



IX ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
ISSN: 2594-5688
secretaria@sbap.org.br
Sociedade Brasileira de Administração Pública

ARTIGO

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E MOTIVAÇÃO PARA
O TRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO
COM OS SERVIDORES DO INSTITUTO NACIONAL DE EMPREGO,
MOÇAMBIQUE.**

SUCÁ JUDY, CARLOS CALIC, VILMA MOREIRA FARIA, LIETE FELISMINA MATUSSE,

**GRUPO TEMÁTICO: 06 Gestão de Pessoas e
Comportamento Organizacional no Setor Público**

IX Encontro Brasileiro de Administração Pública, São Paulo/SP, 5 a 7 de outubro de 2022.
Sociedade Brasileira de Administração Pública
Brasil

Disponível em: <https://sbap.org.br/>

Comprometimento organizacional e motivação para o trabalho no serviço público: Um Estudo de Caso com os Servidores do Instituto Nacional de Emprego, Moçambique.

Resumo:

O objectivo principal desta pesquisa foi verificar a existência de comprometimento organizacional no Instituto Nacional de Emprego (INEP), em Moçambique e os aspectos limitantes e favoráveis a motivação no ambiente organizacional. Com esta finalidade, foi realizada uma pesquisa descritiva de natureza quantitativa a partir de um levantamento teórico acerca do comprometimento organizacional e motivação para o trabalho. Os dados da pesquisa foram coletados a partir do universo da instituição, ou seja, 27 servidores, onde aplicou-se um questionário com perguntas fechadas, utilizando a escala de Likert. Foi também aplicado um questionário ao director geral do INEP com perguntas acerca da sua percepção sobre o comprometimento e motivação para o trabalho dos servidores sob sua gerência. Os resultados da pesquisa revelaram a existência de comprometimento organizacional, com forte predominância do comprometimento afectivo. A motivação para o trabalho foi considerada favorável, porém com alguns factores desfavoráveis tais como o salário, progresso, desenvolvimento, e reconhecimento.

Palavras chave: comprometimento organizacional. Motivação. serviço público

Introdução:

Nas últimas décadas o mundo tem experimentado constantes mudanças em inovações tecnológicas, no ambiente social, cultural, político e econômico. Verificam-se grandes e importantes alterações no mundo das organizações, nas relações sociais e na reorganização do mercado de trabalho, o que faz com que as organizações em geral e também aquelas de carácter público deparem-se com grandes mudanças., sobretudo no que se refere aos recursos humanos.

Dentro de um contexto em que o servidor público é considerado, de uma forma geral, ocioso e sem compromisso (BRANDÃO, 1991), as pesquisas sobre comprometimento em instituições públicas são importantes, tendo em conta que estas instituições são mantidas com recursos públicos e suas actividades têm por objectivo o bem comum. Assim, é relevante identificar quais são as condições que favorecem o comprometimento dos servidores dessas instituições públicas, possibilitando que os investimentos feitos nessas instituições tenham retorno para a sociedade, (BORGES, *et al* 1989).

De acordo com Moraes (1997), existe um baixo nível de envolvimento dos servidores e a precária qualidade dos serviços prestados a sociedade. Assim, as organizações públicas são questionadas com frequência pela população quanto aos seus objectivos e níveis de desempenho e a respeito do seu papel dentro da realidade social e econômica do país.

Ademais, diante das discussões envolvendo o servidor público no contexto da nova administração pública, torna-se necessária uma reflexão mais profunda sobre o funcionário público, pois esse é o elemento humano em torno do qual se reorganizam as instituições do Estado (LEITE, 2004).

Dentro do cenário organizacional, Meyer e Allen (1991), desenvolveram um modelo tridimensional sobre o comprometimento, classificando-o como: comprometimento afetivo, caracterizado pelo apego à organização; comprometimento instrumental, oriundo da análise dos custos relativos ao abandono da organização; e comprometimento normativo, que se refere ao vínculo construído sob a perspectiva de dívida moral e necessidade de retribuição à organização.

O referido modelo consistiu na integração dos modelos afetivo, de Mowday, Steers e Porter (1979), instrumental, de Becker (1960), e normativo, de Wiener (1982). Allen e Meyer (1990) também caracterizam a relação indivíduo na organização segundo as dimensões do comprometimento, a saber: empregados com 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.

