



**UNIVERSIDADE POTIGUAR – UnP  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS GRADUAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**KAREN BARBOSA MONTENEGRO DE SOUZA**

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOS DOCENTES DE  
UMA ESCOLA PARTICULAR DE ENSINO DO RIO GRANDE DO  
NORTE**

**Natal/RN  
2012**

**KAREN BARBOSA MONTENEGRO DE SOUZA**

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOS DOCENTES DE UMA  
ESCOLA PARTICULAR DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração da Universidade Potiguar, como requisito para qualificação ao título de Mestre em Administração na área de concentração Gestão Estratégica de Pessoas.

**ORIENTADORA:** Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Nilda Maria de Clodoaldo P. Guerra Leone.

Natal/RN  
2012

**KAREN BARBOSA MONTENEGRO DE SOUZA**

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOS DOCENTES DE UMA  
ESCOLA PARTICULAR DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração da Universidade Potiguar, como requisito para qualificação ao título de Mestre em Administração na área de concentração Gestão Estratégica de Pessoas.

Aprovado em: 03 / 07 / 2012

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.<sup>a</sup> Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra, Dr.<sup>a</sup>

Orientadora

Universidade Potiguar - UnP

---

Prof.<sup>a</sup> Patricia Whebber Souza de Oliveira, Dr.<sup>a</sup>

Membro Examinador

Universidade Potiguar - UnP

---

Prof. Jomária Mata de Lima Alloufa, Dr.<sup>a</sup>.

Membro Examinador Externo

Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN

*Dedico este trabalho a todos que de forma direta ou indireta me ajudaram em sua conclusão. De forma especial a minha família pela compreensão e apoio.*

## **AGRADECIMENTO**

A Deus, a minha família, em especial a meus pais, esposo e filha pela confiança e apoio.

Aos amigos e colegas de curso que estiveram juntos durante toda essa jornada, a Priscila França por compartilhar experiências e conhecimentos na área da administração, e em especial a minha orientadora Dra. Nilda Leone, pelo seu comprometimento, proporcionando a ampliação de conhecimentos e condições para que este trabalho se concretizasse.

“O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis”.

**José de Alencar**

## RESUMO

As transformações organizacionais referente ao trabalho podem ser notadas a partir da década de 60, onde o comportamento dos trabalhadores passou de uma postura alienada para uma postura ativa e constante no campo do desenvolvimento profissional. Na busca de maior eficiência, as empresas têm implementado processos organizacionais e diferentes estratégias de modernização, no entanto, esses esforços se tornam limitados se as organizações não dispuserem de pessoas comprometidas e engajadas com os objetivos da empresa. Este estudo de caso se propôs a identificar as dimensões do comprometimento organizacional entre docentes pertencentes ao quadro ativo de uma escola particular de ensino do Rio Grande do Norte. Esta pesquisa, quanto a sua forma de abordagem é classificada como quantitativa e, quanto a sua natureza, como descritiva. Utiliza-se a escala de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991), validado no Brasil por Medeiros e Enders (1998), com bases afetiva, normativa e instrumental. Os participantes da pesquisa foram compostos de 123 docentes de uma empresa familiar do Estado do Rio Grande do Norte no âmbito da educação. O perfil sociodemográfico caracteriza-se pela presença do gênero feminino, com faixa etária entre 31 a 40 anos, casados, com especialização, estando na organização há 2 anos e exercendo suas atividades de docência em sua maioria no ensino fundamental II. Quanto ao comprometimento organizacional, os resultados revelaram maior predominância da base normativa do comprometimento organizacional, seguida da base afetiva e, por último, da base instrumental, verificando-se associações significativas com as variáveis sociodemográficas. A pesquisa contribuiu para que a empresa pesquisada obtivesse conhecimento do comprometimento dos seus funcionários, servindo como uma ferramenta para o desenvolvimento de uma gestão mais eficiente quanto a valorização dos seus trabalhadores, já que a empresa não possui nenhuma técnica quanto a isso.

**Palavras-chave:** Comprometimento Organizacional. Docentes. Dimensões Afetiva, Instrumental e Normativa.

## ABSTRACT

The work-related organizational changes can be noted from the 60's, where the behavior of workers moved from a position disposed of to an active and constant in the field of professional development. In search of greater efficiency, companies have implemented organizational processes and different strategies of modernization, however, these efforts become limited if organizations do not have people committed and engaged with business objectives. This case study aimed to identify the dimensions of organizational commitment among teachers that belong to the assets of a private school in Rio Grande do Norte. This research, as their approach is classified as quantitative and as to its nature as descriptive. Use the scale of organizational commitment by Meyer and Allen (1991), validated in Brazil by Medeiros and Enders (1998), with bases affective, normative and instrumental. Research participants were composed of 123 faculty members of a family business in the State of Rio Grande do Norte in education. The demographic profile is characterized by the presence of females, aged between 31 and 40 years, married, with expertise, with the organization for 2 years and practicing their teaching activities mostly in elementary schools II. As for organizational commitment, the results revealed a predominance of the normative basis of organizational commitment, then the affective basis and, finally, the instrumental base, verifying significant associations with sociodemographic variables. The research contributed to the company researched obtain knowledge of the commitment of its employees, serving as a tool for the development of more efficient management and the exploitation of its workers, since the company has no technical about it.

**Keywords:** Organizational Commitment. Teachers. Dimensions Affective, Instrumental and Normative.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|  |    |
|--|----|
| Quadro 1: Validação da Escala de Comprometimento Organizacional no Brasil.....                 | 40 |
| Quadro 2: Antecedentes e Consequentes do Comprometimento Organizacional Afetivo. ....          | 41 |
| Quadro 3: Antecedentes e Consequentes do Comprometimento Organizacional Instrumental.....      | 42 |
| Quadro 4: Antecedentes e Consequentes do Comprometimento Organizacional Normativo. ....        | 42 |
| Quadro 5: Área de Abrangência e Participantes da Pesquisa .....                                | 45 |
| Quadro 6: Indicadores do Comprometimento Organizacional.....                                   | 48 |
| Quadro 7: Variáveis Analíticas <i>Versus</i> Dimensões do Comprometimento Organizacional. .... | 49 |
| Quadro 8: Técnicas Estatísticas <i>Versus</i> Objetivos da Pesquisa .....                      | 51 |
| Quadro 9: Classificação dos Graus de Comprometimento Organizacional dos Grupos .....           | 69 |
| Quadro 10: Síntese dos Grupos.....   | 71 |
| Gráfico 1: Médias Segundo a Dimensão do Comprometimento Organizacional.....                    | 64 |
| Gráfico 2: Dendograma Método de Ward.....  | 68 |

## LISTA DE TABELAS

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1: Frequências Absolutas (n) e Percentuais das Características Sociodemográficas da População em Estudo.....               | 53 |
| Tabela 2: Síntese do Perfil Sóciodemográfico dos Docentes.....  | 55 |
| Tabela 3: Níveis de Concordância e Grau de Comprometimento .....  | 56 |
| Tabela 4: Grau de Concordância dos Docentes sobre os Indicadores do Comprometimento Organizacional na Dimensão Afetiva. ....      | 56 |
| Tabela 5: Grau de Concordância dos Docentes sobre os Indicadores do Comprometimento Organizacional na Dimensão Instrumental. .... | 58 |
| Tabela 6: Grau de Concordância dos Docentes sobre os Indicadores do Comprometimento Organizacional na Dimensão Normativa.....     | 60 |
| Tabela 7: Síntese da Existência e Predominância das Dimensões do Comprometimento Organizacional.....                              | 62 |
| Tabela 8: Estatística Descritiva das Dimensões do Comprometimento Organizacional... ..  | 63 |
| Tabela 9: ANOVA para as Médias das Dimensões do Comprometimento Organizacional e Teste de Tukey.....                              | 64 |
| Tabela 10: Resumo dos Indicadores de Comprometimento e Médias das Dimensões... ..   | 66 |
| Tabela 11: Formação dos Grupos.....   | 68 |
| Tabela 12: Média e Desvio-padrão das Dimensões do Comprometimento Organizacional .....  | 69 |
| Tabela 13: Classificação dos Grupos em Relação as Três Dimensões do Comprometimento Organizacional.....                           | 69 |

