

UNIVERSIDADE ABERTA



UNIVERSIDADE  
**AbERTA**  
[www.uab.pt](http://www.uab.pt)

## **Clima organizacional e comprometimento nas instituições de ensino profissional**

Maria dos Anjos Dias Ramalho Branco

**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO EDUCACIONAL**

2021

UNIVERSIDADE ABERTA



# **Clima organizacional e comprometimento nas instituições de ensino profissional**

Maria dos Anjos Dias Ramalho Branco

**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO EDUCACIONAL**

Dissertação orientada pelas Professoras Doutoradas Cláudia Neves e  
Anabela Rodrigues

2021

## Resumo

A sociedade em que vivemos é caracterizada pela globalização, rapidez de informação e competitividade. Neste sentido, as organizações, incluindo as escolas, quando valorizam o capital humano, devem promover ambientes organizacionais positivos, nos quais os colaboradores se sintam satisfeitos e motivados potenciando, assim, resultados mais satisfatórios. Foi exatamente com o objetivo de analisar o clima organizacional vivido nas instituições de ensino profissional portuguesas e a sua ligação com o comprometimento dos colaboradores, que realizamos esta investigação. Tratou-se de um estudo descritivo, exploratório, correlacional e transversal, de natureza quantitativa. A recolha de dados foi realizada com recurso a um protocolo constituído por duas escalas e um questionário sociodemográfico, aplicado a uma amostra não aleatória de conveniência constituída por 172 colaboradores de instituições de ensino profissional. Os resultados revelaram que a relação dos colaboradores com a sua instituição está, essencialmente, ancorada nos afetos, tendo sido mais valorizada a dimensão afetiva do comprometimento. Relativamente ao clima organizacional, os resultados revelaram a presença de todas as características do clima autenticizótico sendo que as dimensões mais valorizadas foram as “Oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem” e “Comunicação aberta e franca com o superior”. Relativamente às variáveis sociodemográficas e a sua relação com o comprometimento, verificamos diferenças estatisticamente significativas com o estado civil, o tipo de contrato, a idade e o tipo de função. Relativamente ao clima organizacional autenticizótico e as suas dimensões, encontramos correlações positivas entre a idade e a “credibilidade e confiança do superior” e “as oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem”. Finalmente, no que diz respeito à correlação entre clima e comprometimento, verificamos que todas as dimensões do clima autenticizótico se associam positivamente com o comprometimento afetivo e normativo, sendo a menos significativa a associação com o comprometimento calculativo.

**Palavras-chave:** Clima organizacional; Clima autenticizótico; Organizações autenticizóticas; Comprometimento; Escolas profissionais.

## **Abstract**

The society we live in is characterized by globalization, speed of information and competitiveness. In this sense, organizations, including schools, when they value human capital, must promote positive organizational environments, in which employees feel satisfied and motivated, thus enhancing results that are more satisfactory. It was precisely with the aim of analyzing the organizational climate experienced in portuguese professional schools and its connection to the commitment of their employees that we carried out this investigation. It was a descriptive, exploratory, correlational and cross-sectional study of a quantitative nature. Data collection was performed using a protocol consisting of two scales and a sociodemographic questionnaire, applied to a non-random convenience sample consisting of 172 employees from professional education institutions. The results revealed that the relationship of employees with their institution is essentially anchored in affection, with the affective dimension of commitment having been more valued. Regarding the organizational climate, the results revealed the presence of all characteristics of the authentizotic climate, with the most valued dimensions being “opportunities for learning and personal development” and “open and frank communication with the leaders”. Regarding sociodemographic variables and their relationship with commitment, we found statistically significant differences with marital status, type of contract, age and type of function. Regarding the authentizotic climate and its dimensions, we found positive correlations between age and “trust and credibility of the leaders” and “opportunities for learning and personal development”. Finally, with regard to the correlation between climate and commitment, we found that all dimensions of the authentizotic climate are positively associated with affective and normative commitment, the association with calculating commitment being less significant.

**Key words:** Organizational climate; Authentizotic climate; Authentizotic organizations; Commitment; Professional schools.

## **Agradecimentos**

Às minhas orientadoras:

Professora Doutora Cláudia Neves, pela disponibilidade e incentivo que manifestou desde o início do meu percurso, neste mestrado;

Professora Doutora Anabela Rodrigues, pelos contributos e excelentes sugestões, bem como, pela enorme disponibilidade, entusiasmo e alegria, que sempre demonstrou no desenvolvimento deste trabalho.

À ANESPO, pela divulgação do estudo e a todos os colegas das várias instituições de ensino profissional, a nível nacional, que amavelmente, acederam à solicitação e responderam, permitindo a realização deste estudo.

À minha instituição de ensino profissional, pelas facilidades concedidas e apoio, em especial, à minha colega/amiga, Cláudia Abade.

À minha família, pelo apoio e paciência!

## Índice

Introdução .....	1
1 Enquadramento teórico .....	3
1.1 Clima organizacional.....	4
1.1.1 Modelos teóricos do clima organizacional .....	5
1.1.2 Clima organizacional autêntico .....	9
1.2 Comprometimento .....	14
1.2.1 Modelo das três componentes do comprometimento organizacional	16
1.3 Instituições de ensino profissional .....	19
1.3.1 Enquadramento.....	19
1.3.2 Escolas profissionais .....	19
2 Opções metodológicas .....	22
2.1 Desenho do estudo .....	23
2.2 Amostra e participantes .....	24
2.3 Instrumentos de recolha de dados.....	27
2.3.1 Questionário sociodemográfico .....	27
2.3.2 Escala do Comprometimento Organizacional – de Meyer e Allen (1997), adaptado por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008) .....	27
2.3.3 Escala de clima organizacional – Rego e Cunha (2008).....	30
2.4 Procedimentos de recolha e análise dos dados.....	34
3 Apresentação e discussão dos resultados .....	36
3.1 Apresentação dos resultados.....	37
3.1.1 Comprometimento organizacional .....	37
3.1.2 Clima Organizacional .....	38
3.1.3 Relação entre as variáveis dependentes “clima organizacional” e “comprometimento” e as variáveis sociodemográficas em estudo .....	39
3.1.4 Relação entre o tipo de comprometimento e o clima organizacional.	41
3.2 Discussão dos Resultados.....	42
Conclusão .....	46
Bibliografia .....	51
Anexos .....	60

## Índice de tabelas

Tabela 2.1 Caracterização da amostra .....	26
Tabela 2.2 Escalas de Comprometimento Organizacional - de Meyer e Allen (1997, adaptado por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008)) .....	28
Tabela 2.3 Matriz de componente rotativa .....	30
Tabela 2.4 Dimensões do Clima Organizacional (Rego & Cunha, 2008).....	31
Tabela 2.5 Matriz de componente rotativa .....	33
Tabela 3.1 Tipo de comprometimento.....	37
Tabela 3.2 Clima organizacional .....	38
Tabela 3.3 Correlações entre comprometimento e clima organizacional.....	41

## **Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos**

ANESPO – Associação Nacional de Escolas Profissionais

BEA – Bem-estar afetivo

E.G. - *Exempli grata*

EUA – Estados Unidos da América

IA – Intenções de abandono

ONU – Organização das Nações Unidas

QI – Questão de investigação

R - Revertido

SPSS - *Statistical Packages for the Social Sciences*

## Introdução

A Declaração Universal dos Direitos Humanos consagra no n.º 1 do artigo 26º que

“Toda a pessoa tem direito à educação. A educação deve ser gratuita, pelo menos a correspondente ao ensino elementar fundamental. O ensino elementar é obrigatório. O ensino técnico e profissional deve ser generalizado; o acesso aos estudos superiores deve estar aberto a todos em plena igualdade, em função do seu mérito”.

(Assembleia Geral da ONU, 1948)

A escola responde a esta necessidade, no entanto, é, também ela, uma organização social e nesse sentido atua tendo em conta o seu capital humano, resultando a sua singularidade de uma conjugação de diversos fatores, que pode ser observada, entre outros aspetos, através do respetivo clima organizacional. Acresce, ainda, o facto da sociedade em que vivemos ser caracterizada pela globalização, rapidez de informação e competitividade. Neste sentido, as organizações, incluindo as escolas, quando valorizam o capital humano, devem promover ambientes organizacionais positivos, nos quais os colaboradores se sintam satisfeitos e motivados potenciando, assim, resultados mais satisfatórios.

Têm vindo a ser desenvolvidos estudos (Kets de Vries, 2001; Rego, Moreira, Felício & Souto, 2003; Rego & Souto 2004), que procuraram analisar determinados ambientes e organizações, no sentido de identificar características do clima organizacional com impacto, nomeadamente no comprometimento dos colaboradores. Alguns desses estudos procuraram aferir se as organizações são autenticizóticas (Rego, Moreira, Felício & Souto, 2003). Este neologismo, autenticizótico, teve origem em duas palavras gregas: *authentikos* (autenticidade) e *zotikos* (vitalidade) (Rego & Souto, 2004). Kets de Vries (2001) foi quem propôs esta denominação que à luz da interpretação de Rego, Moreira, Felício e Souto (2003), não é mais que, por um lado, a autenticidade que a organização deve ter no meio onde se insere e, por outro, a vitalidade que deve transmitir aos seus colaboradores, permitindo um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Assim, neste tipo de organizações, há a busca simultânea do êxito profissional e pessoal do colaborador (Rego, Moreira, Felício & Souto, 2003).

Por seu lado, também o comprometimento organizacional tem sido alvo de estudo, por se perceber que pode ser potencialmente influenciador de comportamentos mais ou menos favoráveis a um desempenho de elevado nível (Allen & Meyer, 1996, 2000; Meyer & Allen, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001; Rego & Souto, 2002, citados por Rego & Souto, 2004).

As escolas, incluindo as instituições de ensino profissional, são igualmente organizações que no desenvolvimento da sua atividade precisam potenciar a satisfação e o desejado comprometimento dos colaboradores de forma a alcançarem resultados mais satisfatórios. Nesse sentido, pareceu-nos relevante, caracterizar o clima das instituições de ensino profissional (escolas profissionais), assim como, o tipo de comprometimento dos colaboradores, para perceber em que medida o clima organizacional destas instituições está (ou não) a favorecer ou potenciar o comprometimento dos colaboradores.

Assim, realizamos um estudo descritivo, exploratório, correlacional e transversal, de natureza quantitativa. A recolha de dados foi realizada com recurso a um protocolo constituído por duas escalas e um questionário sociodemográfico, aplicado a uma amostra não aleatória de 172 colaboradores de instituições de ensino profissional (escolas profissionais).

Em termos de estrutura, o trabalho está organizado em 3 capítulos. No capítulo 1 é efetuado o enquadramento teórico, desenvolvendo os conceitos teóricos mais importantes para melhor compreensão do estudo. No capítulo 2, são abordadas as opções metodológicas para a concretização dos objetivos, nomeadamente, o desenho do estudo, a descrição da amostra e dos participantes, os instrumentos e procedimentos de recolha e análise de dados. No capítulo 3, apresentam-se os resultados obtidos, organizados em torno das questões de Investigação e discutem-se os resultados obtidos. Finaliza-se com uma conclusão onde se reflete sobre os principais resultados obtidos e se identificam as principais limitações e contribuições do estudo.

# **1 Enquadramento teórico**

## 1.1 Clima organizacional

O clima organizacional tem sido alvo de várias investigações, em diversos contextos, nomeadamente no escolar e relacionado, também, com variáveis organizacionais, como por exemplo, a eficácia, a satisfação e o comprometimento. A sua definição, também não é única, existem várias. No entanto, a definição de clima organizacional surge na literatura organizacional como sendo “os efeitos percebidos, subjetivos, do sistema formal, o estilo ‘ informal ’ dos gestores e outros fatores ambientais importantes sobre as atitudes, crenças, valores e motivações das pessoas que trabalham numa determinada organização” (Litwin & Stringer, 1968 p.5). De uma forma simplista,

“clima organizacional pode ser caracterizado como um conjunto de perceções compartilhadas por trabalhadores sobre diferentes aspetos do ambiente organizacional, sendo um dos constructos mais investigados no campo do comportamento organizacional”

(Menezes & Gomes, 2010).

Embora existam várias definições, como já referimos, é, no entanto, possível retirar um conjunto de ideias comuns em todas elas, como:

- “(a) a personalidade da organização,
- (b) as perceções, impressões ou imagens da realidade organizacional,
- (c) o fenómeno que intervêm nos fatores da organização e as tendências motivacionais,
- (d) a causa dos resultados da estrutura e os diferentes processos gerados na organização,
- (e) a característica relativamente permanente que define o ambiente interno de uma organização”

(Alvarado & Castaño, 2009: 5).

De acordo com Chiavenato (1999, p. 440), “As pesquisas de clima organizacional procuram coligir informações sobre o campo psicológico que envolve o ambiente de trabalho das pessoas e a sua sensação pessoal neste contexto”. Assim, tendo em consideração essas pesquisas encontram-se organizações que procuram o máximo do bem-estar do trabalhador (pessoal e profissional) e não só a máxima produtividade (Rego, Moreira, Felício & Souto, 2003). Baseado nesta abordagem mais positiva surge o termo organização autenticizante (Rego e Cunha, 2008), que será alvo de uma descrição mais pormenorizada, quando se abordar o clima organizacional autenticizante. Por agora, vamos apresentar um conjunto de modelos teóricos desenvolvidos no

contexto do clima organizacional.

### **1.1.1 Modelos teóricos do clima organizacional**

Ao rever a literatura publicada sobre esta temática, verificamos que o estudo do clima organizacional, com experiências realizadas, iniciou-se, em Hawthorne (EUA – Estados Unidos da América), nos anos 30 (Paulino & Bezerra, 2005). Outros autores defendem que o começo das investigações sobre este assunto, decorreu na década de 60, relacionada com o movimento do comportamentalismo, na medida em que, surgiram as primeiras investigações sobre comportamento organizacional, por Forehand & Gilmer (tentativa equilibrar a humanização do trabalho e as melhorias na produção, (Rizzatti, in Bispo, 2006; Puente-Palacios & Carneiro, 2005))

Têm sido vários os modelos criados para avaliar o clima organizacional, mas nem todos têm tido consistência e validação científica. Vamos destacar, apenas, quatro desses modelos, criados para a pesquisa do clima organizacional, em grandes empresas: o Modelo de Litwin e Stringer (1968), o Modelo de Kolb et al. (1986), o Modelo de Sbragia (1983) e o Modelo de Bispo (2006).