Considerando que as organizações estão a sofrer várias pressões sociais, culturais, econômicas, exigindo uma elevada qualificação da sua força de trabalho, isto obriga-as a que prestem uma especial atenção aos seus recursos humanos, não apenas à aquilo que é o comprometimento organizacional dos mesmos. Aliado a isto está outro factor não menos importante, que é a motivação para o trabalho, que permanece ainda como um dos grandes desafios dentro da realidade das organizações públicas, que estão a inovar as suas estruturas e políticas de gestão, de forma a satisfazer cada vez melhor as necessidades do cidadão.

Outrossim, Os valores da nova administração pública estão ligados à descentralização, delegação de autoridade, controlo social, ao controlo por resultados, gestão por processos, eficácia gerencial, avaliação de desempenho, transparência e à administração voltada para o cidadão (BERGUES 2010 apud ROMAN *et al* 2012).

Assim sendo, é necessário que se dê especial importância aos servidores públicos, que são o factor intelectual da organização e diferencial, e, por conseguinte, seu maior património. Portanto, esta pesquisa vai ao encontro da necessidade de se conhecer um pouco mais acerca do comprometimento organizacional e motivação para o trabalho no serviço público, em particular no

Instituto Nacional de Emprego (INEP) de Moçambique.

Portanto, o presente trabalho tem por objectivo responder as seguintes questões de pesquisa: Existe comprometimento organizacional no Instituto Nacional de Emprego? Em caso positivo como ele está configurado e qual é o grau de motivação dos seus servidores? Nas seções seguintes serão apresentadas reflexões teóricas sobre as duas categorias analíticas em foco deste trabalho, quais sejam: comprometimento organizacional e motivação, os métodos utilizados, a análise dos dados e por fim, as conclusões do estudo.

1. Comprometimento e motivação organizacional

A presente seção consiste na revisão de literatura sobre o conceito de comprometimento organizacional, cuja a sua essência está intrinsecamente ligada a “*compromittere*”, do latim, em que o seu significado leva para o sentido de “engajamento, agregamento”.

Comprometimento organizacional remete a ideia de uma relação forte entre um indivíduo identificado e envolvido com a organização, e pode ser caracterizado por três factores: estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização; a crença e a aceitação dos valores e objectivos da organização e um forte desejo de se manter como membro da organização (Mowday, Steers e Porter (1979), apud Medeiros e Enders (1998).

Meyer e Allen (1996) apud Souto *et al* (2007), asseveram que comprometimento organizacional é o estado psicológico que caracteriza a ligação do indivíduo à organização, tendo implicações na sua decisão de nela continuar. Portanto, o comprometimento é um elo entre o indivíduo e os actos ou comportamentos, fazendo com que as associações relativas a tais actos se tornem mais resistentes a mudanças posteriores, ou seja, o comprometimento pode ser semelhante a sentimentos de auto-responsabilidade por um determinado acto, especialmente se eles são percebidos como livremente escolhidos, públicos e irrevogáveis.

Bastos *et al* (1997), enfatiza que, entre as diversas definições de comprometimento organizacional, constantes da literatura, pode-se perceber algumas dimensões de significados comuns, a saber: o desejo de permanecer, de continuar; o sentimento de orgulho por pertencer; a identificação, o apego, o envolvimento com objectivos e valores; engajamento, esforço, empenho, ou seja, o comprometimento organizacional pode ser visto como o nível do vínculo psicológico de um indivíduo com a organização, em que esse vínculo tem implicação na resolução do empregado em permanecer nela.

Dentro desta perspectiva Meyer e Allen (1991), apud Bastos (1997), desenvolveram um modelo que se apóia em uma estrutura tridimensional, referindo-se a três tipos de comprometimento: afectivo, de continuação ou instrumental e normativo.

Enquanto o comprometimento afectivo está ligado à ideia de lealdade, sentimento de pertencer, desejo de contribuir e dar energia para a organização, envolvendo ainda um sentimento de orgulho e desejo de afiliação ou o prazer em ser membro da organização, não existiria cálculo dos custos e benefícios de continuar na organização. Como afirma Becker (1960) há sim um vínculo emocional, bem como o desejo de contribuir, de permanecer, ou a identificação com valores. Por outro lado o comprometimento de continuação é uma forma de apego psicológico, este tipo de comprometimento reflete o grau em que o indivíduo se sente aprisionado a um lugar pelos altos custos associados a abandoná-lo.