## SUMÁRIO

|  |    |
|--|----|
| <b>1. INTRODUÇÃO</b> .....   | 12 |
| 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA.....  | 13 |
| 1.2 PROBLEMÁTICA .....   | 16 |
| 1.3 OBJETIVOS .....  | 17 |
| <b>1.3.1 Objetivo geral</b> .....  | 17 |
| <b>1.3.2 Objetivos específicos</b> .....   | 17 |
| 1.4 JUSTIFICATIVA .....  | 17 |
| <b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....  | 20 |
| 2.1 HISTÓRICO E CONCEITOS DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL .....  | 20 |
| 2.2 ESTUDOS SOBRE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....  | 24 |
| 2.3 PRINCIPAIS VERTENTES CONCEITUAIS DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL .....   | 34 |
| <b>2.3.1 O enfoque normativo</b> .....   | 34 |
| <b>2.3.2 O enfoque instrumental</b> .....  | 35 |
| <b>2.3.3 O enfoque sociológico ou da autoridade no trabalho</b> .....  | 36 |
| <b>2.3.4 O enfoque comportamental</b> .....  | 36 |
| <b>2.3.5 O enfoque afetivo</b> .....   | 37 |
| 2.4 MODELO CONCEITUAL DAS TRÊS DIMENSÕES PROPOSTO POR MEYER E ALLEN (1991) .....   | 38 |
| <b>2.4.1 O modelo das três dimensões de Meyer e Allen: a integração das abordagens afetiva, normativa e instrumental</b> ..... | 38 |
| 2.5 ANTECEDENTES E CONSEQUENTES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL .....  | 41 |
| <b>3. METODOLOGIA</b> .....  | 44 |
| 3.1 TIPO DA PESQUISA .....   | 44 |
| 3.2 ÁREA DE ABRANGÊNCIA E PARTICIPANTES DA PESQUISA .....  | 44 |
| 3.3 COLETA DE DADOS .....  | 46 |
| <b>3.3.1 Instrumento de pesquisa</b> .....   | 47 |
| <b>3.3.2 Variáveis analíticas</b> .....  | 48 |
| 3.4 TRATAMENTO DE DADOS.....   | 49 |

|   |    |
|---|----|
| <b>4. ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....  | 52 |
| <b>4.1 Perfil sociodemográfico dos docentes</b> .....   | 52 |
| <b>4.2 Identificação das diferentes dimensões de comprometimento organizacional</b> .....   | 55 |
| <b>4.3 Análise Descritiva das três dimensões e análise de Variância (ANOVA)</b> .....   | 62 |
| <b>4.4 Análise multivariada</b> .....   | 67 |
| <b>4.5 Identificar e caracterizar grupos de acordo com as dimensões de comprometimento organizacional e suas características sócio-demográficas</b> ..... | 67 |
| <b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES</b> .....  | 73 |
| <b>REFERÊNCIAS</b> .....  | 76 |
| <b>ANEXO I - DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS</b> .....  | 85 |
| <b>QUESTIONÁRIO I</b> .....   | 86 |
| <b>ANEXO II - ESCALA DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DE MEYER E ALLEN (1991)</b> .....  | 87 |
| <b>QUESTIONÁRIO II</b> .....  | 88 |

## 1 INTRODUÇÃO

As transformações na organização do trabalho podem ser notadas a partir da década de 60, onde ocorreram mudanças significativas como a flexibilidade das leis trabalhistas, o avanço da tecnologia e a exigência por mão de obra qualificada, que por sua vez imprimiram um novo comportamento nos trabalhadores, passando este de uma postura alienada marcada pela burocratização e hierarquia para uma postura ativa e constante no campo do desenvolvimento profissional, marcada pelo comprometimento e pela co-participação do trabalhador para com a empresa e vice-versa, exigindo deste um aperfeiçoamento contínuo do seu trabalho.

Para Barros (2007), os colaboradores das empresas estão hoje numa relação de subordinação orientada para resultados, deixando apenas de cumprir ordens, como há algum tempo. Os funcionários atualmente caracterizam-se cada vez mais por possuírem melhores níveis educacionais e maturidade, além da consciência profissional e cidadã, demandando assim, um novo modelo de relação que eles estabelecem com as organizações.

Os estudos relativos ao comprometimento organizacional no Brasil puderam ser observados a partir de 1990, onde Bastos (1993) publicou fontes teóricas da construção do comprometimento organizacional e suas várias abordagens.

Atualmente as organizações buscam mais que uma pessoa para ocupar uma função ou cargo, elas querem alguém que faça parte da empresa, que se identifique e se comprometa. Esse novo olhar trouxe mais flexibilidade para as empresas, assim como novas exigências e responsabilidades para os trabalhadores. Por outro lado, pode-se perceber que os trabalhadores também começaram a exigir das organizações o reconhecimento pelo trabalho desenvolvido.

É notório perceber que tais mudanças devem-se as constantes inovações no ambiente externo, que implicam em adequações no ambiente interno de qualquer organização dentro da sociedade que busca manter-se competitiva no mercado. Atualmente, a vantagem competitiva mais importante para as empresas tem sido o seu capital humano. Por causa dessa nova perspectiva, o comprometimento organizacional vem se tornando um tema bastante debatido dentro das organizações sejam elas, públicas ou privadas.

Segundo Batista (2005, p.14) “o comprometimento do empregado com o trabalho tornou-se uma das temáticas discutidas nos meios acadêmicos, nas pesquisas científicas e na visão dos modernos gestores de pessoas”. Dentro do contexto atual, o comprometimento organizacional passou a ter sinônimo de concorrência, pois começou a ser visto como uma forte vantagem competitiva das empresas. Essa nova forma de enxergar o comprometimento organizacional é complexa, pois pessoas se comprometem de formas diferentes uma das outras, e identificar essas formas e trabalhá-las pode se tornar o grande diferencial das empresas.

O presente estudo tem como temática o comprometimento organizacional e busca estudar as suas dimensões sob a ótica dos pesquisadores Meyer e Allen (1991), no corpo docente da escola particular de ensino básico, campo empírico da pesquisa. Segundo Moraes (2004, p.29) “os estudos que avaliam o comprometimento dos professores têm encontrado relações significativas entre o comprometimento e os distintos processos internos das escolas”.

A pesquisa está estruturada da seguinte maneira: primeiro disserta sobre a introdução, mostrando a contextualização, problemática, justificativa, objetivo geral e específicos; segundo aborda o referencial teórico; terceiro traz a metodologia aplicada na pesquisa; quarto encontra-se a análise dos resultados; e no quinto suas considerações finais.

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa tem como campo empírico de estudo uma escola particular de ensino básico, localizada no estado do Rio Grande do Norte no Brasil. Atualmente as escolas privadas são vistas como empresas escolares, que além de transmitir o conhecimento também precisam gerir a complexa organização administrativa dos seus setores, com a finalidade de direcionar suas ações de forma harmônica em vista do seu objetivo primeiro que é educar. A escola pesquisada caracteriza-se por ser uma empresa familiar e está no mercado de trabalho há aproximadamente 40 anos.

Designa-se por empresa familiar, toda e qualquer empresa, onde o controle acionário pertence aos membros de uma mesma família. As empresas familiares se caracterizam por serem muitas vezes tradicionalistas e mecânicas, apresentando-se relutantes às mudanças e a profissionalização dos seus membros diretores, já que acreditam que sendo apenas pertencentes à família têm condições de administrar o negócio. Porém, por serem administradas por familiares, as suas decisões se tornam mais rápidas e a lealdade dos seus funcionários tendem a ser alta. Essa modalidade de empresa vem se acentuando com o passar dos anos, já detendo cerca de dois terços do Produto Interno Bruto (PIB) do país.

A escola, campo empírico do estudo, após a sua inauguração continuou funcionando no então endereço de origem, durante dois anos, quando foi transferido para outro que permanece até hoje, já com o nome atual que a identifica.

Com uma proposta pedagógica inovadora, a escola tem correspondido às crescentes demandas por educação de qualidade, surgidas no atual contexto social que se tem requerido das escolas, destacando-se dentro do estado do Rio Grande do Norte por obter de forma consecutiva excelentes resultados no Exame Nacional do Ensino Médio - ENEM. Em seis dos sete exames que participou, a escola alcançou um dos primeiros lugares, entre as escolas potiguares, no ENEM.

Constantemente os objetivos educacionais desta escola particular de ensino básico vêm se ampliando, construindo-se novas estruturas físicas e um projeto formativo para assegurar resultados significativos, sobretudo, quando os alunos enfrentam concursos e exames de vestibulares.