#### **1.1.1.1 Modelo de Litwin e Stringer**

Este modelo, cujo os autores são Litwin e Stringer (1968), criaram um questionário de medida do clima baseado em 9 indicadores (Bispo, 2006):

- ✓ Estrutura (os colaboradores sentem restrições no exercício da sua atividade, como regras, normas, procedimentos e outras limitações);
- ✓ Responsabilidade (os colaboradores sentem que são autónomos e têm liberdade na execução das suas tarefas);
- ✓ Desafio (há a perceção, por parte dos colaboradores, dos riscos existentes e os desafios de arriscar perante os objetivos definidos);
- ✓ Recompensa (os colaboradores têm a perceção de recompensa pelo trabalho bem executado, que há igualdade na promoção e remuneração);
- ✓ Relacionamento (há a perceção por parte dos colaboradores de espírito de equipa e camaradagem, cumplicidade, bom relacionamento com as hierarquias e interpessoal);

- ✓ Cooperação (os colaboradores percebem que há ajuda quer das hierarquias, quer dos subordinados, apoiam-se mutuamente);
- ✓ Conflito (há o sentimento, por parte dos colaboradores, de poderem expressar as suas opiniões diferentes das chefias, solucionando de forma mediadora os problemas);
- ✓ Identidade (os colaboradores sentem que pertencem à organização, compartilhando metas pessoais com as metas da organização);
- ✓ Padrões (a organização focaliza-se nas normas e processos) (Bispo, 2006).

Os autores aplicaram os estudos nalgumas empresas americanas, apoiados na teoria das necessidades de McClelland (realização, poder e afiliação). Embora o modelo tenha sido comprovado cientificamente, é alvo de críticas por alguns autores, e por outros, utilizado como base para criarem outros modelos. Foi intenção dos autores demonstrar que o clima organizacional não é estático e pode sofrer variações, tendo em conta determinadas condições (Bispo, 2006).

#### **1.1.1.2 Modelo de Kolb**

O Modelo Kolb et al. (1986), baseou-se no modelo de Litwin e Stringer (1968) e também suportou o seu estudo, na teoria das necessidades de McClelland. Relativamente ao modelo anterior, reduziu a escala de nove para sete dimensões, sendo elas:

- ✓ Responsabilidade (os colaboradores sentem que tem autonomia e podem tomar decisões no âmbito das suas tarefas, sem consultar os superiores);
- ✓ Padrões (a organização coloca o seu foco na qualidade do desempenho dos seus colaboradores e na produção);
- ✓ Recompensa (os colaboradores sentem que existe um incentivo à recompensa e não à punição);
- ✓ Conformismo (há a percepção, por parte dos colaboradores, das limitações que são impostas pela organização, nomeadamente, através de regras e políticas comportamentais);

- ✓ Clareza Organizacional (os colaboradores percebem as metas, objetivos e processo de trabalho, com clareza);
- ✓ Calor e Apoio (há a percepção, por parte dos colaboradores, da importância de certos valores como o apoio recíproco, confiança e amizade);
- ✓ Liderança (os colaboradores percebem que as lideranças e direções são necessárias, com determinadas qualificações e atributos e têm apetência para as aceitar).

Neste modelo de Kolb é estabelecida, por parte dos autores, uma ligação direta entre o clima organizacional e a motivação, embora procurem também validar outras ligações. Os autores agruparam os fatores do clima organizacional com os motivos sociais defendidos por McClelland: conformidade com as normas/poder; responsabilidade/realização; padrões de desempenho/realização; recompensas/afiliação; clareza organizacional/realização; apoio e calor humano/afiliação; liderança/poder) (Santos, 1999:50).

#### **1.1.1.3 Modelo de Sbargia**

O modelo de Litwin & Stringer serviu de base, também ao Modelo de Sbargia, em 1983 (Bispo, 2006), e está relacionado com o desempenho organizacional. Verifica-se esse relacionamento, pelo facto do autor pretender perceber como os objetivos coletivos e individuais podiam beneficiar o desempenho organizacional. Além desse objetivo, Sbargia (1983), pretendeu conhecer como as pessoas percebem o clima organizacional e verificar as deficiências existentes, nas instituições em estudo, de forma a encontrar um equilíbrio nos objetivos individuais e coletivos a atingirem. Este modelo é de uma grande abrangência, dado que se baseia em vinte indicadores, sendo eles: apoio logístico proporcionado, autonomia presente, clareza percebida, condições de progresso, conflitos, conformidade, consideração humana, cooperação, ênfase na participação, estado de tensão, estrutura, forma de controlo, identidade, justiça predominante, padrões, prestígio obtido, proximidade da supervisão, recompensas, tolerância existente. Com a utilização deste modelo, o autor

concluiu que o clima organizacional está ligado com a satisfação no trabalho (Bispo, 2006).

#### **1.1.1.4 Modelo de Bispo**

Este modelo, foi desenvolvido por Bispo, em 2006 e tem em consideração toda a abrangência dos indicadores internos e externos do clima organizacional. Trata-se de um modelo mais amplo do que os anteriores e inovador no sentido que defende que os indicadores externos tem uma forte influência no comportamento das pessoas nas organizações (face ao seu bem estar, cumprimento de regras, desempenho e empenho na execução das tarefas, bem como nos cumprimentos dos objetivos da organização). A classificação que este autor atribui aos climas é de favorável, mais ou menos favorável e de desfavorável. O clima desfavorável está ligado ao baixo desempenho e comprometimento dos colaboradores , alta rotatividade de pessoas e conflitos. O clima mais ou menos favorável está ligado à dedicação, rotatividade e índices médios de faltas. O clima favorável é um ambiente positivo, de grande empenho e dedicação no desempenho, recomendado a familiares e amigos. Este modelo tem em consideração, como já referimos os indicadores externos, mais abrangentes como os socioculturais, os nacionais e internacionais, político-económico e ecológico e também aqueles fatores externos que influenciam diretamente as pessoas, como a saúde, a segurança pública, a convivência familiar, as férias e lazer, despesas familiares, a política, a economia, a situação financeira e a vida social. Relativamente aos indicadores internos, dentro das organizações avalia: o ambiente de trabalho, a assistência aos colaboradores, a burocracia, a cultura organizacional, a estrutura organizacional, o nível sociocultural, os incentivos profissionais, a remuneração, a segurança profissional e o transporte casa/trabalho. Segundo o autor, o modelo quando aplicado teve resultados positivos em encontrar problemas e a resolvê-los e teve um papel de relevo a destacar a relevância dos indicadores externos na vida dos colaboradores e conseqüentemente na sua atividade dentro das organizações (Bispo, 2006).

Outro modelo que tem despertado muito interesse é o modelo do clima organizacional autenticizótico. Por ser o modelo que utilizamos no nosso estudo (pois é onde está ancorado o instrumento que utilizamos), descrevemos com maior pormenor de seguida.

### **1.1.2 Clima organizacional autenticizótico**

O clima organizacional é definido como uma “agregação do conteúdo e intensidade dos valores, normas, atitudes, sentimentos e comportamentos dos membros de um sistema social” (Rego, Cabral-Cardoso, Cunha & Cunha, 2007: 184). Nesse sentido, é aceite que a qualidade de vida pode ser potenciada pelo ambiente de trabalho. Esta premissa é defendida por Kets de Vries (2001), que define um tipo de clima organizacional específico, o clima autenticizótico que pode ser responsável por essa qualidade de vida dos colaboradores. Clima autenticizótico é definido como sendo ambientes saudáveis, que permitem às pessoas que nelas trabalham, criarem sete sentidos: de propósito, de autodeterminação, de impacto, de competência, de pertença, de prazer e alegria e de significado (Kets de Vries, 2001). O termo autenticizótico tem origem em dois termos gregos *authentikos* (autêntica) e *zotikos* (vital para a vida das pessoas) (Rego & Souto, 2004). Kets de Vries (2001), utilizou este termo para denominar as organizações que ajudam os seus colaboradores a equilibrar a vida familiar/pessoal e a profissional.

#### **1.1.2.1 Organizações autenticizóticas**

Kets de Vries (2001), introduziu a noção de organizações autenticizóticas, ancorado no projeto “*The 100 best companies to work for in America*”, de Levering e Moskowitz, nos EUA, em 1983. A escolha das “melhores para trabalhar” assenta, essencialmente, “em cinco dimensões (credibilidade, respeito, justiça, orgulho/brio e camaradagem), sendo as três primeiras designadas de “confiança” (Rego & Souto, 2004). As culturas destas empresas estão preenchidas de “confiança, alegria, franqueza, *empowerment*, respeito pelo indivíduo, justiça, trabalho de equipa, empreendedorismo/ inovação, orientação para o cliente, responsabilidade, aprendizagem contínua e abertura à mudança” (Kets de Vries,

2001, p. 107, citado em Rego & Souto (2004)). Foi com os trabalhos de Kets de Vries (Kets de Vries & Balazs, 1999; Kets de Vries, 2001), relativos às organizações autenticizóticas, que esse projeto de “as melhores empresas para trabalhar” ganhou projeção científica e acadêmica. Apesar de Kets de Vries (2001) não fazer qualquer referência, as organizações autenticizóticas têm, também, características comuns com a chamada “psicologia positiva” (as instituições, em termos cívicos, incutem nos colaboradores o altruísmo, apoio, responsabilidade, tolerância e ética profissional, para melhorar a cidadania. (Ceitil, 2008)), de que são exemplo “as chamadas “empresas amigas da família”, “empresa humanizada”, “empresas vivas” (e.g. Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Segundo Kets de Vries (2001), organizações autenticizóticas caracterizam-se por terem ambientes de trabalho que podem ser potenciadores de crescimento para os colaboradores, ajudando-os a encontrarem o equilíbrio entre a vida familiar e o trabalho.

“O trabalho, contudo, não tem que ser stressante. Pelo contrário, pode ser uma âncora para o bem-estar psicológico, um modo de estabelecer a identidade e manter a auto-estima. (...) As organizações são modos ideias para ajudar os seus participantes a lidar com o stress e os seus sintomas da vida quotidiana.”

(kets de Vries, 2001: 101)

Para Kets de Vries (2001), organizações com fortes características autenticizóticas, podem ser, então, potenciadoras para a saúde e para o bem-estar psicológico e possibilitar o desenvolvimento da auto-estima. Segundo este autor, este deve ser o desafio das organizações modernas - proporcionarem ambientes saudáveis, que permitam às pessoas que nelas trabalham, criarem o sentido de: propósito, autodeterminação, impacto, competência, pertença, prazer e alegria e significado, contribuído, assim, para a sua saúde e bem-estar. Kets de Vries (2001) manifesta uma grande preocupação pela “insalubridade” de muitas organizações, pela ausência de ambientes potenciadores da criação destes sete sentidos nas pessoas que neles trabalham.

Segundo Kets de Vries (2001, p.110), “ à medida que caminhamos em direcção ao século XXI, torna-se um desafio para os líderes a criação de organizações com estas qualidades autenticizóticas” e estando nós, já no século XXI, o desafio mantêm-se. Para se avaliar o clima organizacional autenticizótico e as

organizações autênticas, Kets de Vries (2001) criou um modelo teórico, que serviu de base, mais tarde a outros autores.

### 1.1.2.2 Modelos teóricos – clima autêntico

Os dois modelos de organizações autênticas, que vamos focar a nossa atenção são: o modelo original de Kets de Vries (2001) e o modelo de Rego e colegas (Rego et al., 2003; Rego, 2004; Rego & Souto, 2004, 2004a; Rego & Cunha, 2008).

Kets de Vries (2001), como já referimos anteriormente, foi quem propôs este constructo de, organização autêntica, que à luz da interpretação de Rego et al (2003), não é mais que, por um lado, a autenticidade que a organização deve ter no meio onde se insere e, por outro, a vitalidade que deve transmitir aos seus colaboradores de permitirem ter um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. O facto de muitas organizações não serem autênticas e essenciais à vida levam, segundo o autor, à sua “insalubridade” Kets de Vries (2001). A insalubridade organizacional existe em muitas organizações, segundo este autor, dado que:

“As estatísticas acerca das doenças, do fraco desempenho e do absentismo relatam uma história dramática acerca dos disfuncionamentos gerados pelo trabalho. Em muitas organizações, foi completamente perdido o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho. Histórias horrorosas sobre liderança disfuncional, sobrecarga de trabalho, exigências de trabalho conflitantes, comunicação empobrecida, ausência de oportunidades de progressão na carreira, iniquidades nas avaliações de desempenho e nas remunerações, restrições ao comportamento e excessivas viagens conduzem a reacções depressivas, alcoolismo e abuso de drogas e desordens do sono.”

Kets de Vries (2001: 101).

Kets de Vries (2001) preconiza que as organizações devem criar ambientes salubres para os seus colaboradores, uma vez que as insalubres provocam nos seus colaboradores dificuldades em conciliarem o trabalho com a família, não têm uma boa liderança, têm uma má comunicação e sobrecarga de trabalho. Perante este cenário de insalubridade e mantendo uma visão otimista, preconizou medidas de gestão no sentido de serem criadas as organizações autênticas.