Um elevado comprometimento calculativo implica que os indivíduos irão esforçar-se no seu trabalho, tendo em vista unicamente a realização dos seus objetivos pessoais (manutenção do emprego, remuneração, promoção, elevados custos associados à mudança ou ausência de alternativas). Estes indivíduos permanecem na organização enquanto não tiverem alternativas, ou devido aos custos associados a uma mudança serem elevados, (MEYER; ALLEN, 1997; MEYER; HERSCOVITCH, 2001; MEYER *et al.*, 2004 Apud NASCIMENTO; LOPES; SALGUEIRO, 2008).

O conceito se apóia na teoria dos *side-bet* de Becker (1960); é consistente com a teoria da troca ou instrumental - o trabalhador se sente recompensado com o que lhe é oferecido pela organização; a sua saída implicaria sacrifícios significativos: econômicos, sociais ou psicológicos.

Por fim, o comprometimento normativo preconiza a ideia da internalização ou identificação com valores e objetivos da organização. É uma das dimensões principais de todas as medidas de comprometimento, Jaros *et al* (1993), afirma que esta forma de comprometimento difere do comprometimento afectivo porque reflecte um sentimento de dever, uma obrigação ou um chamado para trabalhar pela organização, porém não necessariamente um apego emocional. Difere do comprometimento 'instrumental' porque ele não necessariamente oscila em decorrência de cálculos de custos-benefícios.

A outra categoria analítica trabalhada neste artigo é a motivação, que vem do Latin *motivus*, relativo a movimento, coisa móvel, dada a sua origem, a palavra significa movimento. Quem motiva uma pessoa, isto é, quem lhe causa motivação, provoca nela um novo ânimo, e ela começa a agir em busca de novos horizontes, de novas conquistas (NAKAMURA *et al* 2005).

Bergamini (1997), ressalta que essa origem conota uma noção de dinâmica ou de ação. Com essa conotação de dinâmica, Cimbalista (2002), complementa afirmando que as pessoas tendem a se movimentar em busca do equilíbrio, ou seja, buscam a realização de suas necessidades e concluem que quanto maior for o estado de desequilíbrio, maior será a motivação.

Bredan Jr. e Oliveira (2009), defendem que a motivação representa o conjunto de factores psicológicos que agem entre si, determinando a conduta de um indivíduo, ou seja, é um fenómeno complexo, não somente individual, mas que resulta da interação entre indivíduos e as variáveis situacionais. Moynihan e Pandaey (2007), complementam esta interação ao afirmar que o conceito de motivação se refere aos factores internos que incitam a acção e os factores externos que podem actuar como estímulo para a acção.

As teorias sobre a motivação estão agrupadas em duas categorias: aquelas que se prendem à descrição do conteúdo da motivação e aquelas que procuram analisar o processo motivacional. De acordo com Casado (2002), as teorias de conteúdo procuram explicar quais os motivos específicos que fazem as pessoas agirem de determinada maneira e que essas teorias procuram dar uma visão geral das necessidades humanas, ou seja da satisfação das mesmas. Assim, é possível ao gestor entender o que as pessoas desejam ou o que satisfará as suas necessidades.

Santos (2006), afirma que, as teorias de conteúdo, se relacionam com os factores internos às pessoas que activam, dirigem, sustentam ou paralisam o comportamento. Parte-se do princípio que as necessidades específicas motivam as pessoas, ou seja, os motivos para o comportamento estão dentro do indivíduo.

As teorias de conteúdo tentam determinar o que motiva as pessoas no trabalho; procuram identificar necessidades/iniciativas e como elas são priorizadas; os tipos de incentivos ou objectivos a serem focados de maneira a conseguir satisfação e bom desempenho, essas teorias focam nas causas que motivam os indivíduos (ROTHMANN; COOPER, 2009).

Por outro lado, as teorias de processo se concentram nos processos psicológicos que afectam a motivação para as expectativas, metas e percepções da equidade, ou seja, enfatizam os processos de pensamento nos quais os indivíduos se engajam quando escolhem entre diferentes caminhos, na tentativa de satisfazer suas necessidades; as principais teorias de processos são de expectativa, equidade e determinação de metas.

As teorias motivacionais de processo, tem como objectivo explicar o processo pelo qual a conduta se inicia, se mantém e termina. Estas teorias operam com variáveis maiores de processos e

explicam a participação de cada um, bem como a natureza da sua interação (LOBOS, 1975).