A escola pesquisada vem mantendo a oferta nos três níveis de ensino da Educação Básica, com estruturas pedagógicas e ambientais apropriadas à continuidade de sua missão educacional no Estado do Rio Grande do Norte.

A instituição de ensino, campo empírico desta pesquisa, tem como base filosófica um princípio que norteia sua ação pedagógica de educar para “o pensar”. Além desse princípio, outros dois lhes dão suporte e significado: o fazer democrático e a construção do conhecimento, sem os quais não se realiza a autonomia intelectual dos alunos.

A escola tem interesse que o aluno tenha um pensamento relacional e problematizador da realidade, fazendo leitura do mundo através de subsídios teórico-práticos para que possa nele atuar. A partir desse tipo de pensamento,

acredita-se que se possa avançar para a construção de significados mais complexos, ao invés de apenas reproduzir.

Assim, objetiva-se que haja no aluno dessa escola particular de ensino um processo de reorganização mental para assimilação e interpretação dos conteúdos escolares. Ressalta-se que as aprendizagens mais significativas ocorrem na medida em que se estabelecem relações entre o saber escolar e parcelas da realidade que os alunos já conhecem.

A situação de aprendizagem-ensino-nova aprendizagem caracteriza-se por ser uma comunicação entre discentes e docentes, no intuito de garantir as conexões entre atividades mentais e significados socioculturais expressos na realidade social e nos conteúdos escolares.

O *currículo* da escola em questão é pautado numa proposta de formação integral do aluno. Os conteúdos e tratamento metodológico possuem um papel pedagógico central, esforçando-se para que sejam compreendidos numa perspectiva histórica, cultural e científica. Nesse sentido, a formação dos conceitos tem sido conduzida para a construção ativa dos alunos, cujo saber fazer é uma constante nos projetos de ensino.

Anualmente a Escola adota um Tema Integrador, com o objetivo de articular os conteúdos e os eventos educativos. No ano de 2011 o tema foi destinado a tecnologia e a vida. O aluno deve produzir individualmente e em grupo através de pesquisas, elaboração de textos, experimentações, dramatizações, resolução de problemas, trabalhos de artes, exposições orais, olimpíadas e gincanas, que acontece dentro e fora das salas de aula, nos vários ambientes pedagógicos da Escola e nas aulas de campo, corroborando com a proposta do saber fazer.

A estrutura administrativa dessa escola particular se divide nos seguintes setores: gerência administrativa, gerência de recursos humanos, gerência financeira, gerência tecnologia da informação, orientação pedagógica da educação infantil, orientação pedagógica do ensino fundamental I, orientação pedagógica do ensino fundamental II e orientação pedagógica do ensino médio. Nessa estrutura estão distribuídos 163 professores, 120 empregados e 35 estagiários.

Os professores da instituição são estimulados a terem um comprometimento com o projeto educativo da instituição; alta capacidade docente e acadêmica; e permanente aperfeiçoamento. Para Nóvoa (1999, apud CAZELA 2007, p.4) “o funcionamento de uma organização escolar é fruto de um compromisso entre a



estrutura formal e as interações que se produzem no seu seio, nomeadamente entre grupos com interesses distintos”.

## 1.2 PROBLEMÁTICA

De acordo com Bastos (1993), apoiado nos estudos de Harman e Hormann (1990), temas da gestão de pessoas como comprometimento têm se tornado cada vez mais debatido nas organizações públicas e privadas tendo em vista a necessidade de existirem incentivos para atrair e manter os profissionais mais competentes.

Torna-se, desta forma, indispensável o gerenciamento do comprometimento organizacional para melhor compreensão dos trabalhadores e da organização, uma vez que se constitui um vínculo ou estado psicológico que o trabalhador possui com a organização, estimulando-o a desprender esforços à organização, e assim reduzindo as possibilidades de abandoná-la (CAMARGO; ALMEIDA, 2006).

Conforme Muller et al (2005), o comprometimento não garante o sucesso da empresa, mas contribui significativamente para que as empresas alcancem seus objetivos, pois as pessoas que compõem as organizações são responsáveis pelo conhecimento, gestão, produtividade e operacionalização de equipamentos. Estar comprometido favorece a obtenção do fim a que a empresa se propõe.

O fato é que o comprometimento organizacional existe, podendo ser observado em várias perspectivas e está diretamente relacionado ao desempenho organizacional, satisfação e envolvimento com o trabalho (MEDEIROS et al, 2003).

Nesta pesquisa foi adotado o conceito de comprometimento organizacional desenvolvido por Meyer e Allen (1991), e validado no Brasil por Medeiros e Enders (1998), Ricco (1998) e Bandeira et al (2000), pois constitui um modelo de maior aceitação entre os pesquisadores, levando-se em consideração uma dimensão tridimensional: afetiva, instrumental e normativa.

O propósito deste estudo foi identificar com quais dimensões do modelo tridimensional do comprometimento organizacional proposto por Meyer e Allen (1991) os docentes da escola particular pesquisada se identificam. A partir disso, foi

formulada a seguinte questão: quais as dimensões do comprometimento organizacional que os docentes da escola particular de ensino se identificam?

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 Objetivo geral

Apreender as dimensões do comprometimento organizacional dos docentes de uma escola particular de ensino do Rio Grande do Norte.

#### 1.3.2 Objetivos específicos

- Traçar o perfil sociodemográfico dos docentes de uma escola particular de ensino;
- Identificar a existência de diferentes dimensões de comprometimento organizacional entre os docentes de uma escola particular de ensino;
- Verificar a dimensão do comprometimento organizacional predominante entre os docentes de uma escola particular de ensino;
- Identificar e caracterizar grupos de acordo com as dimensões do comprometimento organizacional e as suas características sociodemográficas.

### 1.4 JUSTIFICATIVA

O estudo sobre comprometimento organizacional é de fundamental relevância para uma organização, uma vez que aponta para uma melhor produtividade,

melhoria do desempenho, novos conhecimentos, velocidade nas respostas, dentre outras, que favorecem para aprimorar o funcionamento da empresa.

Nos últimos anos, as empresas têm despendido grande esforço na busca e retenção de pessoas melhor qualificadas e que estejam propensas a se comprometer com as organizações (MEDEIROS et al, 2003).

Cada vez mais os processos de recrutamento e seleção de pessoas têm buscado prover as empresas com colaboradores comprometidos e com altos índices de desempenho, associados aos programas de retenção de talentos, que por sua vez ocasionam custos maiores, decorrentes dos benefícios e salários oferecidos pelas organizações, como assinalam O'Reilly e Pfeffer (2001).

As pesquisas de Meyer e Allen (1991) e Medeiros (1997) sobre comprometimento organizacional têm avançado, interpretando-o como um construto multidimensional objetivando compreender as pessoas e seu vínculo com a organização de maneira mais complexa. As pesquisas dos referidos autores tornaram-se consenso na literatura científica a partir da década de 90, com a multidimensionalidade que classifica o comprometimento como afetivo, normativo e instrumental.

Dada à relevância que o comprometimento organizacional vem assumindo, como uma das características imprescindíveis dentro das organizações, considera-se relevante identificar a existência de diferentes dimensões do comprometimento organizacional entre os docentes na escola particular de ensino campo empírico do estudo.

Em contrapartida, a falta de comprometimento reflete grandes problemas para a empresa, como alta rotatividade, baixo interesse nas atividades desenvolvidas, a falta de preocupação na execução das tarefas, desentendimentos e reclamações em relação aos colegas ou com a empresa, entre outros.

Desse modo, o interesse do pesquisador a respeito desse tema se dá pelo fato que um o funcionário comprometido tem grande valor no índice de produtividade, alto nível de qualidade do trabalho e das atividades desenvolvidas, maior criatividade na resolução dos problemas e velocidade de respostas para o ambiente e mercado.

A pesquisa se torna relevante para a organização pesquisada, pois a mesma não possui nenhum estudo sobre o comprometimento organizacional dos seus docentes, contribuindo dessa forma para a empresa conhecer em que se baseia o

comprometimento dos seus colaboradores e como trabalhar com essa peculiaridade, podendo assim, melhorar o desempenho dos seus docentes e retê-los na organização.

Portanto, a pesquisa se torna importante, não somente pela base teórica, mas também por proporcionar a identificação da realidade vivenciada dos docentes da escola particular em questão, além de servir como aporte teórico para outros estudos sobre comprometimento organizacional no nível acadêmico.