“O trabalho, contudo, não tem que ser stressante. Pelo contrário, pode ser uma âncora para o bem-estar psicológico, um modo de estabelecer a identidade e manter a auto-estima. (...) As organizações são modos ideais para ajudar os seus participantes a lidar com o *stress* e seus sintomas da vida quotidiana”

(Kets de Vries, 2001 p. 101)

Segundo Kets de Vries (2001), as organizações para serem espaços saudáveis, os seus colaboradores também têm que ser. Para tal, as organizações autenticizadoras têm que criar nas pessoas, segundo Kets de Vries (2001) sete sentidos, sendo eles, de:

- Propósito – criando uma visão de futuro por parte de quem lidera;
- Autodeterminação – os colaboradores tem controlo das suas vidas;
- Impacto – os colaboradores sentem que, o que fazem influencia a organização;
- Competência – os colaboradores sentem que podem desenvolver as suas capacidades pessoais e crescer dado que a aprendizagem contínua é estimulada;
- Pertença – os colaboradores têm a percepção de estarem incluídos numa comunidade, ancorados na confiança e respeito;
- Prazer e a alegria – os colaboradores desenvolvem as suas atividades com entusiasmo, no trabalho;
- Significado – os colaboradores percebem que o que estão a fazer tem um propósito e colocam a sua imaginação e criatividade na tarefa, com envolvimento e concentração.

Os estudos nesta área sobre percepções de clima autenticizador e de se pertencer ou não, a organizações autenticizadoras, eram escassos em Portugal (Rego & Cunha, 2008). Atualmente, encontramos alguns estudos no contexto desta abordagem, o que para nós constitui um fator de motivação no sentido de realizar mais estudos com um dos modelos que nos permite analisar as percepções de trabalhar num clima autenticizador e o potencial impacto ou ligação com o comprometimento dos colaboradores.

Como já foi referido as organizações autenticizadoras procuram conciliar a saúde das organizações com a saúde dos colaboradores. Nesse sentido os líderes das organizações, onde a escola, enquanto instituição, também se inclui, têm uma função importante, na promoção de ambientes, em que essa conciliação de saúde organizacional e saúde dos colaboradores aconteça. Rego e Cunha (2008) defendem que a criação destas organizações com características

autentizóticas é um desafio, para os líderes, pois a evidência demonstra, que os climas psicológicos influenciam o desempenho.

O modelo de organizações autentizóticas tem sido estudado, como já referimos, por Rego e colegas (Rego et al. 2003, Rego, 2004; Rego & Souto, 2004, 2004a; Rego & Cunha, 2008). A percepção do clima autentizótico é medida por um instrumento construído por Rego (2004), desenvolvido e validado por Rego e colegas (Rego & Cunha, 2008). Esse constructo é constituído por uma estrutura de seis dimensões: equidade, espírito de camaradagem, credibilidade e confiança do superior, comunicação aberta e franca com o superior, oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem e conciliação trabalho-família. Segundo este instrumento, os 21 itens, que o constituem, são distribuídos pelas seis dimensões. (Anexo III). Estes itens, não são distribuídos de forma aleatória, obedecem a uma ordem indicada em função da dimensão do clima autentizótico a estudar. A dimensão, Espírito de camaradagem, abarca os itens relacionadas com sentido de equipa, de grupo, de família, de ligação/pertença à organização. A dimensão, Credibilidade e confiança do superior, está relacionada com percepção que os colaboradores têm dos superiores hierárquicos, no que se refere ao cumprimento de promessas, honestidade e confiança. A comunicação aberta e franca com o superior é uma dimensão relacionada com a percepção que os colaboradores têm sobre o grau de abertura para discordar e a facilidade e livre comunicação, ou não, com os superiores. A dimensão, Oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem, inclui os itens relacionados com as oportunidades de aprender continuamente, desenvolver capacidades, colocar a imaginação e a criatividade a funcionar em tarefas de responsabilidade e importância. A Equidade é uma dimensão relacionada com a percepção que os colaboradores têm sobre os favoritismos, discriminações e desigualdade na distribuição dos resultados. A dimensão conciliação trabalho-família, inclui os itens relacionados com as condições proporcionadas pela organização para conciliar o trabalho com a vida familiar (Rego, Moreira, Felício & Souto, 2003). Através das percepções que os colaboradores das organizações têm sobre estas seis dimensões é possível perceber o impacto no bem-estar afetivo no trabalho (BEA), nas intenções de abandono (IA) e no desempenho individual e

comprometimento dos colaboradores com as respectivas organizações a que estão ligados. (Rego & Cunha, 2008).

Nos estudos de Rego e Souto (2004) relativo às organizações autenticizóticas e a relação com o comprometimento, concluíram que, este tipo de organizações autenticizóticas fomenta o comprometimento dos colaboradores, nomeadamente o afetivo, levando a um menor absentismo. Rego e Cunha (2012), num estudo relativo ao clima organizacional autenticizótico e o stresse, concluíram que os colaboradores, quando percecionam as características autenticizóticas, tem menor nível de stresse e maior nível de bem-estar (Rego & Cunha, 2008). Rego e Cunha (2012), noutro estudo, sobre o clima autenticizótico, concluíram que o género não influencia a perceção do clima autenticizótico. Já o estudo de Macedo (2008), sobre como o clima psicológico, bem-estar afetivo no trabalho explicam as intenções de abandono das organizações, concluiu que “a dimensão do clima organizacional autenticizótico com maior poder preditivo das intenções de abandono é oportunidade de desenvolvimento e aprendizagem” Macedo (2008). Laneiro (2011), num estudo sobre o Clima Organizacional Autenticizótico e o trabalho em equipa, concluiu que o clima autenticizótico “influenciava positiva e significativamente o fluxo no trabalho em equipa...essencialmente em três das suas dimensões”. Costa (2015), no seu estudo sobre clima organizacional autenticizótico e turnover, concluiu que o estado civil não influencia a perceção do clima organizacional dos colaboradores. Também no estudo de Santos (2017) relativo ao clima autenticizótico e o desempenho, concluiu que “os colaboradores com um melhor desempenho individual percecionam que trabalham num clima autenticizótico, principalmente, se percecionam que no seu local de trabalho existe uma franca e aberta comunicação com os superiores”.

Foi com base neste referencial teórico, nestes estudos e utilizando a escala construída, validada e utilizada, por Rego (2004) e colegas, que realizamos o nosso estudo, aplicado às instituições de ensino profissional, no que respeita à variável, clima organizacional.

## **1.2 Comprometimento**

Ao longo do tempo tem aumentado a necessidade de conhecer a relação

entre o trabalhador e a organização onde trabalha, nomeadamente no processo de perceber o que o faz ficar ligado ou não à organização onde desenvolve a sua atividade profissional. Dessa necessidade de compreender esse processo surge o conceito de comprometimento organizacional (“*organizational commitment*”). O comprometimento organizacional, podemos defini-lo, como sendo uma forte ligação do colaborador à organização, que o leva a dar algo de si à organização (Bandeira, Marques & Veiga, 2000).

A primeira vez que este conceito surgiu, foi definido, por Becker (1960), como o *engagement* das pessoas, no desempenho das suas atividades profissionais. Vários outros autores se seguiram a estudar o conceito, modelos e variáveis que se relacionam com o comprometimento organizacional, nomeadamente, Mowday, Porter e Steers (1979); Mowday, Porter e Steers (1982); Meyer e Allen (1984); Meyer, Allen e Laryssa, (1989); Meyer, Pounonen, Gellatly, Goffin e Jackson (1989); Meyer, Allen e Gellatly (1990); Meyer e Allen (1991); Meyer, Allen e Smith (1993); Meyer e Allen (1997); Meyer e Herscovitch (2001); Stanley, Herscovich e Topolnytsky (2002); Meyer, Becker e Vandenberghe (2004). O interesse pelo estudo do comprometimento organizacional é devido, segundo Rego e Souto (2004), por se perceber, que o comprometimento pode ser potencialmente influenciador do comportamento das pessoas no que ao exercício da sua profissão diz respeito, nomeadamente à pontualidade, assiduidade, desempenho, formas de encarar a mudança, vontade de abandonar a organização, entre outros (Allen & Meyer, 1996, 2000; Meyer & Allen, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001; Rego & Souto, 2002, citados por Rego & Souto, 2004 e Simon & Coltre, 2012).

No caso português, o comprometimento organizacional também tem sido objeto de estudo, nomeadamente na explicação dos diversos tipos de relações laborais. Encontramos estudos, segundo Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008) como os de Botelho, 1996; Carochinho, 1998; Carochinho, Neves e Jesuino, 1998; Ferreira, 2005; Ferreira, Diogo, Ferreira e Valente, 2006; Rego e Souto, 2002; Rego e Souto, 2004a; Rego e Souto, 2004b; Rego, Leite, Carvalho, Freire e Vieira, 2004; Rodriguez, Franco e Santos, 2006, em que o comprometimento é o tema principal (Nascimento, Lopes & Salgueiro, 2008). Também, Rego e Souto

(2004) se debruçaram sobre esta temática e no seu estudo relativo às organizações autênticas e a relação com o comprometimento, concluíram que, este tipo de organizações autênticas fomenta o comprometimento dos colaboradores, nomeadamente o afetivo, levando a um menor absentismo. Domingues (2010), num estudo sobre o comprometimento e as intenções de abandono de agentes de geriatria, demonstraram, também que existia um maior comprometimento afetivo. Assis (2014) e Figueira, Nascimento e Almeida (2014), também concluíram, em estudos com docentes universitários, que a componente afetiva do comprometimento foi a que apresentou médias mais elevadas. Marques (2014) e Matos, Fonseca e Albuquerque (2020), estudaram o comprometimento, em empresas de trabalho temporário e em organizações públicas, respetivamente, de que resultaram que os colaboradores com contratos temporários e a prazo valorizam menos a dimensão afetiva do comprometimento. Nascimento et al (2008) realizaram, também um estudo, mas no sentido de validar, para o contexto português, o “Modelo das Três Componentes do Comprometimento Organizacional” de Meyer e Allen (1991) e o instrumento proposto pelos autores (Meyer & Allen, 1997), cujas conclusões iremos referir, quando analisarmos o modelo.

### **1.2.1 Modelo das três componentes do comprometimento organizacional**

Um dos modelos mais utilizados, na avaliação do comprometimento organizacional, nos diversos estudos efetuados, é o “Modelo das Três Componentes do Comprometimento Organizacional”, de Meyer e Allen (1991) e o instrumento de avaliação de Meyer e Allen (1997), nas suas três vertentes (afetivo, normativa e instrumental ou calculativo), identificadas da seguinte maneira:

Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem, aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados.

(Cançado, Moraes & Silva, 2006:21)

Contrariamente a Beker (1960), para quem o comprometimento era visto como conceito unidimensional, Allen e Meyer (1990), passam a defini-lo como um conceito multidimensional. O comprometimento organizacional é entendido, segundo Nascimento et al (2008) como “o estado psicológico” influenciado por estas três componentes (afetiva, normativa e instrumental ou calculativa), que dependendo da força de cada uma delas vai definir a relação do colaborador com a organização onde está inserido (Meyer & Allen, 1991 citado por Nascimento et al., 2008). O comprometimento afetivo está ligado com o carácter emocional, comprometimento instrumental está ligado com a realização das metas pessoais dos colaboradores e finalmente a comprometimento normativo está relacionado com o compromisso moral para com a organização. Estudos demonstram que um elevado comprometimento afetivo, os colaboradores sentem-se valorizados, orgulhosos, mais empenhados e entusiasmados a colaborarem para o sucesso da organização, (Allen & Meyer, 1996; Meyer & Allen, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer et al., 2004), não ponderando a hipótese de saída da organização (Meyer et al., 2002). Relativamente ao comprometimento calculativo, se este for elevado, indica que os colaboradores só se irão preocupar com as metas da organização se isso lhes concretizar as suas metas pessoais, nomeadamente a remuneração, promoções, manutenção do emprego, elevados custos associados à saída da organização ou ausência de alternativas. O comprometimento calculativo, está associado, ao facto de os colaboradores permanecerem ou não na organização, consoante as alternativas que lhe são proporcionadas ou devido aos custos associados a uma saída da organização, serem elevados (Meyer & Allen, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer et al., 2004 citado por Nascimento et al., 2008). Relativamente à dimensão calculativa do comprometimento, há autores que defendem que esta podia ser bidimensional (Meyer & Allen, 1997; Meyer et al., 2002), dado que uma dimensão poderia ser associada a “custos associados à mudança” e a outra à “ausência de alternativas à atual situação”. Relativamente à dimensão normativa, é pautada pela noção de “dever permanecer” na organização, um dever moral. Os colaboradores acreditam ter obrigações e deveres morais para com a organização, devendo permanecer. No entanto, Allen e Meyer (1996) alerta para que, os conceitos de “querer ficar”

(comprometimento afetivo) e de “dever permanecer” (comprometimento normativo) parecem ter, o que lhe chamam, de uma “sobreposição psicológica” (Allen & Meyer, 1996). Este facto deve-se, segundo o que os autores Allen e Meyer (1996) esclareceram, à dificuldade de colocar em prática os dois conceitos distintos e já demonstrado por muitas análises fatoriais (Allen & Meyer, 1996).

No nosso estudo iremos utilizar o “Modelo das Três Componentes do Comprometimento Organizacional”, de Meyer e Allen (1991) e o instrumento de Meyer e Allen (1997), na versão adaptada das subescalas, para o contexto português, por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008). Dada a evidência científica, sobre esta temática, optamos pela abordagem deste modelo, numa perspetiva multidimensional, que permite uma análise mais abrangente dos colaboradores, nas suas instituições, no caso do nosso estudo, nas instituições de ensino profissional. Uma vez que no estudo desenvolvido por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008), apenas foi validada a escala do comprometimento de Meyer e Allen (1997), adaptada ao contexto português, e não o “Modelo das Três Componentes” de Meyer e Allen (1991), apenas “confirmam a estrutura tridimensional do comprometimento organizacional proposta por Meyer e Allen (1991)” (Nascimento et al, 2008), optamos pela sua utilização, no nosso estudo, com o intuito de contribuir para a eventual validação do modelo, noutros contexto e com uma amostra diferente da utilizada, conforme é sugerido pelos próprios (Nascimento et al 2008).