Uma vez definidos os conceitos de comprometimento organizacional e motivação, pode-se concluir que a motivação está associada à expectativa de alcance e realização de metas do trabalhador, enquanto que o comprometimento organizacional pode ser compreendido como um estado de espírito em que o indivíduo torna-se ligado à organização por suas ações e valores e cada pessoa tem sua maneira de pensar e agir no local de trabalho, mostrando seu potencial quando está comprometido e motivado.

Quando o ser humano entra numa organização para trabalhar, o seu interesse básico não é aumentar o lucro dessa organização ou empresa, mas satisfazer necessidades pessoais de ordens diversas. Se ele não encontrar no trabalho meios de satisfazer as suas expectativas e de atingir as metas principais da sua existência, ele não se sentirá numa relação de troca, mas sim de exploração, (TAMAYO; PASCHOAL, 2003).

Portanto, a organização deve ter a capacidade de proporcionar um ambiente motivador, no qual as pessoas possam satisfazer suas necessidades, pois só quando as pessoas tiverem entusiasmo, as organizações poderão atingir um alto desempenho, ou seja numa base contínua, (BOAS *et al* 2011).

Golenan (1998), ressalta duas linhas argumentativas sobre o comprometimento: a primeira, que as pessoas estão dispostas a suportar condições de trabalho altamente exigentes, a fazer sacrifícios e actuarem com amor, quando estão comprometidas e dedicadas com o seu trabalho e a segunda, quando as pessoas estão empenhadas, são modelos de actuação e que o restante do grupo passa a imitá-las.

Portanto, a motivação está directamente relacionada com o comprometimento organizacional. Gil (2001), afirma que o funcionário satisfeito empenha-se em realizar melhor suas actividades, ou seja, interage com a organização de forma a tornar os objectivos desta os seus, assim, o funcionário motivado envolve-se mais intensamente com os objectivos da organização; quando o funcionário trabalha motivado e satisfeito o comprometimento para com as tarefas é evidente.

De acordo com Carvalho (2013) apud Oliveira *et al* (2014), a ideia da administração pública tem, ao longo dos anos, sido depreciada pela perda de confiabilidade e eficácia. A crítica ao sector é em muito direccionada ao servidor público, a quem se conferem problemas de mau atendimento, incapacidade técnica e até corrupção. Por outro lado, o servidor sente-se muito mais como vítima do que vilão de um preceito que tem oferecido raras escolhas para alteração desse cenário. Diante disso, está a necessidade de se prestar devida atenção para o segmento público, mais especificamente para

o ambiente de trabalho do servidor público, onde vários factores, tanto internos quanto externos, influenciam na motivação e no comprometimento, frente às diversidades e mudanças da sociedade. Portanto, o sector público deve ser o futuro modelador, adoptando melhores resoluções, direccionadas para servidores públicos bem qualificados, motivados e comprometidos com o seu trabalho.

2. Métodos

Com o objectivo de estudar o comprometimento dos funcionários do INEP, optou-se por fazer um estudo de caso holístico único, pois o mesmo permite avaliar fenómenos reais, baseados em experiências vividas no curso das actividades cotidianas, em que o seu principal objectivo são as pessoas e as suas actividades.

O estudo de caso holístico e único, segundo Yin (2005), é válido e decisivo para testar a teoria, quando é raro ou extremo; quando é representativo ou típico, ou seja, se assemelha a muitos outros casos; quando é revelador, ou seja, quando o fenómeno é inacessível; e longitudinal, em que se estuda o caso único em momentos distintos no tempo, e tem enfoque holístico quando busca examinar apenas a natureza global de um programa ou da organização.

A unidade de análise deste estudo foi o Instituto Nacional do Emprego (INEP) - Central, onde a pesquisa envolveu todos os 27 funcionários. O INEP Central é uma Instituição pública tutelada pelo Ministério do Trabalho, Emprego e Segurança Social de Moçambique, com 11 delegações provinciais espalhadas ao longo do país, dotada de personalidade jurídica, goza de autonomia administrativa e foi criada pelo Decreto nº 48/2016. Presta gratuitamente serviços de intermediação entre a oferta e a procura de emprego, informação e orientação profissional; promoção de estágios pré-profissionais e informação sobre o mercado de emprego.

O INEP tem como missão promover, no âmbito da Política Nacional do Emprego, programas e medidas que garantam a criação de oportunidades equilibradas de emprego, alinhadas com os padrões do emprego digno, produtivo, sustentável e orientadas para o pleno emprego, progressão e potencialidade de emprego, o auto-emprego e mobilização de recursos destinados ao financiamento de medidas activas de emprego.