Nesse sentido, a pesquisa vem contribuir para que a empresa de posse dessas informações tenha ferramentas para desenvolver métodos mais eficientes na valorização dos seus empregados e, conseqüentemente, um alto nível de comprometimento no seu quadro de colaboradores. Daí a importância de se estudar e pesquisar o comprometimento organizacional, visto que o comprometimento faz com que as pessoas se tornem mais responsáveis em relação aos objetivos da empresa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este tópico aborda a base teórica desta pesquisa desde o histórico e conceito do comprometimento organizacional, bem como os estudos sobre esse tema, dissertando sobre as principais vertentes do comprometimento organizacional e seus enfoques: normativo, instrumental, sociológico, comportamental e afetivo. Está disposto também neste item o modelo conceitual das três dimensões proposto por Meyer e Allen (1991), a integração das três abordagens afetiva, normativa e instrumental, mostrando os antecedentes e conseqüentes do comprometimento organizacional

### 2.1 HISTÓRICO E CONCEITOS DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Etimologicamente a palavra comprometer tem sua origem no latim *compromittĕre*, que em português pode ser entendida como expor, constituir e contrair algo ou alguém. Comprometimento é uma palavra derivante que assume o ato de comprometer e responsabilizar-se.

Para Meyer e Allen (1997) o conceito de comprometimento organizacional tem evoluído nas últimas quatro décadas e provocando muitas controvérsias a respeito da natureza dos vínculos empregado-organização. Segundo Silva (2008), no vínculo indivíduo-organização os motivos que levam os indivíduos a procederem de determinadas formas nas organizações e vice-versa, são encontrados subjacentes. Sob a perspectiva de Barros (2007 p.22) “o vínculo existirá quando o empregado perceber a causa que move uma empresa e identificar-se com ela. O ambiente deste novo vínculo deve propiciar a celebração e a consecução dos resultados, criando um clima profissional e alegre”.

Barros (2007) define o comprometimento como um vínculo que o colaborador estabelece profundamente com o seu trabalho, caracterizando-se por se desenvolver lentamente e tornando-se ao longo do tempo mais estável, estando desta forma, menos susceptível aos efeitos circunstanciados.

De acordo com Moraes (2005) há ainda três formas de utilizar os conceitos de comprometimento, que são amplamente utilizados: o aspecto de compromisso com envolvimento, demonstrando formas de como os indivíduos se comportam comparado a determinados alvos; o conceito de comprometimento que indica o grau de atenção, esforço e cuidado que a pessoa coloca a realizar algo, significando um estado de lealdade a algo, relativamente duradouro e que pode ser descrito através de sentenças que descrevem intenções, sentimentos, desejos; e a relação entre conjuntos de condições que conduzem a produtos indesejados.

O comprometimento organizacional busca identificar o que liga um indivíduo ao seu ambiente de trabalho, o que lhe interessa e motiva, ele é percebido com uma via de mão dupla onde o colaborador dá para a empresa e essa o retorna de alguma forma dando continuidade a este processo. Souza (2003) diz que organizações que se destacam por elevados níveis de comprometimento e da sua força de trabalho possuem um conjunto coerente de políticas de pessoal, que criam e consolidam uma “cultura do comprometimento”, e que estão fadadas ao fracasso experiências que buscam ampliar o comprometimento por meio de ações unidimensionais, tais como planos de incentivos, programas de qualidade e dentre outros.

Dutra (1996) em seus livros aponta que as pessoas comprometidas com determinada organização, percebe que agrega valor ao seu trabalho, tanto na remuneração como na própria experiência profissional. Destaca-se ainda a necessidade da empresa criar uma ponte entre suas expectativas e a das pessoas.

Medeiros (2003) ressalta ainda que o comprometimento intenso do trabalhador para com a unidade de serviço revela uma paixão por fazer as coisas diretamente relacionadas ao seu trabalho. Os funcionários falam com frequência e favoravelmente sobre o processo de entrega de serviço e o produto oferecido aos consumidores, assim como sobre a preocupação e/ou receptividade da unidade quanto à opinião dos clientes.

Comprometimento, para Cavalcante (2005), refere-se à identificação, apego, compromisso. Num enfoque psicológico, Lodahle Kener (apud SÁ; LEMOINE, 1998, p. 2) delimitam o conceito de comprometimento como sendo “o grau ao qual uma pessoa se identifica psicologicamente ao seu trabalho, ou a importância que tem o trabalho na imagem total que ela tem dela mesma”.

Kelman (1958) traz três bases diferentes dos vínculos psicológicos dos indivíduos:

- Submissão ou envolvimento instrumental, motivado por recompensas extrínsecas;
- Identificação ou envolvimento baseado num desejo de afiliação;
- Internalização ou envolvimento gerado pela convergência dos valores individuais com os organizacionais.

O vínculo da pessoa com uma empresa ocorre pela introspecção por parte das crenças e valores desta, de forma tal que se cria um sentimento de afeição, que o faz desejar permanecer ou continuar a desempenhar suas funções (BASTOS; COSTA, 2001). É possível perceber que as pessoas, assim como as empresas, buscam trabalhar em um local que seja compatível com suas crenças e valores.

Pode-se perceber que a definição do conceito de comprometimento organizacional são diversas e diferenciadas. Sobre isso, Morais (2004, p.32) comenta:

Essa diferenciação entre os conceitos é importante, já que existe uma confusão entre conceitos gerenciais que tem como consequência a “imposição” da produtividade e da prática conhecida de fazer o funcionário “vestir a camisa da empresa a qualquer custo”, mesmo quando os dizeres dessa “camisa” têm valores contrários aos pessoais. Baseado em um conceito inadequado de comprometimento, essa prática torna-se ineficiente para gerá-lo, desenvolvendo somente a servidão e a passividade. Os funcionários dependentes ou servis agregam pouco valor à organização, mas os comprometidos estimulam o seu desenvolvimento.

Percebe-se que a concepção das pessoas sobre seu trabalho, valores e expectativas têm refletido em sua produção e comprometimento com a organização. Assim, as pessoas quando comprometidas são capazes de se empenhar consideravelmente para colaborar com a organização de forma a alcançar seus objetivos.

Desse modo, pode-se dizer que a falta de comprometimento tende a gerar dificuldades, como: pouco engajamento nas atividades, alta rotatividade, baixas inovações, não agregação de valores, geração de maior risco de reclamações e desentendimentos, a não busca de aperfeiçoamento nas atividades em que atuam, fuga pela responsabilidade, fazendo com que se assuma o mínimo de responsabilidades sobre as questões do grupo (BAÍÁ et al, 2010).

Os valores culturados por uma organização em seu dia-a-dia são um ingrediente fundamental para existir o comprometimento organizacional. Muitas organizações estão interessadas em saber como promover um comprometimento de seus colaboradores aos objetivos organizacionais (REZENDE, 2007). Desse modo,

verifica-se que a compreensão do comprometimento organizacional pode ser um conhecimento favorável à tomada de decisão sobre políticas que colaborem para a melhoria da satisfação com o trabalho e a qualidade de vida.

Souza (2003) divide o comprometimento em dois eixos. O primeiro diz respeito a ações ou fatos que obstam ou retardam a consecução de um dado objetivo, prejudicando prazos ou padrões de qualidade previamente definidos e o segundo situam-se noções que traduzem engajamento, agregação, adesão, envolvimento e, por extensão, assunção de compromisso ou de responsabilidades frente a algo ou alguém. Segundo o autor, é necessário conhecer produtos de ações ou fatos a que se atribui a responsabilidade pelo comprometimento de algo ou de pessoas para que o entendimento do termo se complete no primeiro eixo e que o segundo eixo não se vincula a resultados finais inesperados já que estes têm a expectativa de que determinadas ações o levarão a um resultado desejável.

Sobre os diversos conceitos de comprometimento organizacional, Bandeira (2000, p.135) diz que “o propósito básico dos teóricos têm se restringido a delimitar e identificar seus determinantes de modo a direcionar esforços para envolver o ser humano integralmente com a organização e atingir maiores escores de produtividade”. Medeiros (1997) em seus estudos destaca que existem cinco focos centrais do comprometimento organizacional: a organização, os valores, a profissão/carreira, o sindicato e o trabalho.