Este instrumento de Meyer e Allen (1997), adaptado por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008) (Anexo II) é constituído por 19 itens, sendo as respostas dadas numa escala de tipo Likert, onde os valores variam entre 1 (discordo totalmente) e 7 (concordo totalmente). Inclui 15 itens redigidos pela positiva (exemplo “Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta escola” e “Muita da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta escola neste momento”) e 4 itens redigidos pela negativa (exemplo “Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta escola”). Os 19 itens estão divididos em três subescalas: Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo, Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo e Escala de Comprometimento

Organizacional Normativo.

## **1.3 Instituições de ensino profissional**

### **1.3.1 Enquadramento**

Tal como no passado, ainda hoje, falar de ensino profissional é associar a uma profissão. Apesar de ser, uma das saídas deste tipo de ensino, não se encerra nessa única vertente e pode ser também uma possibilidade a continuação dos estudos, no ensino superior. Mas quando se começou a falar de ensino técnico-profissional? O ensino profissional “surgiu e desenvolveu-se por necessidade do sistema produtivo resultante da revolução industrial durante o século XIX” (Martins, Pardal & Dias, 2005, p. 78). Com a revolução industrial surgiram novas profissões e a especialização da mão-de-obra, exigia novos conhecimentos, quer técnicos, quer práticos, que a escola dita “normal” não fornecia. No caso português, foi na segunda metade do século XVIII, que surgiu o ensino profissional, na altura designado de ensino técnico. Só a partir da segunda metade do século XX, é que o ensino profissional tem um grande crescimento, em Portugal e foi nessa fase, que o ensino técnico passou a designar-se ensino profissional. Com avanços e recuos ao longo do tempo, foi com a entrada na comunidade europeia, que exigiu que se investisse na formação dos recursos humanos, sem formação e ultrapassados, que o ensino profissional foi de novo uma aposta. Iniciou, nessa altura, uma época importante dado a qualificação profissional ter sido um dos objetivos da política educativa e Portugal precisar de qualificar a sua mão-de-obra e ser uma forma para combater as dificuldades do sistema educativo, o abandono escolar e a taxa de retenção (Azevedo, 2014). Assim, foi possível surgir a necessidade de existirem uma grande variedade de cursos técnico-profissionais, para dar resposta às solicitações do mercado de trabalho e possibilitou a existência de escolas profissionais (Azevedo, 2014).

### **1.3.2 Escolas profissionais**

No ano de 1989, os Ministérios da Educação e do Trabalho, foram os responsáveis pela criação, em Portugal, das escolas profissionais. A publicação

do Decreto-Lei n.º 26/89, de 21 de janeiro veio concretizar esta mudança na educação, colocando em movimento vários organismos da sociedade portuguesa, públicos e privados (Azevedo, 2014). Na origem do ensino profissional está,

“antes de mais, um imperativo ético, um outro modelo de escolas foi então pensado, sustentado na renovação dos modelos existentes, alicerçado numa “fé pedagógica” e num otimismo humanista, com escolas próximas de cada adolescente e da sua família, na sua freguesia, no seu concelho, com diretores e professores que os conhecessem e acolhessem, promovendo o seu sucesso escolar”

(Azevedo, 2014:7).

O Decreto-Lei n.º 4/98, de 8 de janeiro definiu os termos legais das escolas e cursos profissionais não superiores (constituição, organização e funcionamento). Este decreto-lei foi importante porque criou um novo regime jurídico para a constituição de escolas, “substituindo o regime de criação por contrato-programa entre promotores e o Ministério da Educação por um regime de liberdade de criação sujeito a autorização prévia de funcionamento” (Azevedo, 2014). As escolas profissionais, nesta fase, eram propriedade de entidades privadas ou públicas, segundo este Decreto-Lei, e tinham autonomia pedagógica. Desde a sua génese, que a oferta formativa, é dirigida preferencialmente à qualificação de jovens, que tenham concluído no mínimo o 9º ano de escolaridade, que procuram uma dupla certificação (escolar e profissional) que lhes permita a inserção no mercado de trabalho e/ou prosseguir estudos. A criação deste tipo de escolas foi muito importante para o ensino profissional ser visto como modalidade de ensino alternativa ao ensino secundário regular e não como um repositório de alunos em “fim de linha”. Uma inovação que este tipo de ensino trouxe foi a adoção da organização modular dos programas, que estimulou um “ensino personalizado, diferenciado e apoiado por uma avaliação essencialmente formativa” (Silva, Silva & Fonseca, 1996, p. 35). Tendo em consideração os diferentes níveis, ritmos e capacidades de aprendizagem dos alunos, o surgimento do sistema modular, permitiu a adaptação dos conteúdos a lecionar ao percurso individual de cada aluno, para que, cada um deles atingisse as metas e aprendizagens propostas. O facto de este tipo de ensino ser apoiado por fundos comunitários e os alunos serem financiados com subsídios de alimentação, transporte e nalguns casos de alojamento, também foi atrativo e motivador.

O ensino profissional, que até 2004 era apenas um sistema para as escolas cujas as entidades proprietárias fossem entidades públicas ou privadas, passou a ser também oferta nas escolas secundárias. O ensino profissional foi assim integrado na oferta formativa do ensino secundário

“assistindo-se a um crescimento explosivo e acelerado desta oferta de formação inicial nas escolas secundárias públicas, deixando o ensino profissional de ser, assim, uma modalidade especial de educação, para fazer parte integrante da diversidade de ofertas qualificantes de dupla certificação do ensino secundário de educação”

(Orvalho & Alonso, 2009, p. 2998)

Este alargamento do ensino profissional à escola pública veio tentar solucionar alguns problemas encontrados (insucesso, abandono escolar e a fraca diversificação da oferta formativa). Como refere Costa (2010, p. 49),

“a preocupação dominante do ensino profissional é, por um lado, contribuir para a formação integral dos jovens, em pé de igualdade com os alunos do ensino secundário regular, e, por outro, facultar-lhes contactos com o mundo do trabalho e experiência profissional que lhes permita uma adequada inserção socioprofissional”

(Costa, 2010: 49)

permitindo, assim, ir de encontro à resolução dos problemas. Este alargamento às escolas públicas, dos cursos profissionais, foi motivo de alguma inquietação. Como refere Azevedo (2008, p. 50), corre-se o risco de “desvirtuar e descapitalizar o sucesso educativo alcançado pelo ensino profissional nas escolas profissionais”. Também, Orvalho e Alonso (2009) defenderam, que esta inclusão dos cursos profissionais nas escolas públicas foi uma situação problemática (não foi acautelado o acompanhamento dos intervenientes no processo, conforme tinha sido nas escolas privadas). Hoje em dia, as escolas privadas com cursos profissionais tem a sua continuidade e as escolas públicas, também continuam a ter cursos profissionais, mas com número de turmas residual, comparado com as do chamado ensino regular.

É neste contexto, das instituições de ensino profissional (escolas profissionais), em Portugal, que o nosso estudo tem a sua base.

## **2 Opções metodológicas**

## 2.1 Desenho do estudo

Nesta investigação, desenvolveu-se um estudo descritivo, exploratório, correlacional e transversal, de natureza quantitativa. Descritivo porque se procurou observar, classificar e descrever os fenómenos, em estudo, na população alvo (Duran & Toledo, 2011). Constituiu, também, objetivo explorar relações entre variáveis e descrevê-las (correlacional) medindo a frequência do acontecimento e dos seus fatores de risco numa dada população, num determinado momento (transversal) (Fortin, Côté & Fillion, 2009).

A escolha da metodologia quantitativa, prendeu-se com o facto de a recolha de dados ser mais eficiente, junto de um eventual maior número de participantes (Cabral, 2006; Carmo & Ferreira, 2008 e Quivy & Campenhoudt, 2006).

Em termos de objetivos, definimos como objetivo geral desta investigação analisar o clima organizacional vivido nas instituições de ensino profissional portuguesas e a sua ligação com o comprometimento dos colaboradores. Nesse sentido, mais especificamente, procuramos:

- Identificar o tipo de comprometimento dos colaboradores, das instituições de ensino profissional e caracterizá-lo tendo em conta as dimensões instrumental ou calculativo, afetivo e normativo;
- Explorar a presença das características associadas ao clima organizacional autêntico (espírito de camaradagem, credibilidade e confiança do superior; comunicação aberta e franca com o superior; oportunidade de desenvolvimento e aprendizagem, equidade, conciliação trabalho-família);
- Explorar o papel das variáveis sociodemográficas no clima e no comprometimento organizacional
- Explorar uma possível correlação entre clima e comprometimento organizacional e, por fim,
- Contribuir para a validação das qualidades psicométricas das escalas

utilizadas.

Tendo por base os objetivos enunciados, formulamos as seguintes questões de investigação:

Q1. Que tipo de comprometimento organizacional apresentam os colaboradores com as respetivas instituições de ensino profissional?

Q2. Como se caracterizam os respetivos climas organizacionais? Estarão presentes as características das organizações autênticas? Quais as mais significativas?

Q3. Em que medida as variáveis “clima organizacional” e “comprometimento” se relacionam com as variáveis sociodemográficas em estudo?

Q4. Em que medida o tipo de comprometimento e o clima organizacional se relacionam?

Finalmente, definiram-se como variáveis dependentes o comprometimento organizacional e o clima organizacional e como variáveis independentes, as variáveis sociodemográficas, nomeadamente, o género, idade, estado civil, habilitações literárias, tipo de ensino secundário frequentado, tipo de contrato de trabalho, tempo de serviço, função na escola e localização da escola.

## **2.2 Amostra e participantes**

No que à amostra diz respeito, recorreremos a uma amostra não aleatória de conveniência, constituída por colaboradores (pessoal docente e não docente), de instituições de ensino profissional-escolas profissionais (contexto), a nível nacional.

No total, recebemos 192 respostas tendo sido eliminadas 20 por não integrarem a população alvo do estudo (através das respostas dadas, percebemos que se tratavam de jovens estudantes e não colaboradores das instituições). A amostra totalizou 172 participantes.

Relativamente à caracterização da amostra (Tabela 2.1), verificamos que 66,9% (n= 115) são do sexo feminino e 33,1% (n=57) do sexo masculino, com idades compreendidas entre os 23 e os 82 anos (M=45,83, DP= 9,457). No que diz respeito ao tempo de serviço na escola atual, as respostas situaram-se entre os 0 e os 39 anos (M=11,51, DP= 10,143).

Relativamente ao estado civil, a maioria dos participantes referiu estar casado (n= 87, 50,6%)

No que respeita às habilitações literárias, a maioria dos participantes é licenciado (n=111, 64.5%), frequentou o ensino secundário no ensino regular (n=124, 73,8%) tem a função de docente (n=135, 78,5%) e em termos de contrato de trabalho, a maioria (n=98, 57%), referiu possuir um contrato sem termo. No entanto, 25,6% dos participantes (n=44) referiu possuir um contrato de prestação de serviços.

Dos participantes não docentes (n=33, 19,2%), a maioria (n=11, 33,3%) referiu desempenhar a função de diretor geral. Os restantes desempenham funções de administrativo (n=7, 21,2%), diretor pedagógico (n=4, 12,1%), diretor de projetos (n=3, 9,1%), auxiliar de ação educativa (n=2, 6,1%), psicólogo (n=2, 6,1%), diretor de curso (n=2, 6.1%), educadora social (n=1, 3%), técnico de marketing (n=1, 3%).

Sobre a localização da escola, a maioria das escolas onde os participantes exercem atividade, são escolas do norte do país, (n=93, 54,1%). Sendo que 66 (38,4%) dos participantes trabalham em escolas situadas no centro e apenas 13 (7,6%) dos participantes referiu trabalhar em escolas localizadas no sul do país.

**Tabela 2.1 Caracterização da amostra**

<b>Variável</b>	<b>Grupo</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem (%)</b>
Género	Feminino	115	66,9
	Masculino	57	33,1
Idade	20-30	6	3,5
	31-40	49	28,5
	41-50	70	40,7
	51-60	37	21,5
	61-82	10	5,8
Estado Civil	Solteiro	42	24,4
	Casado	87	50,6
	Unido de Facto	15	8,7
	Divorciado	25	14,5
	Outro	3	1,7
Habilitações literárias	Doutoramento	3	1,7
	Mestrado	37	21,5
	Licenciatura	111	64,5
	Bacharelato	7	4,1
	Ensino secundário	12	7,0
	Ensino Básico	2	1,2
Tipo de ensino frequentado no secundário	Regular	124	73,8
	Profissional	37	22,0
	Ambos	7	4,2
Tipo de contrato de trabalho	Contrato sem termo	98	57,0
	Contrato a termo certo	25	14,5
	Prestação de serviços	44	25,6
	Outro	5	2,9
Tempo de serviço, na escola atual (em anos)	0-10	102	59,0
	11-20	33	19,2
	21-30	29	16,9
	31-40	8	4,9
Tipo de função	Docente	135	78,5
	Não docente	35	20,3
	Ambas	2	1,2
Se "não docente", função	Administrativo	7	21,2
	Auxiliar da ação educativa	2	6,1
	Diretor de curso	2	6,1
	Diretor de projetos	3	9,1
	Diretor geral	11	33,3
	Diretor pedagógico	4	12,1
	Educadora social	1	3,0
	Psicólogo	2	6,1
	Técnico de marketing	2	3,0
	Localização da escola	Norte	93
Centro		66	38,4
Sul		13	7,6

Fonte: autoria própria.

## **2.3 Instrumentos de recolha de dados**

O protocolo de recolha de dados incluiu três instrumentos:

- Um questionário sociodemográfico, construído para o estudo;
- A Escala do comprometimento organizacional – de Meyer e Allen (1997), adaptado por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008);
- A Escala de clima organizacional-Rego e Cunha (2008).

### **2.3.1 Questionário sociodemográfico**

O questionário sociodemográfico (Anexo I), incluiu dez questões, sete das quais de resposta fechada, que solicitavam informação sobre o género, estado civil, habilitações literárias, tipo de ensino frequentado no secundário, tipo de contrato de trabalho, tipo de função e localização da escola. As restantes três questões, de resposta aberta, pretenderam recolher informação sobre a idade, tempo de serviço e função na escola, na sequência de eventual resposta “ não docente” numa questão anterior.