A escolha desta organização fundamentou-se na acessibilidade aos dados e permissibilidade na aplicação das ferramentas de colecta. O campo, portanto mostrou-se hipoteticamente fértil para a colecta dos dados e cumprimento dos objectivos da pesquisa.

Visando responder os questionamentos da pesquisa, a coleta de dados foi realizada em duas

etapas. Na primeira foi usado um questionário fechado, aplicado a todos os servidores do INEP, e na segunda etapa foi aplicado um roteiro de perguntas para entrevista ao Director Geral do INEP.

Assim sendo, a pesquisa foi realizada com todos os 27 servidores do INEP, sendo que 26 responderam ao questionário fechado e o director apenas respondeu as perguntas abertas relacionadas a sua percepção sobre o comprometimento e motivação para o trabalho dos servidores sob sua gerência.

O questionário usado na pesquisa é composto por três partes: sendo que a primeira refere-se a pesquisa sócio-demográfica composta por 9 itens para a avaliação do perfil dos servidores do INEP, a segunda parte é composta por 18 afirmativas que compõem o modelo de Meyer e Allen de comprometimento organizacional e a terceira parte referiu-se a motivação para o trabalho, a partir de 16 afirmativas.

3. Descrição e análise dos dados

Analisando os dados colectados, no Microsoft Excel 2010, para fazer avaliação do perfil dos servidores foram gerados dados explicitados a seguir.

No tocante ao sexo, para um total de 27 servidores, percebe-se uma maior predominância do masculino 56%, (15), 44%, (12) do sexo feminino. Apesar da diferença, os dados colectados sinalizam um maior engajamento das mulheres moçambicanas na gestão pública e que não mais realizam somente actividades que consistem na gestação, preparação de alimentos, cuidar da casa e da família

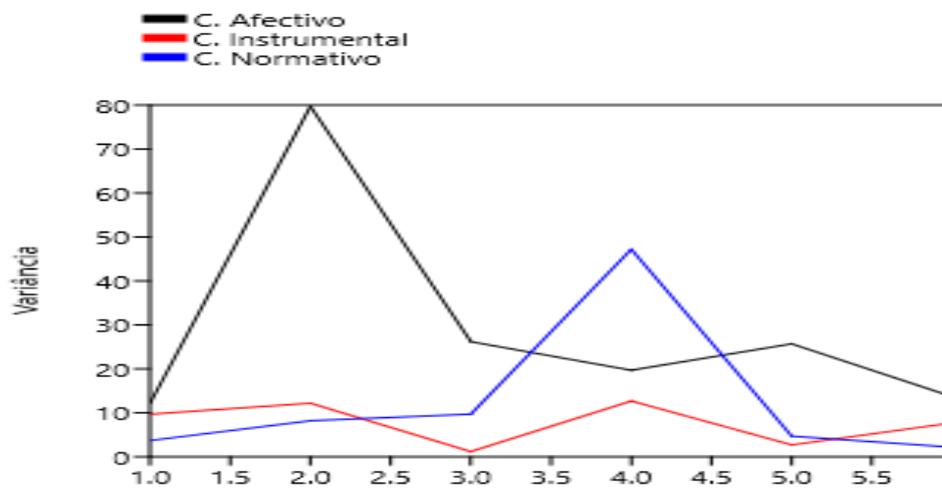
A faixa etária predominante dentre os respondentes foi entre os 36 a 45 anos (48%), representando aproximadamente metade dos servidores do INEP, seguido de uma faixa onde encontramos trabalhadores jovens dos 26 aos 35 anos (26%). Igualmente temos 26% representando uma faixa etária com idade superior aos 45 anos. Trabalhadores mais adultos constituem uma vantagem na medida em que estes possam transmitir experiência aos mais jovens. Autores como Mathieu e Zajac (1990) e Bastos (1997), concluíram que existe um maior comprometimento organizacional entre os trabalhadores com mais idade, enquanto que nos jovens pode-se observar um menor vínculo, devido a menores responsabilidades. Em consequência, os níveis de comprometimento crescem na medida em que aumenta a idade do trabalhador, assim como um maior tempo de trabalho na organização.