Entende-se, portanto, que o comprometimento organizacional não significa apenas o melhor desempenho e produtividade do indivíduo em sua função no trabalho, mas sim a possibilidade da maior manifestação do potencial de crescimento e realização que uma pessoa seja capaz no desempenho de seu papel profissional, social e pessoal, além de comprometer cada vez mais o indivíduo com a organização, sendo esse comprometimento uma resposta as ações adotadas pelas empresas aos seus colaboradores, como: treinamento, qualificação, benefícios dentre outros.



## 2.2 ESTUDOS SOBRE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Estudos, como o realizado por Medeiros et al (2003), apresentam uma agenda para a pesquisa do comprometimento. Entre os principais autores e a literatura internacional sobre o tema, três agendas vêm se consolidando a partir da contribuição dos pesquisadores mais referenciados na literatura mundial: a agenda do *Organizational Commitment Questionnaire - OCQ* (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979); a agenda estabelecida no livro *Employee-Organization Linkage: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover* (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982); e a o artigo recente de Mowday (1998), que trouxe uma nova agenda editada, a qual considera os avanços nos estudos do comprometimento organizacional nos últimos anos. Meyer e Allen (1997) publicaram um livro e também estabeleceram uma agenda.

Há pouco mais de quinze anos, poucos eram os trabalhos sobre comprometimento organizacional no Brasil. Como foi observado por Medeiros et al (2003), as metodologias de pesquisa adotadas no Brasil seguiram a literatura estrangeira, notadamente a norte-americana. Registra-se que a produção do conhecimento mais recente no Brasil teve 34 trabalhos apresentados nos Encontros da ANPAD, no período de 1993 a 2002.

Bastos apud Kuabara e Sachuk (2010), através de um mapeamento histórico sobre comprometimento organizacional, atribui sua origem a três disciplinas, quais sejam: sociologia; as teorias organizacionais; e a abordagem comportamental.

No que se refere à sociologia, associa-se o comprometimento como método de dominação de Max Weber, e Howard Becker, calcados na teoria de autoridade na conjuntura organizacional, observando-se o desenvolvimento da abordagem do comprometimento instrumental. Já as teorias organizacionais, desenvolveram-se tendo enfoque do comprometimento afetivo e normativo, tendo trabalhos realizados, através de autores como Barnard, Etzioni e March e Simon. Por último, a abordagem comportamental, que teve sua origem na psicologia social, tem-se autores como Lewin, Festiger e Salancick, que avaliam o comprometimento das pessoas como uma maneira de manter a harmonia entre seu comportamento e suas atitudes (KUABARA; SACHUK, 2010).

Segundo Meyer e Allen (1990), o comprometimento do trabalhador está classificado em três dimensões: afetivo, instrumental e normativo. Tais comprometimentos estão relacionados, respectivamente com: o apego afetivo versus organização, em função dos custos associados a deixar a organização, e como obrigação de permanecer na organização.

Meyer e Allen (1990, p.3) caracterizam os três tipos de vínculos entre indivíduos e organização da seguinte forma:

[...] 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.

Desta forma, é necessário se ter o conhecimento sobre o nível de comprometimento organizacional das pessoas que fazem parte da organização com o intuito de sanar possíveis dificuldades encontradas e assim, adotar técnicas de análise de comprometimento organizacional e da afetividade das pessoas.

Destacar o comprometimento não garante o sucesso da empresa, mas contribui significativamente para que as empresas alcancem seus objetivos, uma vez que as pessoas que compõem as organizações são responsáveis pelo conhecimento, gestão, produtividade e operacionalização de equipamentos, e conseqüentemente, estar comprometido favorece a obtenção do fim a que a empresa se propõe (MÜLLER et al, 2005 apud KUABARA; SACHUK, 2010).

O estudo das relações do comprometimento organizacional com as práticas de gestão de pessoas e intenção de permanência foi abordado nos estudos de Barros (2007), cujo objetivo da pesquisa foi examinar as relações entre comprometimento organizacional, percepção das práticas de gestão de pessoas, e a intenção de permanência na organização de empregados que trabalham em uma unidade petroquímica localizada no Complexo Petroquímico de Camaçari – Bahia. A pesquisa abordou temas como: mundo atual do trabalho, evolução das práticas de gestão de pessoas, modelo híbrido de gestão de pessoas agency community e comprometimento organizacional. Tendo em vista a configuração organizacional contemporânea que se caracteriza em organizações mais enxutas, redução central da força de trabalho e a terceirização de alguns serviços, o vínculo do trabalhador e da empresa sofreu algumas modificações exigindo de ambos mudanças de

comportamento e exigências tanto quanto ao serviço executado quanto a delegação dos mesmos, resultando em novas práticas de gestão de pessoas que busca a otimização do trabalho adequada ao seu ambiente externo e interno. Com a pesquisa de Barros (2007) pode-se concluir que existe uma relação significativa entre os três construtos investigados e foram encontradas evidências da importância das práticas de gestão de pessoas e do comprometimento organizacional de base normativa como preditores da intenção de permanência.

Os resultados obtidos com a pesquisa de Barros (2007) indicaram a existência de vínculos consideráveis entre o objeto pesquisado e seu universo que validam e enriquecem as práticas de gestão da organização caracterizadas como um modelo híbrido, buscando responder as demandas atuais do mundo do trabalho. O autor observou com os resultados adquiridos que a empresa deve se manter e aperfeiçoar de forma contínua suas práticas de gestão de recursos humanos, sendo relevantes, e que se adequam ao ambiente de negócios atual e se constituem em elementos que fortaleçam o vínculo empresa-empregado.

A pesquisa sobre o comprometimento organizacional e suas relações com as características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras tem como autor Medeiros (2003), que definiu o objetivo de sua pesquisa estabelecer um novo modelo de diagnóstico do comprometimento organizacional dos indivíduos, identificando relações do comprometimento com características organizacionais, como antecedentes, bem como o desempenho organizacional como conseqüente. Dissertou-se em sua pesquisa sobre as principais vertentes conceituais do comprometimento organizacional, os modelos multidimensionais do comprometimento organizacional e evidências das relações do comprometimento com antecedentes e conseqüentes. Obteve-se como resultado a hipótese de que o comprometimento organizacional leva as organizações a um melhor desempenho, hipótese até então sem comprovação empírica. A pesquisa também avançou em quatro das cinco áreas elencadas por Mowday (1998), que são: 1) a compreensão do processo com base em que determinadas atividades e práticas empresariais levam e geram o comprometimento; 2) a verificação se o comprometimento pode variar intervenientemente, interligando os sistemas de recursos humanos ao desempenho organizacional; 3) a confirmação de que o comprometimento organizacional é mais pertinente entre os sistemas de RH e os resultados organizacionais e; 4) a verificação se o comprometimento organizacional é mais

relevante em alguns ajustes empresariais do que outros, quando se quer obter resultados financeiros positivos. O estudo de Medeiros (2003) também revelou que algumas características do comprometimento organizacional interferem de maneira positiva nas dimensões sensíveis do comprometimento no qual predomina a afetiva, que contribui para o desempenho dos hotéis, campo de estudo do autor.

O intuito final da pesquisa de Medeiros (2003) foi contribuir na síntese das teorias e modelos do comprometimento organizacional, que se detêm apenas em três dimensões do comprometimento, mas que uma nova perspectiva baseada em múltiplos componentes está a surgir neste campo de pesquisa.

Batista (2005) estudou sobre o comprometimento organizacional dos docentes de uma instituição de ensino superior, objetivando analisar a relação do comprometimento profissional dos docentes e as dimensões do comprometimento organizacional. O autor se deteve em sua pesquisa em dissertar sobre o comprometimento organizacional, suas origens e definições; o comprometimento profissional e a relação entre comprometimento organizacional e profissional.

A pesquisa de Batista (2005) revelou que as dimensões do comprometimento organizacional estão correlacionadas com o comprometimento profissional e que o entendimento sobre o comprometimento profissional gera algumas confusões e inadequações, pois ainda existe bastante incerteza quanto à diferenciação de seus conceitos. Pôde-se observar também com a pesquisa que os indivíduos em sua maioria apresentam o comprometimento afetivo com a empresa além das três dimensões do comprometimento organizacional estarem entrelaçadas com o comprometimento profissional. Porém, é mais latente na sustentação dos valores e princípios éticos a relação com a dimensão normativa do comprometimento organizacional, mostrando dessa forma que a empresa se ajusta aos seus pressupostos morais. Segundo Batista (2005) o estudo também favoreceu as empresas, uma vez que contribui na compreensão da complexidade atual do mundo do trabalho, ajudando assim aos gestores na tomada de decisão dentro da organização.