### **2.3.2 Escala do Comprometimento Organizacional – de Meyer e Allen (1997), adaptado por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008)**

Este instrumento (Anexo II) é constituído por 19 itens, sendo que as respostas são dadas numa escala de tipo Likert, onde os valores variam entre 1 (discordo totalmente) e 7 (concordo totalmente). Inclui 15 itens redigidos pela positiva (exemplo “Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta escola” e “Muita da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta escola neste momento”) e 4 itens redigidos pela negativa (exemplo “Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta escola”). Os 19 itens estão divididos em três subescalas (tabela 2.2): Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo, Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo e Escala de Comprometimento Organizacional Normativo. A escala de Comprometimento Organizacional Afetivo inclui 6 itens (2, 6, 7, 9, 11 e 15), 3 dos quais são revertidos (itens 2, 7 e 15). A escala de Comprometimento Organizacional Calculativo é constituída por 7 itens (1, 3, 13, 14, 16, 17 e 19). A

escala de Comprometimento Organizacional Normativo é constituída por 6 itens (4, 5, 8, 10, 12 e 18), sendo um dos itens revertido, o item 5.

**Tabela 2.2 Escalas de Comprometimento Organizacional - de Meyer e Allen (1997, adaptado por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008))**

<b>Subescala do Comprometimento Organizacional Afetivo</b>	
02. Não me sinto "emocionalmente ligado" a esta escola (R)	CA02
06. Esta escola tem um grande significado pessoal para mim	CA06
07. Não me sinto como "fazendo parte da família" nesta escola (R)	CA07
09. Na realidade sinto os problemas desta escola como se fossem meus	CA09
11. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta escola	CA11
15. Não me sinto como fazendo parte desta escola (R)	CA15
<b>Subescala do Comprometimento Organizacional Calculativo</b>	
01. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta escola	CC01
03. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta escola, mesmo que o pudesse fazer	CC03
13. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta escola é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra escola poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui	CC13
14. Neste momento, manter-me nesta escola é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal	CC14
16. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta escola resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis	CC16
17. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta escola neste momento	CC17
19. Como já dei tanto a esta escola, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra	CC19
<b>Subescala do Comprometimento Organizacional Normativo</b>	
04. Eu não iria deixar esta escola neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui	CN04
05. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na escola onde estou atualmente (R)	CN05
08. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta escola no presente momento	CN08
10. Esta escola merece a minha lealdade	CN10
12. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta escola agora	CN12
18. Sinto que tenho um grande dever para com esta escola	CN18

Fonte: autoria própria, baseada nos autores citados.

Em relação às qualidades psicométricas, a Escala do Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen (1997), adaptado por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008) têm boas qualidades psicométricas, dado que apresenta um Alpha de Cronbach global de .872, variando os referentes a cada uma das três

dimensões entre .807 e .842.

No presente estudo, encontramos valores semelhantes, nas três sub-escalas, conforme se pode observar na tabela 2.3. No que se refere à sub-escala do comprometimento organizacional afetivo obtivemos um coeficiente alfa de Cronbach de 0.808. Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008) encontraram o valor de 0.91, no estudo de validação da escala e os autores encontraram: 0.85 Meyer e Allen (1997) e 0.82 Meyer e al (2002), para esta mesma sub-escala. Relativamente à sub-escala do comprometimento organizacional normativo, encontramos um coeficiente Alpha de Cronbach de 0.84, idêntico ao encontrado por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008) e superior ao 0.73, encontrado pelos autores Meyer e Allen (1997) e Meyer e al (2002). Finalmente, no que se refere à sub-escala do comprometimento organizacional calculativo, encontramos um coeficiente de Alpha de Cronbach de 0.807, inferior ao de 0.91, encontrado por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008) mas superior ao encontrado pelos autores de 0.79 de Meyer e Allen (1997) e de 0.76 de Meyer e al (2002)

Tratando-se de uma escala bastante estudada mas que não reúne consenso na área (Rodrigues, 2009), foi realizada a análise fatorial exploratória, com extração dos fatores pelo método das componentes principais de uma rotação varimax, tendo forçado a análise ao número de fatores correspondente ao número de dimensões (três). Os resultados (Tabela 2.3) revelaram que a primeira componente diz respeito à dimensão normativa do comprometimento, com valores elevados para os seis itens que compõem esta dimensão. A segunda componente corresponde à dimensão afetiva do comprometimento, com valores elevados para seis dos sete itens que a deveriam compor, conforme proposta dos autores. O item 09 não foi agrupado na mesma dimensão que os autores propuseram. Este item, na análise factorial realizada, agrupou na dimensão normativa do comprometimento. A terceira componente corresponde à dimensão calculativa do comprometimento, com valores elevados para os seis itens que compõem esta dimensão.

**Tabela 2.3 Matriz de componente rotativa**

Itens	Componente		
	1	2	3
CA02	0,190	0,817	-0,049
CA06	0,221	0,694	0,237
CA07	0,033	0,829	0,013
CA09	0,512	0,486	0,242
CA11	0,508	0,549	0,244
CA15	0,153	0,841	-0,069
CA19	0,440	0,453	0,345
CC01	0,183	0,025	0,679
CC03	0,067	0,006	0,735
CC13	0,097	-0,016	0,736
CC14	0,155	0,233	0,599
CC16	-0,193	-0,033	0,755
CC17	-0,020	0,137	0,753
CN04	0,783	0,172	0,023
CN05	0,477	0,227	-0,092
CN08	0,825	-0,003	-0,029
CN10	0,630	0,457	0,115
CN12	0,835	0,031	0,113
CN18	0,609	0,441	0,243
<i>Alpha de Cronbach</i>	<i>0,842</i>	<i>0,808</i>	<i>0,807</i>

Fonte: autoria própria.

### 2.3.3 Escala de clima organizacional – Rego e Cunha (2008)

Este instrumento (Anexo III) é constituído por 21 itens, com respostas numa escala do tipo Likert de 6 pontos, em que o 1 representa “a afirmação é completamente falsa” até ao 6 que representa “a afirmação é completamente verdadeira”. Inclui 17 itens redigidos pela positiva (exemplo “As pessoas sentem que lhe são atribuídas responsabilidades importantes” e “Há um grande espírito de equipa”) e 4 itens redigidos na negativa (exemplo “Para se progredir na carreira, é necessário sacrificar a vida familiar” e “Há favoritismos pessoais nas

promoções”). Segundo este instrumento, os 21 itens são divididos em 6 dimensões (Tabela 2.4). A dimensão, espírito de camaradagem, é constituída por 4 itens (3, 12, 15 e 19). A dimensão, credibilidade e confiança do superior, é constituída por 3 itens (6, 16 e 20). A dimensão comunicação aberta e franca com o superior contém, também, 3 itens (7, 17 e 18). A dimensão, oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem contém 4 itens (1, 4, 10 e 21). A dimensão equidade é constituída por 3 itens (8, 13 e 14), todos revertidos. E por fim, a dimensão conciliação trabalho-família é constituída por 4 itens (2, 5, 9 e 11), sendo o item 2, revertido.

**Tabela 2.4 Dimensões do Clima Organizacional (Rego & Cunha, 2008)**

<p><b>Espírito de camaradagem</b></p> <p>3. Há um grande espírito de equipa.</p> <p>12. Existe um sentido de família entre os colaboradores.</p> <p>15. As pessoas preocupam-se com o bem-estar dos outros.</p> <p>19. A atmosfera da organização é amistosa.</p>	<p><b>Credibilidade e confiança do superior</b></p> <p>6. Os superiores cumprem as suas promessas.</p> <p>16. As pessoas têm grande confiança nos superiores.</p> <p>20. As pessoas sentem que os superiores são honestos.</p>
<p><b>Comunicação aberta e franca com o superior</b></p> <p>7. As pessoas sentem-se à vontade para mostrar que discordam das opiniões dos seus superiores.</p> <p>17. As pessoas sentem-se livres para comunicar franca e abertamente com os superiores.</p> <p>18. É fácil falar com as pessoas situadas em níveis hierárquicos superiores.</p>	<p><b>Oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem</b></p> <p>1. As pessoas sentem que lhes são atribuídas responsabilidades importantes.</p> <p>4. As podem colocar a sua criatividade e imaginação ao serviço do trabalho e da organização.</p> <p>10. As pessoas sentem que podem aprender continuamente.</p> <p>21. As pessoas sentem que podem desenvolver as suas potencialidades.</p>
<p><b>Equidade</b></p> <p>8. Quando se obtêm bons resultados devido aos esforços dos colaboradores são distribuídos apenas por um número reduzido de chefias. (R)</p> <p>13. Há favoritismos pessoais nas promoções. (R)</p> <p>14. As pessoas sentem-se discriminadas. (R)</p>	<p><b>Conciliação trabalho-família</b></p> <p>2. Para se progredir na carreira, é necessário sacrificar a vida familiar. (R)</p> <p>5. Esta organização ajuda as pessoas a conciliar o trabalho com a vida familiar.</p> <p>9. A organização preocupa-se em que as pessoas conciliem o trabalho com as suas responsabilidades familiares.</p> <p>11. A organização cria condições para que as pessoas acompanhem a educação dos seus filhos.</p>

Fonte: autoria própria, baseada nos autores citados.

Em relação às qualidades psicométricas da escala, o clima organizacional

autentizótico global (que resulta da média das seis dimensões) possui um índice de consistência interna de 0.955. As quatro dimensões do clima autentizótico (espírito de camaradagem, credibilidade e confiança do superior, comunicação aberta e franca com o superior, oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem) apresentam Alphas de Cronbach de 0.879, 0.888, 0.902 e 0.870, respetivamente, enquanto que, as dimensões equidade e conciliação trabalho-família revelam Alphas de Cronbach de 0.750 e 0.793, respetivamente.

Relativamente aos valores indicativos de consistência interna, uma vez que estamos perante valores de Alpha de Cronbach superiores a 0.70, são considerados valores com uma elevada consistência (Nunnally, 1978). Também Rego (2004), considera que a consistência das dimensões da escala do Clima Autentizótico é satisfatória dado que o Alfa de Cronbach encontrado é superior a 0.70, tal como nesta investigação. Tal como realizado para a escala anterior, foi também realizada a análise fatorial exploratória, com extração dos fatores pelo método das componentes principais de uma rotação varimax, tendo forçado a análise ao número de fatores correspondente ao número de dimensões (seis). Os resultados (Tabela 2.5) revelaram que as dimensões “Oportunidades de desenvolvimento”, “Espírito de Camaradagem” e “Equidade”, agruparam os itens que as constituíram, de acordo com a distribuição dos autores, com valores elevados. No que respeita, à dimensão “comunicação aberta e franca com o superior”, os itens são agrupados na mesma dimensão que os autores, só que a esta mesma dimensão se juntam os 2 dos 3 itens da dimensão “Credibilidade e confiança no superior”. A Dimensão “conciliação trabalho-família” agrupa os mesmos itens que os autores, exceto o item 02 –“para se progredir na carreira, é necessário sacrificar a vida familiar”. No geral, a análise fatorial exploratória, diminuía para 5 dimensões, esta escala do clima organizacional, agrupando as dimensões “comunicação aberta e franca com o superior” e “Credibilidade e confiança no superior” “.

**Tabela 2.5 Matriz de componente rotativa**

Itens	Componente					
	1	2	3	4	5	6
Comu.Ab.Franca.07	0,691	0,389	0,216	0,319	-0,065	0,109
Comun.Ab.Franca.17	0,796	0,342	0,239	0,223	0,115	0,019
Comun.Ab.Franca.18	0,720	0,257	0,239	0,341	0,038	0,038
Conc.Trab.Fam.02	0,079	0,142	0,072	-0,025	0,104	0,963
Conc.Trab.Fam.05	0,324	0,811	0,140	0,139	0,146	0,100
Conc.Trab.Fam.09	0,342	0,808	0,189	0,169	0,170	0,116
Conc.Trab.Fam.11	0,279	0,780	0,309	0,220	0,083	0,112
Cred.conf.sup.06	0,476	0,521	0,239	0,210	0,299	-0,015
Cred.conf.sup.16	0,636	0,375	0,282	0,323	0,230	-0,029
Cred.Conf.Sup.20	0,606	0,322	0,333	0,299	0,262	0,029
Equid.08	0,129	0,138	0,180	0,189	0,843	0,107
Equid.13	0,465	0,321	0,274	0,150	0,508	-0,010
Equid.14	0,682	0,172	0,138	-0,002	0,441	0,135
Esp.Camar.03	0,204	0,205	0,742	0,358	0,274	0,085
Esp.Camar.12	0,201	0,349	0,802	0,185	0,090	-0,016
Esp.Camar.15	0,314	0,119	0,699	0,294	0,093	0,083
Esp.Camar.19	0,474	0,191	0,560	0,173	0,325	0,069
Oport.desenv.01	0,275	0,041	0,249	0,797	0,145	0,034
Oport.desenv.04	0,209	0,436	0,278	0,582	0,147	-0,164
Oport.desenv.10	0,224	0,417	0,324	0,669	0,136	0,049
Oport.desenv.21	0,459	0,325	0,365	0,541	0,161	-0,084

Fonte: autoria própria.

## 2.4 Procedimentos de recolha e análise dos dados

O protocolo de recolha de dados foi disponibilizado, depois de solicitadas as autorizações para utilização das escalas, através de formulário *online* e aplicado no período compreendido entre novembro de 2020 a fevereiro de 2021. Foram divulgados por email e nas redes sociais, acompanhados por um texto, dirigido ao pessoal docente e não docente das instituições de ensino profissional, explicando o objetivo e as condições e apelando à resposta. Foi pedida, também, a colaboração à ANESPO – Associação das Escolas Profissionais para divulgar o estudo, junto das escolas profissionais associadas.

Foram salvaguardados os aspetos éticos de consentimento informado, anonimato e confidencialidade.