Um número relevante dos funcionários do INEP (37%), tem o nível superior concluído, os

restantes subdividem-se em nível de pós graduação (15%), ensino técnico profissional (33%), e ensino secundário (15%). De acordo com Mathieu e Zajac (1990); Mowday *et al* (1982) apud Leite (2004), existe uma relação inversa entre o nível de escolaridade e o comprometimento organizacional, ou seja, o comprometimento decresce com o aumento do nível de escolaridade, porém os trabalhadores de nível médio tem um maior apego pela organização.

Para verificar a existência do comprometimento organizacional, foi feita uma análise de estatística descritiva de forma a identificar os indicadores dos três tipos do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1993), composto por dezoito afirmativas, e procedeu-se a análise estatística ANOVA one way e o Teste Kruskal-Wallis For Equal Medians para verificar a existência de alguma significância em pelo menos um dos três tipos do comprometimento organizacional, de forma a identificar o tipo de comprometimento organizacional predominante no INEP. Os gráficos seguintes apresentam uma síntese das questões abordadas na coleta de dados.

Gráfico 1: Comprometimento Organizacional no INEP



Fonte: Elaborado pelos autores.

No gráfico 1 está representada a variância dos 3 tipos de comprometimento organizacional (afectivo, instrumental e normativo) e pode-se desta forma concluir que o comprometimento organizacional predominante no INEP é o afectivo.

Para verificar quais são os factores favoráveis e limitantes à motivação na percepção dos funcionários do INEP, aplicou-se um questionário de forma a identificar os factores motivacionais,

fez-se o cálculo da média e do desvio padrão para cada afirmação, e por fim realizou-se uma análise factorial.

Em relação aos fatores motivacionais, foram eleitas 3 categorias analíticas, a saber: o próprio trabalho, realização e reconhecimento, progresso e desenvolvimento explicitadas a seguir.

Gráfico 2: Factor Motivador – O Próprio Trabalho



Fonte: Elaborado pelos autores.

O gráfico anterior representa o factor motivador – o próprio trabalho, elaborado no Past. Analisando a frequência de respostas verifica-se que os servidores gostam do que fazem e sentem-se felizes em ir trabalhar, eles sentem prazer pelo trabalho, o que pode ser entendido como um sinal interno de motivação, afinal uma pessoa que faz o que gosta, que sente-se capaz e anseia adquirir mais competências, onde evolui profissionalmente, é uma pessoa satisfeita e motivada para o seu constante desenvolvimento profissional.

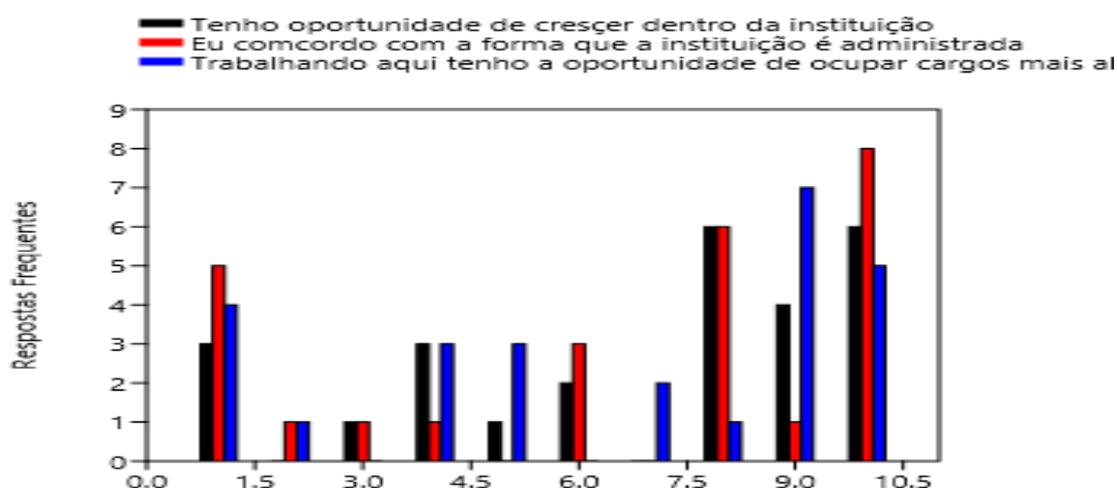
Gráfico 3: Factor Motivador – Realização e Reconhecimento



Fonte: Elaborado pelos autores

No gráfico 3 está representado o Factor Motivador – Realização e Reconhecimento, verificam-se dispersões entre as respostas e pode-se observar que uma boa parte dos funcionários sentem que não estão a ter da instituição o reconhecimento desejado e não sentem-se realizados dentro da mesma, mas em contra partida existe uma pequena parcela que partilha do sentimento oposto.