Dentre os resultados da pesquisa de Batista (2005) notou-se que os indivíduos entrevistados se comprometem muito mais a nível profissional, do que com a organização na qual estão inseridos. Desta forma, eles estão ligados as organizações por motivos distintos, além de se identificar e compreender o vínculo que os ligam a empresa. Assim, fica mais claro o entendimento dos motivos que

fazem com que os indivíduos se vinculem a organização de maneira normativa, visto que eles buscam a sua profissionalização e tem clareza que o seu cerne está em concordância com os valores organizacionais, para que seja efetivado de forma positiva o desempenho profissional com ética e responsabilidade, buscando atingir os seus objetivos profissionais.

O estudo Hierárquico Multinível (HLM) no sistema público de ensino da Bahia, tendo como base o comprometimento e desempenho organizacional, foi pesquisado por Moraes (2004) e teve como objetivo investigar a relação entre o comprometimento com a profissão e a organização dos professores e diretores e o desempenho de alunos em organizações escolares em contexto de mudanças, no estado da Bahia. Abordou-se as investigações sobre o comprometimento no trabalho: um panorama do campo, o comprometimento com a organização; o comprometimento com a profissão; o estudo da relação entre comprometimento e desempenho organizacional; as mudanças no setor público; as mudanças na educação pública da Bahia; e, o desempenho das escolas e as avaliações em larga escala.

Os resultados obtidos na pesquisa de Moraes (2004) mostraram um conjunto de importantes e significativas variáveis explicativas de desempenho, evidenciando uma expressiva relação entre o comprometimento organizacional e profissional com o desempenho. Essas análises pretendem validar e confirmar a ideia de que o comprometimento implica diretamente nos níveis de desempenho das escolas e comprovam a hipótese principal do estudo, em que trabalhadores comprometidos aumentam os níveis de desempenho da organização. Essas conclusões contribuem para explicar as principais associações do comprometimento e ajudam a formar a teoria sobre este acontecimento. A pesquisa ainda apresenta contribuições dentro da temática sobre comportamento organizacional, dentre elas, o autor destaca quatro, que são: o desenho metodológico e empírico, a utilização de um estudo em larga escala, a inclusão de variáveis educacionais no modelo de desempenho e o estudo em conjunto de dois focos de comprometimento.

O estudo sobre as características do comprometimento de estagiários com organizações de trabalho foi abordado por Silva (2008), cujo objetivo da pesquisa era caracterizar o comprometimento de estagiários com as organizações concedentes de estágio. Esse tipo de vínculo com as empresas vem se tornando cada vez mais presente nas organizações, considerando o atual momento

organizacional das empresas que passou por diversas modificações ao longo dos anos, sendo um dos resultados dessas mudanças o crescimento de moldes contratuais de estágio, que atinge diretamente o vínculo desses com as empresas, as relações de trabalho e o comprometimento dos trabalhadores com as organizações. Em sua pesquisa, Silva (2008) abordou temas como: comprometimento de estagiários com organizações de trabalho; o processo de investigar as características do comprometimento de estagiários com organizações de trabalho e análise, descrição e interpretação do comprometimento de estagiários com as organizações concedentes de estágio.

Por meio do estudo de Silva (2008), pôde-se verificar que os estagiários se comprometem com as organizações de forma instrumental, pois permanecem no local do estágio pela remuneração que recebem e por identificarem no futuro uma possível efetivação na mesma organização, além de trabalharem em empresas que favorecem um ambiente de trabalho agradável que transfere conhecimento aos mesmos e resulta em aprendizagem. No entanto, visto de outra forma, os estagiários se comprometem de forma normativa pelo simples fato ou sentimento que estes devem algo para com a organização já que esta abriu suas portas para eles e proporcionou-lhes conhecimento. Em outras palavras, obedecem as normas e regras de pontualidade, assiduidade e fazem as tarefas que lhe são delegadas. Embora o estágio não gere nenhum vínculo empregatício, o autor afirma através dos resultados que os estagiários se relacionam com a empresa com compromisso e responsabilidade, da mesma forma que os empregados efetivos. Essa característica se torna significativa nesta pesquisa de Silva (2008), uma vez que se percebe o desvirtuamento do objetivo do estágio.

O estudo do comprometimento e desempenho organizacional e motivação dos professores de uma instituição de ensino superior têm como autor Moraes (2005) que teve como objetivo identificar as possibilidades de articulação entre o fenômeno motivacional e as dimensões do comprometimento em um ambiente organizacional. A pesquisa compreende o comportamento organizacional a partir de três dimensões que são: afetiva, normativa e instrumental, e também disserta sobre a motivação podendo ser esta intrínseca, extrínseca e internalizada. O autor aborda temáticas como a origem do comprometimento organizacional dentro da teoria das organizações; o histórico e conceito do comprometimento organizacional; as

dimensões do comprometimento organizacional; o modelo das três dimensões de Meyer e Allen (1991); a evolução histórica e abordagens da motivação

Com o estudo, Moraes (2005) pôde concluir que: ocorre articulação entre a motivação e o comprometimento organizacional; existe correlação entre a motivação extrínseca e o comprometimento instrumental, pois verificando as atitudes dos empregados é notável perceber que eles se relacionam com a organização pelas condições de trabalho que lhe são propostas, fazendo com que se comprometam com a empresa visando à obtenção de recompensas; a motivação intrínseca e o comprometimento afetivo surge pela necessidade dos indivíduos, onde os mesmos fazem por desejo e prazer as suas tarefas, pois o empregado sente-se motivado a estabelecer ou em manter uma satisfação significativa com a organização, por se identificar com ela; é possível identificar os processos psicológicos de identificação e submissão, subjacentes aos fenômenos da motivação e do comprometimento.

Os resultados encontrados através da pesquisa de Moraes (2005) também mostram que o apego afetivo do indivíduo com a empresa pode estar ligado ao desejo de estabelecer uma relação direta entre os valores organizacionais e os pessoais e que a submissão existente está ligada as recompensas e não, necessariamente aos valores pessoais dos empregados.

A pesquisa de Souza (2003) põe em destaque o comprometimento com a carreira e revela a dimensão que o trabalho, assim como emprego, assume na vida dos indivíduos, podendo ser notado de maneira sensível no estudo quando os empregados das empresas em fusões e aquisições os chamados sobreviventes que continuam após esse processo. O autor buscou com a pesquisa aprofundar as discussões quanto aos estudos sobre o comprometimento do trabalho. Os resultados apontaram níveis altos, tanto do comprometimento instrumental, quanto do afetivo e reforçam a importância cada vez maior do comprometimento com a carreira, no que diz respeito à qualificação, empregabilidade, visão de mercado e reforça a hipótese de que, apesar dos processos de mudanças organizacionais, os funcionários mostram-se comprometidos com a empresa. Com os resultados obtidos de Souza (2003) pode-se verificar que as mudanças organizacionais provocadas por grandes mudanças como fusões e aquisição acabam conscientizando os funcionários da importância da sua capacitação.

A pesquisa do comprometimento e cultura organizacionais em uma prestadora de serviços na área de análises de materiais e fluidos isolantes foi

estudada por Lages (2010) e teve como objetivo analisar a relação entre dois construtos que ganharam relevância no âmbito da produção científica sobre administração de empresas. Dentro do referencial teórico, o autor disserta sobre temas como: comprometimento organizacional, pesquisas nacionais e internacionais na área de comprometimento organizacional e o construto cultura organizacional.

A teoria da pesquisa de Lages (2010) aborda em especial o modelo das três dimensões do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991) e ressaltam alguns estudos sobre o tema no Brasil pelos autores Bastos e Moraes. Os resultados obtidos mostraram que o comprometimento não se diferencia em função do gênero e a cultura organizacional, e não demonstrou influência maior de um dos gêneros. O setor onde atua o indivíduo não influencia o seu comportamento, nem a percepção da cultura organizacional. Foi percebida também uma baixa correlação entre cultura organizacional e comprometimento com o trabalho, além de notar uma baixa correlação entre cultura organizacional e comprometimento com o trabalho, pois de maneira geral, o universo da pesquisa não relaciona de forma positiva estes aspectos da organização. O autor sugere que seja feita uma comparação entre os estudos brasileiros com os de outros países, com o intuito de se verificar a interveniência da variável confiança nos construtos comprometimento e cultura organizacional.