Relativamente à análise dos dados recolhidos, recorreu-se ao SPSS (versão 26).

Para testar a normalidade da distribuição da amostra, no que às variáveis dependentes diz respeito, foi utilizado o teste Kolmogorov-Smirnov cujo resultado revelou uma distribuição não normal.

Para a análise univariada da informação, recorreu-se à estatística descritiva (frequências, medidas de localização e de dispersão), de acordo com o tipo de variável.

Para análise bivariada, recorreu-se à estatística inferencial. Tendo em conta que as condições para a utilização de testes paramétricos não estavam presentes, recorreu-se aos testes não paramétricos, nomeadamente ao:

- Teste de Spearman (para explorar a relação das variáveis dependentes com a idade e tempo de serviço e a correlação entre o comprometimento e o clima organizacional);
- Teste de Mann-Whitney (para explorar a relação das variáveis dependentes com o género e tipo de função);
- Teste ETA (para explorar a relação das variáveis dependentes com as habilitações literárias);

- Teste Kruskal-Wallis (para explorar a relação entre as variáveis dependentes e o estado civil, tipo de ensino frequentado no secundário, tipo de contrato de trabalho e localização da escola).

### **3 Apresentação e discussão dos resultados**

### 3.1 Apresentação dos resultados

De modo a contribuir para uma apresentação mais clara dos resultados obtidos neste estudo, os mesmos foram organizados em torno das questões de investigação.

#### 3.1.1 Comprometimento organizacional

Relativamente à QI - Questão de Investigação 1 – “Que tipo de comprometimento organizacional apresentam os colaboradores com as respetivas instituições de ensino profissional?”, os resultados (Tabela 3.1) revelaram que a dimensão que assume maior intensidade é a afetiva ( $M=34,8$ ;  $DP=6,3$ ), ou seja, a relação das pessoas com a sua organização está, essencialmente, ancorada nos afetos, tratando-se, assim, de um envolvimento de carácter emocional.

**Tabela 3.1 Tipo de comprometimento**

Variável	Dimensões	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Comprometimento	Afetiva	34,8	6,3	19,0	42,0
	Normativa	31,9	7,8	12,0	42,0
	Calculativa	26,6	9,6	7,0	48,0

Fonte: autoria própria.

Como é, ainda, possível verificar (Tabela 3.1), a segunda dimensão que assumiu maior intensidade foi a normativa ( $M=31,9$ ;  $DP= 7,8$ ), que remete para um comprometimento ancorado na obrigação e responsabilidade moral para com a organização, refletindo-se num sentimento de obrigação de permanecer na organização porque tal é percecionado como moralmente correto.

Finalmente, a dimensão calculativa foi a que menos pontuou ( $M=26,6$ ,  $DP=9,6$ ). Esta dimensão está ancorada na necessidade do colaborador manter-se na organização, normalmente por ponderação com os custos associados à sua saída ou falta de alternativas. (Meyer et al., 2004 citado por Nascimento, Lopes, & Salgueiro, 2008)

### 3.1.2 Clima Organizacional

No que diz respeito à QI 2 - “Como se caracterizam os respectivos climas organizacionais? Estarão presentes as características das organizações autênticas? Quais as mais significativas?”, os resultados (Tabela 3.2) revelaram que embora todas presentes, as características/dimensões que os participantes mais percebem como caracterizadoras dos respectivos climas organizacionais são “Oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem” (M=4,5, DP= 1,08) e “Comunicação aberta e franca com o superior” (M=4,5; DP=1,32).

No que diz respeito às restantes dimensões, por ordem decrescente, assumiram relevância a “Credibilidade e confiança do superior (M= 4,4, DP=1,22), depois o “Espírito de camaradagem” (M=4,3, DP=1,09), de seguida a “Equidade” (M= 4,2, DP= 1,26) e por fim a “Conciliação Trabalho- família” (M=4, DP=1,08).

**Tabela 3.2 Clima organizacional**

Variável	Dimensões	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Clima organizacional	Oportunidades de desenvolvimento e Aprendizagem	4,5	1,08	1,0	6,0
	Comunicação aberta e franca com o superior	4,5	1,32	1,0	6,0
	Credibilidade e confiança do superior	4,4	1,22	1,0	6,0
	Espírito de camaradagem	4,3	1,09	1,0	6,0
	Equidade	4,2	1,26	1,0	6,0
	Conciliação trabalho-família	4,0	1,08	1,0	6,0

Fonte: autoria própria.

### 3.1.3 Relação entre as variáveis dependentes “clima organizacional” e “comprometimento” e as variáveis sociodemográficas em estudo

Quanto à QI 3 - “Em que medida as variáveis dependentes “clima organizacional” e “comprometimento” se relacionam com as variáveis sociodemográficas em estudo?” e começando por referir os resultados relativos à variável dependente comprometimento, encontramos diferenças estatisticamente significativas/correlação entre:

a dimensão calculativa e

- i) o estado civil ( $p=.014$ ) com os respondentes casados a valorizarem mais esta dimensão do comprometimento ( $M=28,9$ ,  $DP=9,95$ );
- ii) a idade ( $r=.302$ ;  $p=.000$ ), uma correlação positiva fraca, sendo esta dimensão mais valorizada pelas pessoas com mais idade (idades compreendidas entre os 51 e 60 anos ( $M=29.2$ ;  $DP=8.54$ ) e idades superiores a 61 anos ( $M=33.6$ ;  $DP=9.54$ );
- iii) o tipo de contrato de trabalho ( $p=.007$ ), com os respondentes detentores de contrato sem termo que mais valorizam esta dimensão do comprometimento ( $M=28,6$ ,  $DP= 9,54$ );
- iv) o tempo de serviço ( $r=.289$ ;  $p=.000$ ), uma correlação positiva fraca, registamos que as pessoas com mais de 20 anos de tempo de serviço são as que mais valorizam esta dimensão ( $M=30.6$ ;  $DP=9.85$ ).

a dimensão afetiva e

- i) o tipo de contrato de trabalho ( $p=.005$ ), tendo os detentores de contrato sem termo mais valorizado esta dimensão ( $M=36,1$ ,  $DP=5,69$ ),
- ii) o tipo de função ( $p=.003$ ) sendo que, são os não docentes que mais valorizam esta dimensão ( $M=38,0$ ;  $DP=4,4$ ),

- iii) a idade ( $r=.428$ ;  $p=.000$ ), uma correlação positiva moderada, mais valorizado pelos participantes da faixa etária entre os 51 e os 60 anos ( $M=38,3$ ;  $DP=4,35$ ) e idades superiores a 61 anos ( $M=40,3$ ;  $DP= 4.35$ ),
- iv) o tempo de serviço ( $r=.465$ ;  $p=.000$ , uma correlação positiva moderada, sendo os participantes com mais de 20 anos de tempo de serviço que mais valorizam esta dimensão do comprometimento ( $M=38,8$ ;  $DP= 4,07$ ).

a dimensão normativa e

- i) a idade ( $r=.209$ ;  $p=.006$ ), uma correlação positiva fraca, sendo as pessoas com idades compreendidas entre os 51 e 60 anos ( $M=33,2$ ;  $DP= 6,25$ ) e idades superiores a 61 anos ( $M=37.9$ ;  $DP=6,95$ ), as que mais valorizam esta dimensão.

No que diz respeito ao clima organizacional, encontramos correlação positiva fraca, entre:

Credibilidade e confiança do superior hierárquico

- i) com a idade ( $r=.214$ ;  $p=.005$ ), sendo que são os participantes com idades compreendidas entre os 51 e os 60 anos os que mais valorizam esta dimensão do clima organizacional autêntico ( $M=4.9$ ;  $DP=.93$ )

Oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem

- i) com a idade ( $r=.150$ ;  $p=0.05$ ), verificando-se que os participantes com idades superiores a 60 anos são os que mais valorizam esta dimensão do clima organizacional ( $M=5.1$ ;  $DP=0.74$ ). No entanto, os respondentes com menos de 30 anos, também são dos que mais valorizam esta dimensão ( $M=4.9$ ;  $DP=1.07$ ).

### 3.1.4 Relação entre o tipo de comprometimento e o clima organizacional

Finalmente, respondendo à QI 4. “Em que medida o tipo de comprometimento e o clima organizacional se relacionam?”

Para responder a esta questão, explorando possíveis correlações entre as duas variáveis utilizamos o teste Rô de Spearman.

**Tabela 3.3 Correlações entre comprometimento e clima organizacional**

				Comprometimento			Clima organizacional					
				Dimensão afetiva	Dimensão calculativa	Dimensão normativa	Espírito de camaradagem	Credibilidade e confiança do superior	Comunicação aberta e franca com o superior	Oportunidade de desenvolvimento	Equidade	Conciliação trabalho-família
Rô de Spearman	Comprometimento	Dimensão afetiva	Coefficiente de Correlação	1,000	,361**	,616**	,453**	,519**	,542**	,517**	,428**	,361**
			Sig. (2 extremidades)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
		Dimensão calculativa	Coefficiente de Correlação	,361**	1,000	,257**	0,146	,163*	0,149	,201**	0,026	,152*
			Sig. (2 extremidades)	0,000		0,001	0,057	0,035	0,052	0,008	0,739	0,048
		Dimensão normativa	Coefficiente de Correlação	,616**	,257**	1,000	,500**	,548**	,502**	,535**	,367**	,488**
			Sig. (2 extremidades)	0,000	0,001		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Clima organizacional	Espírito de camaradagem	Coefficiente de Correlação	,453**	0,146	,500**	1,000	,742**	,669**	,748**	,633**	,550**
			Sig. (2 extremidades)	0,000	0,057	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
		Credibilidade e confiança do superior	Coefficiente de Correlação	,519**	,163*	,548**	,742**	1,000	,792**	,767**	,715**	,650**
			Sig. (2 extremidades)	0,000	0,035	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
		Comunicação aberta e franca com o superior	Coefficiente de Correlação	,542**	0,149	,502**	,669**	,792**	1,000	,744**	,643**	,614**
			Sig. (2 extremidades)	0,000	0,052	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
		Oportunidade de desenvolvimento e aprendizagem	Coefficiente de Correlação	,517**	,201**	,535**	,748**	,767**	,744**	1,000	,583**	,570**
			Sig. (2 extremidades)	0,000	0,008	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
		Equidade	Coefficiente de Correlação	,428**	0,026	,367**	,633**	,715**	,643**	,583**	1,000	,555**
			Sig. (2 extremidades)	0,000	0,739	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000
		Conciliação trabalho-família	Coefficiente de Correlação	,361**	,152*	,488**	,550**	,650**	,614**	,570**	,555**	1,000
			Sig. (2 extremidades)	0,000	0,048	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

\* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Como é possível observar na Tabela 3.3, verificamos dependência entre as dimensões do comprometimento e do clima organizacional, com correlações positivas e elevadas, à exceção da dimensão calculativa do comprometimento que apesar de dependentes apresentam intensidade menor de correlação. Assim, todas as dimensões do clima autenticizótico se associam positivamente com o comprometimento afetivo e normativo, sendo menos marcante a associação das referidas dimensões com o calculativo.

### **3.2 Discussão dos Resultados**

Este estudo teve como objetivos: identificar o tipo de comprometimento dos colaboradores das instituições de ensino profissional, explorar a presença das características associadas ao clima organizacional autenticizótico, explorar o papel das variáveis sociodemográficas no clima e no comprometimento organizacional, explorar a possível correlação entre o clima organizacional e o comprometimento e contribuir para a validação das qualidades psicométricas das escalas.

Começando pelo tipo de comprometimento, os resultados do presente estudo revelaram que a relação dos colaboradores com a sua instituição de ensino profissional está, essencialmente, ancorada nos afetos, tratando-se, assim, de um envolvimento de carácter emocional (dimensão afetiva do comprometimento).

Este resultado não nos surpreendeu, uma vez que a maioria dos colaboradores, da nossa amostra, possui contrato sem termo o que os pode levar a um investimento nas relações com as pessoas assim como a uma identificação com os valores e metas organizacionais, permanecendo, por isso, na organização e sendo-lhe leal.

Não encontramos estudos com os quais pudéssemos comparar estes resultados. Contudo, estudos realizados em outros contextos, que não o das instituições de ensino profissional, revelaram que colaboradores com contratos a termo ou em situação de trabalho temporário, valorizam menos a dimensão afetiva do comprometimento (Marques, 2014 e Matos, Fonseca & Albuquerque, 2020).

Na sequência de uma investigação em que se estudou o comprometimento e as intenções de abandono dos agentes de geriatria, foi demonstrado que os profissionais inquiridos demonstraram, conforme o nosso estudo, que existia um maior comprometimento afetivo, seguindo-se o normativo e por último o calculativo (Domingues, 2010). Também, num estudo do comprometimento numa empresa familiar, as conclusões foram as mesmas, ou seja, o tipo de comprometimento mais valorizado foi o afetivo (Simon & Coltre, 2012). Finalmente, Figueira, Nascimento e Almeida (2014) e Assis (2014), em dois estudos realizados com docentes do ensino superior universitário e politécnico, relacionado com o comprometimento organizacional e o comprometimento profissional verificaram, que em ambos os estudos, a componente afetiva foi a que apresentou médias mais elevadas.

No que diz respeito ao clima organizacional, os resultados revelaram a presença de todas as características do clima autenticizótico sendo que as características/dimensões que os participantes mais percecionam como presentes e caracterizadoras dos respetivos climas organizacionais são “Oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem”, seguida da “Comunicação aberta e franca com o superior”.

A valorização destas características pode, novamente evidenciar que, o tipo de vínculo laboral e a respetiva estabilidade no trabalho, que essa condição proporciona, poderá estar a contribuir para este resultado. Não encontramos nenhum estudo com o qual pudéssemos comparar, neste contexto das instituições de ensino profissional, no entanto, no estudo de Macedo (2008) sobre como o clima psicológico, bem-estar afetivo no trabalho explicam as intenções de abandono das organizações, concluíram que “a dimensão do clima organizacional autenticizótico com maior poder preditivo das intenções de abandono é a oportunidade de desenvolvimento/aprendizagem “(Macedo, 2008). No nosso estudo, foi com esta dimensão do clima organizacional que obtivemos uma correlação positiva com a idade (mais valorizada, quer pelos respondentes de mais idade, quer pelos de menos idade).