Gráfico 4: Factor Motivador – Progresso e Desenvolvimento



Fonte:Elaborado pelos autores.

Analisando o gráfico anterior, elaborado no Past, é possível perceber que a maior parte dos

servidores concordam com a forma pela qual a instituição é administrada, e uma parte, ainda que se encontre um pouco abaixo da média acredita que trabalhando nela possam ter a oportunidade de ocupar cargos mais altos, assim como vêm na mesma uma oportunidade de crescer dentro dela.

Quanto às promoções e progressões, apesar da lei moçambicana consagrar que os encargos resultantes da aplicação das regras de promoção e progressão sejam satisfeitos pelo fundo de salários do Orçamento do Estado, a escassez de recursos, não tem permitido as actualizações dentro dos prazos legalmente fixados.

Por fim, para o Director Geral do INEP o comprometimento organizacional e a motivação para o trabalho no INEP em particular, são os elementos fundamentais para o alcance dos objectivos da instituição. Ainda segundo o entrevistado, o capital humano deve ser tido com o coração de qualquer sector de trabalho. No entanto há dificuldades derivadas da história do país que experimentou muitos momentos de altos e baixos (colonização, descontinuidade da administração pública com a independência, guerra civil, desastres naturais, políticas conflituantes, etc) que influenciaram e continuam a influenciar para uma correcta gestão de pessoas

Conclusões

Acredita-se que este estudo, cujo o objectivo principal foi verificar a existência de comprometimento organizacional no INEP, bem como os aspectos limitantes e favoráveis à motivação e a relação entre ambos, teve sua meta alcançada através da realização de uma pesquisa quantitativa.

Da questão formulada para esta pesquisa pode-se concluir que o comprometimento organizacional está presente no INEP. Quanto a sua tipologia, classificou-se como comprometimento afectivo, ou seja, verificou-se através da pesquisa que a maioria dos servidores estão emocionalmente vinculados a instituição, o que é positivo, tal como afirmam Meyer e Allen (1997). Altos níveis de comprometimento afectivo resultam em: baixa rotatividade da mão-de-obra, baixo absentismo, melhor desempenho das tarefas, mais participação em tarefas de cidadania corporativa e mais participação em actividades extras ao papel do empregado, tais como apresentar sugestões, ajudar colegas e participar de actividades especiais.

Sobre a motivação, os aspectos analisados são favoráveis à motivação ou seja, os factores motivadores são predominantes para a motivação no trabalho no INEP central, Existe também uma relação directamente proporcional entre o comprometimento organizacional afectivo e os

factores motivadores no INEP, ou seja, quando a motivação aumenta, eleva também o comprometimento organizacional dos servidores, pois quando os funcionários estão motivados buscam desenvolver o seu trabalho da melhor maneira possível.

Segundo o director geral do INEP há todo um esforço de procurar aumentar os conhecimentos e habilidades profissionais e fazer as coisas acontecerem mesmo em face às limitações estruturais da instituição- Porém, por outro lado, é ideal que se faça a conscientização da seriedade do trabalho do servidor público, o aprimoramento dos métodos por meio de uma gestão participativa, bem como o controlo rotineiro do melhoramento, através da identificação e solução dos problemas. É necessário pautar por um ambiente de trabalho onde os servidores se sintam valorizados, apreciando o esforço de todos e demonstrando apreço, pois o ser humano gosta de sentir que o seu trabalho está a ser reconhecido e valorizado

Através dos dados levantados pode-se concluir que os servidores estão comprometidos e motivados para com a instituição. Porém, outros aspectos do comprometimento organizacional merecem investigações mais amplas e em outros contextos, por exemplo, a realização de novos estudos sobre o comprometimento e motivação em nível dos servidores que ocupam cargos de chefia e direção, incluindo todas as delegações provinciais do INEP.

Em síntese o presente trabalho para além de permitir o conhecimento do perfil dos servidores do INEP central, buscou contribuir para o conhecimento científico na área do comprometimento organizacional e motivação para o trabalho em Moçambique.

Referências:

BASTOS, A. et al. Padrões de Comprometimento com Profissão e a Organização: Um Estudo de Caso em uma Instituição de Saúde, **Administração e Sociedade**, v.4, n.3, p 77-106,1997.

BECKER, H. Notes on the Concept of Commitment. **The American Journal of Sociology**, 32-40, 1960.