Para Lages (2010) o seu estudo contribui para a empresa pesquisada, disponibilizando diagnóstico do comprometimento e cultura organizacionais, que servirão de base para que as políticas de recursos humanos possam analisar os aspectos do comprometimento abordados na pesquisa e o utilizarem de forma estratégica para atingir as metas organizacionais.

A pesquisa de Ricco (1998) sobre o comprometimento organizacional de pesquisadores do Centro Técnico Aeroespacial (CTA) objetivou identificar o tipo de comportamento organizacional em condições adversas. O autor aborda em seus estudos temas como: aspectos comportamentais em instituições de pesquisas; o construto comprometimento organizacional; o enfoque multidimensional do comprometimento e outros instrumentos que servem de medida do comprometimento organizacional. Os resultados apontaram que, para a população de cientistas presentes nos Institutos do CTA, predomina o comprometimento afetivo; os altos custos em deixar a organização não são tão representativos, e também que a introjeção dos valores e normas da organização, responsáveis pelo



sentimento de obrigação em ali permanecer, são pouco presentes. O estudo contribuiu de maneira a permitir um melhor entendimento do empregado em seu ambiente e contexto de trabalho, sinalizando direções para futuras ações tanto a nível acadêmico com empresarial, despertando um interesse em detalhar, em novas pesquisas, os resultados encontrados no estudo de Ricco.

O estudo de Ricco (1998) também evidencia que os funcionários do CTA não relacionam a natureza dos instintos aos padrões do comprometimento organizacional existente, e que entre as 18 características de cada indivíduo analisado, apenas duas na área acadêmica ressaltam, que é a graduação e o número de publicações, que se relacionam com os padrões do comprometimento organizacional verificado na pesquisa. O autor conclui que tendo identificado os tipos de comprometimento organizacional, que ocorrem ou não em condições adversas no objeto da pesquisa e identificando alguns variáveis que se relacionam ou não ao universo da pesquisa, isto excita e aumenta o interesse em buscar mais conhecimentos sobre tal relação.

Cavalcante (2005) aborda o desenho do trabalho e do comprometimento organizacional com voluntários da cidade de Natal/RN. A pesquisa teve como objetivo conhecer qual a relação existente entre este antecedente e a base de comprometimento apresentada pelos pesquisados e aborda modelos unidimensionais e multidimensionais de avaliação. Em sua pesquisa Cavalcante ressalta que as dimensões instrumentais do comprometimento não são influenciadas pela dimensão do desenho do trabalho. Em seu referencial teórico, Cavalcante buscou fundamentação dos estudiosos sobre comprometimento organizacional e desenho do trabalho, e disserta em sua pesquisa sobre as origens e início dos estudos sobre comprometimento, os enfoques unidimensionais do comprometimento, comprometimento instrumental, comprometimento afetivo, comprometimento normativo, comprometimento aflitivo, os modelos multidimensionais do comprometimento organizacional, os antecedentes, correlatos e conseqüentes ao comprometimento organizacional, desenho do trabalho, trabalho voluntário e organizações não-governamentais, como conceito, origens, características.

Em seu estudo Cavalcante (2005) realizou sua coleta de dados com o propósito de conhecer a percepção que os voluntários têm do seu ambiente de trabalho, elencando as dimensões do modelo as quais os mesmos se mostram mais

relevantes, além de verificar as dimensões do comprometimento organizacional presente no universo da pesquisa e traçar características sociodemográficas dos voluntários. O autor comenta que o comprometimento afetivo atua de maneira positiva sobre os voluntários e os resultados mostraram que além de identificar as relações causais entre desenho do trabalho e comprometimento organizacional, observou-se ainda que, quando o voluntário percebe que o trabalho é relevante para pessoas fora das Organizações Não Governamentais, pois tende a se comprometer de maneira afetiva, internalizando assim, os objetivos organizacionais, aproximando os seus objetivos dos organizacionais.

Os estudos de Araújo (2010) fala sobre o Comprometimento Organizacional à luz do modelo conceitual das três dimensões de Meyer e Allen (1991): um estudo de caso no IFRN – Campus Natal/Central. O objetivo da pesquisa foi identificar o grau de comprometimento organizacional dos servidores técnico-administrativos do IFRN Campus Natal/Central, utilizando o modelo de conceitualização das três dimensões (afetiva, instrumental e normativa) proposto por Meyer e Allen (1991), tendo alcançado resultados como: a existência do comprometimento organizacional entre os pesquisados nas três dimensões (afetiva, instrumental e normativa), evidenciando a predominância da dimensão afetiva, que reflete o envolvimento dos servidores baseado em vínculos emocionais e na identificação com os objetivos organizacionais.

Kanzaki (2010) em sua pesquisa buscou identificar as dimensões do comprometimento organizacional dos docentes do quadro ativo/permanente do Campus Central do IFRN à luz do modelo conceitual das três dimensões proposto por Meyer e Allen (1991). O resultado do estudo demonstrou a existência das três dimensões do comprometimento organizacional: afetiva, normativa e a dimensão instrumental entre os docentes, embora esta última tenha obtido média menor, quando comparadas às médias das outras dimensões. O estudo também apontou que a dimensão Afetiva é a predominante entre os pesquisados, demonstrando que a maioria de docentes possui um forte vínculo psicológico de afetividade e lealdade com a Instituição.

Os estudos de Paiva (2009) teve como tema o comprometimento organizacional no laboratório de análises clínicas à luz do modelo conceitual das três dimensões proposto por Meyer e Allen (1991), tendo como objetivo estudar o construto comprometimento organizacional, investigando a associação entre os

componentes estudados (afetivo, instrumental e normativo) e a existência de grupos. Os resultados obtidos a partir das análises dos dados revelaram dois tipos de comprometimento organizacional na empresa estudada, representados pelos enfoques afetivos e normativos.

Ferreira (2011) aborda o comprometimento organizacional dos funcionários de uma empresa familiar do Rio Grande do Norte. Em sua pesquisa, buscou-se caracterizar as bases do comprometimento organizacional, descrevendo a associação destas com as características sociodemográficas dos funcionários. Os resultados revelaram maior predominância da base afetiva do comprometimento organizacional, seguida da base normativa e, por último, da base instrumental, verificando-se associações significativas com as variáveis gênero, idade e escolaridade.

## 2.3 PRINCIPAIS VERTENTES CONCEITUAIS DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

As principais vertentes no estudo da evolução da teoria do comprometimento organizacional, que dominaram o campo de pesquisa durante anos, apresentam-se na literatura divididas da seguinte forma: enfoque normativo, instrumental, sociológico, comportamental e afetivo.

### 2.3.1 O enfoque normativo

O enfoque normativo prevê que os indivíduos permanecem numa dada organização, pois se sentem obrigados e centram-se na estrutura das atitudes e do seu poder preditivo em relação ao comportamento. A abordagem normativa do comprometimento organizacional tem suas raízes na interseção entre a teoria organizacional de Etzioni (1974) e a Psicologia Social. Os estudos de Wiener e Vardi (1990) discutem esse novo enfoque estabelecendo um quadro de referência, denominado “normativo-instrumental”, em que trabalham os conceitos de sistema

cultural e sistema motivacional na determinação do comportamento humano nas empresas. Wiener (1982, p. 421) define o comprometimento como “a totalidade das pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontre os objetivos e interesses organizacionais”. Segundo Medeiros (2003), as pressões normativas derivam da cultura da empresa que impõe suas atitudes o seu comportamento nas empresas, o comportamento normativo leva as pessoas a permanecerem nas organizações, pois estes se sentem obrigados a não saírem.

Para Rowe em seus estudos (2008) a dimensão normativa pode representar um ponto negativo por causa do sentimento de obrigação que o funcionário pode ter para com a empresa, gerando dessa forma uma baixa produtividade e desempenho.

Silva (2008, p.37) diz que “no comprometimento normativo há o pressuposto de que o comportamento do empregado é conduzido de acordo com o conjunto de normas que ele assume internamente e que geram identificação com a organização”. Assim, compreende-se que as pessoas são comprometidas, pois estão diretamente relacionadas aos seus conceitos de certo e moralidade.