Relativamente às variáveis sociodemográficas e o comprometimento, verificamos que os colaboradores casados, com contrato sem termo, com mais tempo de serviço (mais de 20 anos) e com idades superiores a 50 anos, são os que mais valorizam a dimensão calculativa do comprometimento. De certa forma, este resultado não nos surpreendeu: os colaboradores, com estas características, valorizarem esta dimensão do comprometimento, permanecendo nas organizações, por falta de oportunidades ou pelos potenciais custos aliados à saída.

Encontramos, ainda uma correlação entre a dimensão afetiva do comprometimento e os colaboradores, não docentes, com idades superiores a 50 anos, com contratos sem termo e mais tempo de serviço (mais de vinte anos de serviço). Estes resultados, apesar de noutro contexto, vão ao encontro dos de Santos (2017), cujo estudo revelou também uma correlação positiva significativa entre a idade, os anos de serviço na organização e o comprometimento organizacional.

O nosso estudo corrobora o estudo de Meyer e Allen (1984), que apesar de, os autores, considerarem que a idade tem uma influência secundária no comprometimento, são os colaboradores mais velhos que acabam por revelar maiores níveis de comprometimento organizacional. No nosso estudo valorizaram mais o comprometimento afetivo e calculativo. Contrariamente ao nosso estudo, na investigação sobre o comprometimento e as intenções de abandono dos agentes de geriatria, foi demonstrado que os profissionais inquiridos, detentores de um contrato de trabalho inferior a 6 meses, eram os mais comprometidos afetivamente e normativamente. (Domingues, 2010).

Não encontramos diferenças estatisticamente significativas entre as habilitações literárias e as dimensões do comprometimento.

Relativamente ao clima organizacional autenticizótico e respetivas dimensões, encontramos correlações entre a “credibilidade e confiança do superior” e os colaboradores, com idades entre os 51 e os 60 anos, e “as oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem” com a idade (colaboradores com mais de 60 anos e os de menos de 30 anos). O estudo de Macedo (2008) sobre como o clima psicológico, bem-estar afetivo no trabalho explicam as

intenções de abandono das organizações, concluíram, contrariamente ao nosso estudo, que os participantes com mais de 50 anos percebem menos a dimensão “credibilidade e confiança do superior” do que os participantes mais novos (< de 30 anos).

No nosso estudo, não encontramos diferenças estatisticamente significativas, entre o estado civil e a percepção das dimensões do clima organizacional autenticizótico, tal como no estudo de obtido por Costa (2015), onde se concluiu que o estado civil não influencia a percepção do clima organizacional dos colaboradores.

Também não encontramos, diferenças estatisticamente significativas, entre as habilitações literárias e a percepção do clima organizacional autenticizótico.

Relativamente à relação do género com a percepção das dimensões do clima autenticizótico, também não encontramos diferenças estatisticamente significativas, o que nos indica que o género não influencia a percepção das dimensões do clima autenticizótico. O nosso estudo é corroborado pelos resultados obtidos por Rego e Cunha (2012), Costa (2015) e Santos (2017), dado que chegaram a resultados semelhantes.

Finalmente, relativamente à correlação entre clima e comprometimento, verificamos que, todas as dimensões do clima autenticizótico se associam positivamente com o comprometimento afetivo e normativo, sendo menos significativa a associação das referidas dimensões com o calculativo. Este resultado não vai, totalmente de encontro ao resultado do estudo de Rego e Souto (2004), que encontraram, também, uma associação positiva entre todas as dimensões do clima e o comprometimento, sendo a menos marcante a associação com o normativo.

# Conclusão

Este estudo teve como objetivo geral analisar o clima organizacional vivido nas instituições de ensino profissional portuguesas e a sua ligação com o comprometimento dos colaboradores. Os resultados revelaram que a relação dos colaboradores com a sua instituição de ensino profissional está, essencialmente, ancorada nos afetos, tendo sido mais valorizada a dimensão afetiva do comprometimento.

Relativamente ao clima organizacional, os resultados revelaram a presença de todas as características do clima autenticizótico sendo que as dimensões mais perçecionadas foram “Oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem” e a “Comunicação aberta e franca com o superior”.

Quanto à relação entre as variáveis sociodemográficas e o comprometimento, verificamos diferenças com o estado civil, com o tipo de contrato, com a idade e com o tipo de função.

No que diz respeito ao clima organizacional autenticizótico, encontramos correlações entre a idade e a “credibilidade e confiança do superior” e “as oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem”.

Finalmente, relativamente à correlação entre clima e comprometimento, verificamos que, todas as dimensões do clima autenticizótico se associam positivamente com o comprometimento afetivo e normativo, sendo menos significativa a associação com o comprometimento calculativo.

Relativamente à contribuição para a validação das qualidades psicométricas das escalas utilizadas e em relação à Escala do Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen (1997), adaptado por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008), concluímos que esta tem boas qualidades psicométricas (Alpha de Cronbach global e das três dimensões superiores a 0.8). Foi realizada a análise fatorial exploratória que revelou um modelo idêntico ao proposto pelos autores. Em relação às qualidades psicométricas da Escala de clima

organizacional – Rego e Cunha (2008), encontramos, também, valores elevados de consistência interna (Alpha de Cronbach global e das seis dimensões superiores a 0.87) tendo a análise fatorial exploratória evidenciado algumas fragilidades do instrumento.

No que se refere aos aspetos éticos, e como já referido anteriormente, foram solicitadas as autorizações para utilização dos instrumentos aos respetivos autores e foram salvaguardados os direitos ao consentimento informado, anonimato e confidencialidade. Um outro aspeto que não podemos deixar de referir foi o facto de a investigadora exercer a sua atividade numa instituição de ensino profissional onde, também, foi realizada a recolha de dados. Esta situação poderia ter dado origem a constrangimentos. Contudo, estes não foram percecionados, talvez devido ao facto de a recolha de informação ter decorrido de forma não presencial e anónima.

Relativamente à identificação de limitações do estudo apontamos, desde logo, as relacionadas com amostra:

- i) o facto de utilizarmos uma amostra não aleatória de conveniência que impediu a generalização;
- ii) o facto da distribuição da amostra, no que às variáveis dependentes diz respeito, ser “não normal”, o que nos impediu de recorrer à estatística paramétrica e
- iii) o tamanho da amostra, ou seja, 172 participantes, que não corresponde ao tamanho ideal para este estudo, tendo em conta o número de itens que estavam incluídos nas escalas utilizadas (a amostra ideal seria 200) .

Outro aspeto que no nosso entender pode ter constituído uma limitação (nomeadamente para a obtenção de uma amostra mais alargada), foi o facto de se ter pedido a colaboração à ANESPO, para a divulgação do estudo, e essa divulgação ter sido efetuada, e muito bem, para os emails institucionais das escolas, no entanto sem a garantia de que, depois, as instituições divulgaram pelos seus colaboradores.

Por último, o facto de o estudo ter sido efetuado durante a pandemia Covid 19, pode ter influenciado a pouca adesão para a participação.

Finalmente, não queremos deixar de destacar a relevância do nosso estudo, por caracterizar o clima organizacional e o comprometimento nas instituições de ensino profissional, onde não encontramos estudos semelhantes, assim como por contribuir para as qualidades psicométricas das escalas utilizadas.

Dada a relevância cada vez maior do clima organizacional e da sua ligação com o comprometimento e respetivo impacto no desempenho dos colaboradores, nas organizações, sugerimos a continuação dos estudos neste contexto, das instituições de ensino profissional, com uma amostra mais significativa.



# Bibliografia

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

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

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (2000) – Construct Validation in Organizational Behaviour Research: The Case of Organizational Commitment. In: Goffin, R. D., & Helmes, E., Eds., *Problems and Solutions in Human Assessment: Honoring Douglas N. Jackson at Seventy*, Kluwer Academic Publishers, Boston  
Recuperado de [http://dx.doi.org/10.1007/978-1-4615-4397-8\\_13](http://dx.doi.org/10.1007/978-1-4615-4397-8_13)

Alvarado, M. J., & Castaño, S. V. (2009). La Influencia de la Cultura y el Clima Organizacional en el Recurso Humano de la Empresa. *Cultura y Clima Organizacional*, 1-24. Facultad de Psicología, Universidad de La Sabana.  
Recuperado de <http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/2293/131484.pdf?e-quence=>

Assembleia Geral da ONU. (1948). "Declaração Universal dos Direitos Humanos" (217 [III] A). Paris. Recuperado de <https://www.cig.gov.pt/wp-content/uploads/2018/01/Declaracao-Universal-dos-Direitos-Humanos.pdf>

Assis, D. (2014). *O papel do comprometimento profissional na relação entre o cinismo organizacional e o comprometimento organizacional*. (Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10400.5/8575>

Azevedo, J. (2008). Escolas Profissionais: uma inovação educacional que viajou da margem para o centro. *Propuesta Educativa*, núm. 30, pp. 37-55, Facultad Latino americana de Ciencias Sociales, Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <http://propuestaeducativa.flacso.org.ar/wp-content/uploads/2019/12/30-dossier-azevedo.pdf>

- Azevedo, J. (2014). Ensino profissional em Portugal, 1989-2014: os primeiros vinte e cinco anos de uma viagem que trouxe o ensino profissional da periferia para o centro das políticas educativas. Porto
- Bandeira, M. L., Marques, A. L., & Veiga, R. T. (2000). As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. *Revista de Administração Contemporânea*, 4(2) 133-157, Recuperado de <https://www.scielo.br/j/rac/a/HKTJ4zcrHmWrmNTYxwvDSvq/?format=pdf&lang=pt>
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology*, 66(1), 32-40. Recuperado de <https://doi.org/10.1086/222820>
- Bispo, C. (2006). *Um novo Modelo de pesquisa de Clima Organizacional*. Produção, 16 (2), 258 – 273. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/prod/a/4Cy7Wz5QsYJrPBnQBWt5R7x/?lang=pt>
- Cabral, N. (2006). *Investigação por Inquérito*. (Dissertação de Licenciatura em Matemática Aplicada. Universidade dos Açores. Ponta Delgada, Portugal). Recuperado de <https://livrozilla.com/doc/266190/investigacao%20por%20inqu%C3%A9rito>
- Cançado, V. L., de Moraes, L. F. R., & da Silva, E. M. (2006). Comprometimento Organizacional E Práticas De Gestão De Recursos Humanos: O caso da Empresa Xsa. *Revista de Administração Mackenzie*, 7(3), 11–37. <https://doi.org/10.1590/1678-69712006/administracao.v7n3p11-37>
- Ceitel, M., (2008). *Gestão de Recursos Humanos para o século XXI*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Costa, H. C. (2010). O Ensino Profissional: um desafio para os professores. *Mediações*, 1(2), 46–59. Recuperado de <http://mediacoes.esse.ips.pt/index.php/mediacoesonline/article/view/35>
- COSTA, Celina (2015). *Análise do clima autenticizótico e do turnover*. (Dissertação de Mestrado, Universidade Fernando Pessoa, Porto, Portugal). Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/301335912.pdf>

Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 9ª Tiragem. Rio de Janeiro: Campus.

Carmo, H & Ferreira, M. (2008). *Metodologia da investigação [Em linha]: guia para auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta, 2015. 316 p.(eUAb. Universitária; 9) Recuperado de <http://hdl.handle.net/10400.2/5963>

Decreto-Lei n.º 26/89, de 21 de janeiro. (1989). Criação das escolas profissionais no âmbito do ensino não superior. Diário da República n.º 18/1989, Série I de 1989-01-21.

Decreto-lei n.º 4/98, de 8 de janeiro. (1998). Estabelece o regime jurídico das escolas profissionais. Diário da República n.º 6/1998, Série I-A de 1998-01-08.

Domingues, A. (2010). *Comprometimento Organizacional e intenções de abandono dos agentes em geriatria*. (Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto, Portugal). Recuperado de <https://repositorioaberto.up.pt/bitstream/10216/45733/2/ANA%20DOMINGUES.pdf>

Duran, E. C. M., & Toledo, V. P. (2011). *Análise da produção do conhecimento em processo de enfermagem: estudo exploratório-descritivo*. Revista Gaúcha de Enfermagem. 32(2):234-40. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S1983-14472011000200004>

Fagerberg, J., Mowery, D., & Nelson, R., (2004). *The Oxford Handbook of Innovations*. Oxford University Press.

Figueira, D., Nascimento, J. L., & Almeida, M. H. (2014). *Relação entre o comprometimento organizacional e o comprometimento profissional: Um estudo exploratório realizado com docentes do ensino superior público*. Comunicação apresentada nas XXIV Jornadas Luso Espanholas de Gestão Científica, Leiria, Portugal.

Fortin, M. F., Côté, J., & Fillion, F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Lisboa: Lusodidacta.

Kets de Vries, M. F. R. (2001). *Creating authentizotic organizations: Well-functioning individuals in vibrant companies*. *Human Relations*, 54, 101-111. Recuperado de

[https://www.researchgate.net/publication/279410757\\_Creating\\_Authentizotic\\_Organizations\\_Well-Functioning\\_Individuals\\_in\\_Vibrant\\_Companies](https://www.researchgate.net/publication/279410757_Creating_Authentizotic_Organizations_Well-Functioning_Individuals_in_Vibrant_Companies)

Kets de Vries, M. F.R. and Balazs, K. (1999). Creating the authentizotic organization: Corporate transformation and its vicissitudes- A rejoinder. *Administration & Society*, 31(2), 275-29. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/279410757\\_Creating\\_Authentizotic\\_Organizations\\_Well-Functioning\\_Individuals\\_in\\_Vibrant\\_Companies](https://www.researchgate.net/publication/279410757_Creating_Authentizotic_Organizations_Well-Functioning_Individuals_in_Vibrant_Companies)

KOLB, D. A. *et al.* (1986): *Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial*. São Paulo: Atlas.