BERGAMINE, C. **Motivação nas Organizações**, 4ª edição, São Paulo, Ed.Saraiva, 1997.

BOAS, et al. Motivação na Administração Pública: Considerações Teóricas Sobre a Aplicabilidade dos Pressupostos das Teorias Motivacionais na Esfera Pública, **Revista ADM, Gestão Estratégica**, v.4, n.1, 2011.

BREDAN JR,P; OLIVEIRA, J. **Motivação no Trabalho: Avaliando o Ambiente Organizacional**, Rio de Janeiro-Brasil, 2009.

BRANDÃO, M. **Comprometimento Organizacional na Administração Pública: Um Estudo de Caso em uma Instituição Universitária**. Salvador, Brasil, 1991.

CASADO, T. **As Pessoas na Organização**, São Paulo, 2002.

CIMBALISTA, S. Toyotismo e o Processo de Motivação e de Incentivos à Inovação nas Organizações. **Análise Conjuntural**, v.24, n.3 – 4, p. 18, Mar/abril, 2002.

GIL, A.C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**, Atlas, São Paulo, 2001.

GOLENAN, D. **Trabalho com Inteligência Emocional, Temas e Debates**, Lisboa, 1998.

JAROS, S et al. Effect of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: an evaluation of eight structural equation models. **Academy of Management Journal**. v. 36, n.5 Oct. p.951-995, Oct. 1993.

LEITE, C. **O Comprometimento Organizacional na Gestão Pública: Um Estudo de Caso em uma Universidade Estadual**, Dissertação (Mestrado), Escola de Administração Pública, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2004.

LOBOS, J. Teorias Sobre à Motivação no Trabalho. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, v.15, n.2, p.17-25, mar/abril, 1975.

MATHIEU J. E.; ZAJAC, D, M. A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment **Psychological Bulletin**, v.108, n.2, p 171-194, 1990.

MEDEIROS, C.; ENDERS, W. Validação do Modelo de Conceitualização de Três Componentes Organizacionais: Um Estudo dos Padrões de Comprometimento Organizacional e suas Relações com a Performance no Trabalho, **RAC**, v.2, n.3, p 67-87, Set/dez, 1998.

MEYER, J.P.; ALLEN, N.J. A Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-component Conceptualization, **Journal of Applied Psychology**, v.78, n.4, p 538-551, 1993.

MEYER, J.P.; ALLEN, N.J. **Commitment in The Workplace: Theory, Research and Application**, Thousand Oaks, sage, 1997.

MORAES, L.F. **Comprometimento Organizacional das Universidades Federais Mineiras: Um Exercício Preliminar de Análise**, Tese (Doutorado). Curso de Doutorado em Administração Pública, Faculdade de Ciências Económicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1997.

NASCIMENTO, J., LOPES, A.; SAGUEIRO, M. Estudo sobre a Validação do Modelo de Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen para o Contexto Português. **Comportamento Organizacional e Gestão**, v.14, n.1, p 115-133, 2008.

NAKAMURA, C. Motivação no Trabalho, **Maringá Management: RCE**, V.2, N.1, P.20-23, janeiro/junho, 2005.

OLIVEIRA, A. et al . Motivação e Comprometimento do Servidor Público Municipal: Uma Questão de Análise, **RAC**, Gertúlio Vargas, v.8, n.17, Janeiro/junho, ISSN 1809-6212, 2014.

ROTHMAN, I.; COOPER, C. **Fundamentos de Psicologia Organizacional e ao Trabalho**, Elsevier, Rio de Janeiro, 2009.

SANTOS, L. **Relações entre motivação e comprometimento organizacional em uma empresa pública**. 2006. Monografia (graduação). Curso de Psicologia da Faculdade de Ciências da Saúde. Brasília. 2006.

SOUTO, S. et al. Espiritualidade nas Organizações e Comprometimento Organizacional, **RAC-eletrônica**, v.6, n.2, art 12, Jul/dez, 2007.

TAMAYO, A. ; PASCHOAL, T. A Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador, **Revista de Administração Científica**, p.33-54, v.7, n.2, out/dez, 2003.

WIENER, Y. Commitment in Organization: A Normative View. **Academy of Management Review**, v.7, n.3, p 418-428, 1982.

YIM, R.K. **Estudos de Caso: Planejamento e Métodos**, Tradução: GRANI, Daniel, 3ª edição, Bockman, Porto Alegre, 2005.