Laneiro, Tito (2011). *Climas organizacionais autentizóticos, estratégias de coping, equipas de elevado desempenho e experiência ótima*. (Tese de Doutoramento, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade do Algarve, Faro, Portugal). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10400.1/2999>

Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Division of Research Graduate School of Business Administration Harvard University.

Macedo, I. (2008). *Como o clima psicológico e o bem-estar afectivo no trabalho explicam as intenções de abandono das organizações*. (Dissertação de Mestrado, ISCTE, Lisboa, Portugal). Recuperado de [www:<http://hdl.handle.net/10071/1153>](http://hdl.handle.net/10071/1153).

Marques, A. (2014). *O comprometimento organizacional dos trabalhadores temporários*. (Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, Portugal). Recuperado de [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/7945/1/CO\\_TT\\_vers%C3%A3o%20final2.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/7945/1/CO_TT_vers%C3%A3o%20final2.pdf)

Martins, A. M., Pardal, L. A, & Dias, C. (2005). *Ensino técnico e profissional: natureza da oferta e da procura*. *Interações*, n. 1, p. 77-97.

Matos, J., Campelo Fonseca e Fonseca, P., & Fonseca Albuquerque, J. (2021). *Motivação e comprometimento nas organizações públicas: Um levantamento da percepção dos servidores de Escolas no Município de Dom Pedro – MA*.

*Administração de Empresas em Revista*, 4(22), 366 - 391. Recuperado de <http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/3587>

Menezes, I., & Gomes, A. (2010). Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. *Psicologia em Revista*, 16(1), 158-179. Recuperado de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1677-11682010000100011&lng=pt&tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-11682010000100011&lng=pt&tlng=pt).

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984), *Testing "side-bet theory" of organizational commitment: Some Methodological Considerations*. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 69(3), 372-378. Recuperado de <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.372>

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*. SAGE Publications, Inc., Recuperado de <https://www.doi.org/10.4135/9781452231556>

Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 152–156. Recuperado de <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.1.152>

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. Recuperado de <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>

Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991–1007. Recuperado de <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.991>

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of

concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 710–720. Recuperado de <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.6.710>

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

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovich, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52. Recuperado de <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, v. 14, p. 224-247. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)

Mowday, R. T., Porter, L.W., & Steers, R. M. (1982). Employee - organization linkages - the psychology of commitment, absenteeism and turnover. New York: Academic Press.

Nascimento, J.L., Lopes, A. & Salgueiro, M. F. (2008). *Estudo sobre a validação do “Modelo de Comprometimento Organizacional” de Meyer e Allen, para o contexto português*. *Comportamento organizacional e Gestão*. Vol.14, n. 1, p. 115-133 Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/70647804.pdf>

Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.

Orvalho, L., & Alonso, L. (2009). Estrutura modular nos cursos profissionais nas escolas secundárias públicas: Investigação colaborativa sobre mudança curricular. In *Atas do X Congresso Internacional Galego-Português de Psicopedagogia*, realizado nos dias 9, 10 e 11 de setembro. Braga: Universidade do Minho, pp. 2996-3018

Paulino, A., & Bezerra, R. (2005). *A Importância do Clima Organizacional: um estudo de Caso com os colaboradores da empresa*. CASSI/RN. Revista da FARN, Natal, 4 (1/2), p.31– 48. Recuperado de <http://www.revistafarn.inf.br/revistafarn/index.php/revistafarn/article/viewFile/105/117>.

Puente-Palacios, K., & Carneiro, B. P. (2005). Adaptação de uma escala de avaliação do clima social ao contexto de equipes de trabalho. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 5(1), 45-70. Recuperado de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572005000100003&lng=pt&tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572005000100003&lng=pt&tlng=pt).

Quivy, R. e Campenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 4ª Ed. Lisboa: Gradiva.

Rego, A. (2004). "Organizações autênticas: desenvolvimento e validação de um instrumento de medida". *Estudos de Gestão*, IX(1):53-76 Recuperado de <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/9970>

Rego, A., Cabral-Cardoso, C., Cunha, M. P. & Cunha, R. C. (2007) *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 6.a Edição. Lisboa: Editora RH.

Rego, A., & Cunha, M. P. E. (2008). Authentizotic climates and employee happiness: pathways to individual performance? *Journal of Business Research*, 61(7), 739-752. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.08.003>

Rego, A., & Cunha, M. P. (2012). They need to be different, they feel happier in authentizotic climates. *Journal of Happiness Studies*, 13(4), 701–727. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10.1007/s10902-011-9287-1>

Rego, A., Moreira, J. M., Felício, M. J., & Souto, S. (2003). As melhores organizações para trabalhar: um domínio específico de aplicação da responsabilidade social das empresas. *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, 8,1-9. Recuperado de [https://www.academia.edu/3574594/AS\\_MELHORES\\_ORGANIZA%C3%87OES\\_PARA\\_TRABALHAR\\_UM\\_DOM%3%8DNIO\\_ESPEC%3%8DFICO\\_DE\\_APLIC%A%C3%87AO\\_DA\\_RESPONSABILIDADE\\_SOCIAL\\_DAS\\_EMPRESAS](https://www.academia.edu/3574594/AS_MELHORES_ORGANIZA%C3%87OES_PARA_TRABALHAR_UM_DOM%3%8DNIO_ESPEC%3%8DFICO_DE_APLIC%A%C3%87AO_DA_RESPONSABILIDADE_SOCIAL_DAS_EMPRESAS)

Rego, A. & Souto, S. (2002). Comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro sobre a importância da justiça. In: *Encontro Anual da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, Salvador, Anais... Salvador: Anpad, 2002. p. 22-25. CD-ROM.

Rego, A. & Souto, S. (2004). Comprometimento organizacional em organizações autênticas: Um estudo luso-brasileiro. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 44 (3), 30-43. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/rae/a/93MzsFJRqvP5ggPnRp7zCCt/?format=pdf&lang=pt>

Rego, A. & Souto, S. (2004a) A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea [online]*. v. 8, n. 1, pp. 151-177. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S1415-65552004000100008>.

Rego, A., & Souto, S. (2005). Como os climas organizacionais autênticos explicam o absentismo, a produtividade e o stresse: Um estudo luso-brasileiro. *Documentos de Trabalho em Gestão*, 5. Aveiro, Universidade de Aveiro. Recuperado de <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eneo2004-066.pdf>

Rodrigues, A. C. A. (2009). *Do comprometimento de continuação ao entrenchamento organizacional: o percurso de validação da escala e análise da sobreposição entre os construtos*. (Dissertação de mestrado, Universidade Federal da Bahia, Salvador, Bahia, Brasil. Recuperado de [https://pospsi.ufba.br/sites/pospsi.ufba.br/files/ana\\_carolina\\_rodrigues.pdf](https://pospsi.ufba.br/sites/pospsi.ufba.br/files/ana_carolina_rodrigues.pdf)

Santos, N. (1999). *Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico*. Lorena, Stiliano.

Santos, A. (2017). *O impacto de um clima organizacional autêntico no desempenho e comprometimento dos colaboradores*. (Dissertação de mestrado, Universidade Fernando Pessoa. Porto. Portugal). Recuperado de [https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/5851/1/DM\\_Ana%20Santos.pdf](https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/5851/1/DM_Ana%20Santos.pdf)

SBRAGIA, R. (1983) Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. *Revista de Administração*, v. 18, n. 2, p. 30-39 Recuperado de <https://doi.org/10.1016/rausp.v18i2.166939>

Seligman, M. & Csikszentmihalyi, M. (2000). *Positive Psychology: An introduction*. *American Psychologist*. (55), 5-14. Recuperado de <http://www.ppc.sas.upenn.edu>

Silva, J. M., Silva, A. S. & Fonseca, J. M. (1996). *Avaliação do Sistema das Escolas Profissionais*. Lisboa: Editorial Ministério da Educação.

Simon, J. & Coltre, S. M., (2012). O comprometimento organizacional afetivo, instrumental e normativo: estudo de caso de uma empresa familiar. *Revista Qualit@s Revista Eletrônica* ISSN 1677 4280 Vol.13. No 1 Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/230850769.pdf>

# Anexos

## Anexo I. Questionário sóciodemográfico

1. **Género:** Masculino  Feminino

2. **Idade:** \_\_\_\_\_

3. **Estado civil:** Solteiro  Casado  Unido de facto  Divorciado

Outro

4. **Habilitações:** Doutoramento  Mestrado  Licenciatura  Bacharelato

Ensino secundário  Ensino básico  Outro

5. **Tipo de ensino frequentado no secundário (se aplicável):**

Regular  Profissional  Ambos

6. **Tipo de contrato de trabalho:** Contrato sem termo (efetivo)  Contrato a termo certo  Prestador de serviços  Outro

7. **Tempo de serviço, na escola atual (em anos):** \_\_\_\_\_

8. **Tipo de função, na escola:** Docente/professor/formador  Não docente

9. **Se respondeu " Não docente", por favor, indique qual a sua função na escola:**

\_\_\_\_\_

10. **Localização da escola onde trabalha, atualmente:** Norte  Centro  Sul

## Anexo II. Escala de comprometimento Organizacional

Adaptado por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008)

Baseado em:

Meyer, J. P., e Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, pp. 118 e 119

Tendo em conta o que **sente pessoalmente em relação à escola onde trabalha atualmente**, 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 Totalment e	2 Discordo Moderadame nte	3 Discordo Ligeirament e	4 Não concordo, Nem Discordo	5 Concordo Ligeiramente	6 Concordo Moderadame nte	7 Concord o Totalmen te
---------------------------------	------------------------------------	-----------------------------------	--	-------------------------------	------------------------------------	-------------------------------------

	Discordo Totalmente	Discordo Moderadament e	Discordo Ligeiramente	Não concordo, Nem Discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo Moderadament e	Concordo Totalmente
1. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta escola	1	2	3	4	5	6	7
2. Não me sinto "emocionalmente ligado" a esta escola (R)	1	2	3	4	5	6	7
3. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta escola, mesmo que o pudesse fazer	1	2	3	4	5	6	7
4. Eu não iria deixar esta escola 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 escola onde estou atualmente (R)	1	2	3	4	5	6	7
6. Esta escola tem um grande significado pessoal para mim	1	2	3	4	5	6	7
7. Não me sinto como "fazendo parte da família" nesta escola (R)	1	2	3	4	5	6	7
8. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta escola no presente momento	1	2	3	4	5	6	7
9. Na realidade sinto os problemas desta escola como se fossem meus	1	2	3	4	5	6	7

	Discordo Totalmente	Discordo Moderadamente	Discordo Ligeiramente	Não concordo, Nem Discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo Moderadamente	Concordo Totalmente
10. Esta escola merece a minha lealdade	1	2	3	4	5	6	7
11. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta escola	1	2	3	4	5	6	7
12. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta escola agora	1	2	3	4	5	6	7
13. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta escola é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra escola poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui	1	2	3	4	5	6	7
14. Neste momento, manter-me nesta escola 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 escola (R)	1	2	3	4	5	6	7
16. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta escola resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis	1	2	3	4	5	6	7
17. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta escola neste momento	1	2	3	4	5	6	7
18. Sinto que tenho um grande dever para com esta escola	1	2	3	4	5	6	7
19. Como já dei tanto a esta escola, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra	1	2	3	4	5	6	7

## Anexo III. Escala do clima autenticizótico

### CLIMA DA SUA ORGANIZAÇÃO (Rego & Cunha, 2008)

Seguidamente, são-lhe apresentadas diversas afirmações acerca da sua organização. Refira em que grau elas são ou não verdadeiras. Para o efeito, socorra-se da escala de seis pontos seguidamente apresentada. Responda de modo franco. Ou seja: descreva o modo como a sua organização realmente é, e não como gostaria que fosse.

A afirmação é completamente falsa	Na maior parte, é falsa	É um pouco falsa	É um pouco verdadeira	Na maior parte, é verdadeira	A afirmação é completamente verdadeira
1	2	3	4	5	6
1. As pessoas sentem que lhes são atribuídas responsabilidades importantes.					<input type="checkbox"/>
2. Para se progredir na carreira, é necessário sacrificar a vida familiar.					<input type="checkbox"/>
3. Há um grande espírito de equipa.					<input type="checkbox"/>
4. As pessoas podem colocar a sua criatividade e imaginação ao serviço do trabalho e da organização.					<input type="checkbox"/>
5. Esta organização ajuda as pessoas a conciliar o trabalho com a vida familiar.					<input type="checkbox"/>
6. Os superiores cumprem as suas promessas.					<input type="checkbox"/>
7. As pessoas sentem-se à vontade para mostrar que discordam das opiniões dos seus superiores.					<input type="checkbox"/>
8. Quando se obtêm bons resultados devido aos esforços dos colaboradores, os "louros" (ex: as recompensas e os elogios) são distribuídos apenas por um número reduzido de chefias.					<input type="checkbox"/>
9. A organização preocupa-se em que as pessoas conciliem o trabalho com as suas responsabilidades familiares.					<input type="checkbox"/>
10. As pessoas sentem que podem aprender continuamente.					<input type="checkbox"/>
11. A organização cria condições para que as pessoas acompanhem a educação dos seus filhos.					<input type="checkbox"/>
12. Existe um sentido de família entre os colaboradores.					<input type="checkbox"/>
13. Há favoritismos pessoais nas promoções.					<input type="checkbox"/>
14. As pessoas sentem-se discriminadas.					<input type="checkbox"/>
15. As pessoas preocupam-se com o bem-estar dos outros.					<input type="checkbox"/>
16. As pessoas têm grande confiança nos superiores.					<input type="checkbox"/>

17. As pessoas sentem-se livres para comunicar franca e abertamente com os superiores.
18. É fácil falar com as pessoas situadas em níveis hierárquicos superiores.
19. A atmosfera da organização é amistosa.
20. As pessoas sentem que os superiores são honestos.
21. As pessoas sentem que podem desenvolver as suas potencialidades.