### **2.3.2 O enfoque instrumental**

O enfoque instrumental é mencionado nos trabalhos de Becker (1960). Entende-se aqui que o comprometimento é visto em função das recompensas e custos percebidos pelas pessoas, associados com a sua condição de integrante da organização. Noutras palavras, os indivíduos permanecem numa organização porque eles precisam.

Becker (1960) comenta que o comprometimento instrumental é uma tendência do trabalhador em se engajar em “linhas consistentes de atividades”. O comprometimento instrumental também é conhecido de “*side bets*”, que são trocas relacionadas à percepção do trabalhador quanto o que ele dá e recebe da empresa.

Sobre a dimensão instrumental do comprometimento, Silva (2008, p.36) diz que “desta forma, o comprometimento seria um organismo psicossocial, cujas recompensas e custos de ações prévias atuam no sentido de impor limites ou restrições para as ações futuras”. Sendo assim, o trabalhador tende a permanecer na organização por causa dos custos e benefícios relacionados à sua demissão.

Segundo Silva (2008) o comprometimento instrumental, que também pode ser denominado como calculativo, provoca conseqüências para a organização como: baixa motivação e desempenho; pouca rotatividade; satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho, comprometimento organizacional afetivo e comprometimento organizacional normativo moderado.

### **2.3.3 O enfoque sociológico ou da autoridade no trabalho**

Em contraposição aos denominados valores, capitais decorrentes das teorias econômicas e satisfação/comprometimento no trabalho, surge este enfoque sociológico, decorrente de uma linha chamada de autoridade na conjuntura de trabalho.

Deste modo, conforme tais referências, o apego do trabalhador está diretamente relacionado a percepção da legitimidade regimental do empregador, e não tem relação com a dependência do amor ou do dinheiro que recebe da organização (MELEIRO, 2005).

A abordagem sociológica, também ligada à relação de autoridade e de subordinação, está concretizada pelos estudos de Halaby (1986), que ao fazer a análise do apego do trabalhador para com a empresa, tendo como base teórica os estudos da autoridade de Marco Weber, defende que a ligação do trabalhador se dá a partir das relações de autoridade entre o controle da organização e a subordinação dos trabalhadores. Sobre isso Moraes (1997) comenta que, o apego do indivíduo não está relacionado apenas na dependência do amor e nem do dinheiro, mas a percepção da legitimidade do regime de governo do empregador.

### **2.3.4 O enfoque comportamental**

O enfoque comportamental tem o comprometimento como uma avaliação que o trabalhador realiza para manter a harmonia entre o seu comportamento e as suas atitudes.

Segundo Bastos (1993), o comprometimento pode ser equiparado com sentimentos de auto-responsabilidade por determinadas ações, principalmente se eles são vistos como livremente escolhidos. Analisando desta maneira, Silva (2008, p.39) diz que “o comprometimento comportamental pode ser comparado a um círculo vicioso, em que o comportamento leva o trabalhador a ter determinadas atitudes que, por sua vez, refletem-se/manifestam-se em comportamentos futuros, ocasionando a criação de um lento, porém resistente vínculo com a organização”.

Segundo Morais (2004, p.35), “na vertente comportamental ainda existem uma carência muito grande de pesquisas e de medidas que consigam captar os comportamentos envolvidos com mais precisão e fidelidade”.

Salancik (apud BASTOS 1994) indica que as pessoas se comprometem por causa das implicações de suas próprias atitudes, existindo uma pressão psicológica para que a pessoa se comporte de forma firme com as implicações de seu comportamento prévio.

### **2.3.5 O enfoque afetivo**

Dentro da linha conceitual do enfoque afetivo, o comprometimento está diretamente relacionado à lealdade a uma organização. Envolve uma relação ativa e delimita o sentimento dos indivíduos de estarem numa organização porque eles querem e eles desejam dar algo de si próprios para contribuir com o bem-estar da organização. Deste modo, o indivíduo sente-se emocionalmente envolvido e identificado e permanecem na organização porque querem.

A abordagem afetiva também pode ser chamada de atitudinal, que ocorre com a identificação do indivíduo com os valores da organização e que os aderem como se fossem seus, criando afetos e lealdade, como uma postura ativa que parte da idéia de que ele deseja dar algo de si próprio para a empresa.

Mowday, Steers e Porter (1982) descrevem que o cerne do enfoque afetivo, mostra a identificação do indivíduo com as metas organizacionais, bem como a introjeção de seus valores, assumindo-os como seus. Porém, dentro de um contexto educacional, Chang Jr. et al (2007) constatou que a dimensão afetiva do

comprometimento organizacional está relacionada a permanência do docente na instituição de ensino.

## 2.4 MODELO CONCEITUAL DAS TRÊS DIMENSÕES PROPOSTO POR MEYER E ALLEN (1991)

### 2.4.1 O modelo das três dimensões de Meyer e Allen: a integração das abordagens afetiva, normativa e instrumental

A partir da década de 90 o comprometimento organizacional passou de um olhar unidimensional voltado à organização para uma ótica de multidimensionalidade onde o trabalhador também merece atenção.

Em 1984, com os estudiosos Meyer e Allen, deram-se início as pesquisas voltadas para a multidimensionalidade do comprometimento organizacional, tendo como ferramenta questionários de dois tipos: o primeiro para medir o comprometimento afetivo e o segundo para medir o comprometimento instrumental. Ao passar dos anos, em 1990 os estudiosos em questão acrescentaram mais uma dimensão ao comprometimento organizacional *Normative Commitment*, ou seja, o comprometimento normativo, formando assim a multidimensionalidade do comprometimento organizacional.

Os estudos da multidimensionalidade do comprometimento organizacional obtiveram uma atenção especial por Meyer e Allen (1991) que definem o comprometimento organizacional em três dimensões:

- Comprometimento Afetivo: caracterizado pelo apego, onde ocorre um envolvimento e identificação de base emocional do empregado com a organização. Segundo os autores, os empregados permanecem na empresa por que querem, por existir um forte comprometimento afetivo.
- Comprometimento Instrumental (*Continuance Commitment*): este tipo de comprometimento se refere aos custos percebidos e associados ao se desligar de alguma organização. Nessa dimensão, os empregados

permanecem na organização por necessitarem dos benefícios e da própria remuneração mensal ou por receio de não conseguirem outro trabalho.

- Comprometimento Normativo (*Normative Commitment*): esta abordagem caracteriza o comprometimento como uma obrigação de ter que permanecer na organização. Nesta dimensão os trabalhadores não saem das empresas porque eles sentem que são obrigados a permanecer, visto as suas crenças que pregam ser a coisa certa a se fazer.

A partir dos estudos citados acima, Meyer e Allen (1997), define que o comprometimento pode assumir três vínculos: um vínculo psicológico afetivo através de sentimentos como, lealdade, afeição, amizade e etc.; um vínculo de continuidade, onde o empregado se sente obrigado a permanecer em um lugar devido aos altos custos de deixar a empresa; e, um vínculo ético-moral, que assume um papel de dever, uma obrigação, ou chamado, através dos objetivos, valores e missão da organização.

Conforme Meyer e Allen (1997), para se obter um entendimento melhor do comprometimento no trabalho, se faz necessário realizar e identificar as diferenças entre duas vertentes: a natureza e o foco do comprometimento. A natureza diz respeito às bases do comprometimento (afetivo, instrumental, normativo etc.) sendo o que define o tipo de relação entre o empregado e o empregador, e o foco que é o local onde se vivencia, ou melhor, onde e com que a pessoa se compromete. São exemplos disso: a organização e a carreira. Os autores ainda ressaltam que o uso da expressão múltiplos comprometimentos refere-se, coletivamente, aos vários focos aos quais um indivíduo possa se tornar comprometido, não se referindo aos componentes que são a natureza do comprometimento.

Para Meyer e Allen (1997), o empregado pode se comprometer de várias formas com o trabalho. Segundo eles, o trabalhador pode vivenciar ao mesmo tempo o comprometimento afetivo, instrumental e normativo com a organização, porém um pode se sobressair mais do que o outro. Esse estudo não pode ser equiparado ao tipo de comprometimento, já que assume o papel de dimensões de comprometimento que se fazem presente nos vínculos entre empregado e empregador.

O estudo da multidimensionalidade do comprometimento de Meyer e Allen (1991), baseado em três componentes, teve sua validação no Brasil a partir dos estudos de Medeiros; Enders (1997), posteriormente seguido por Ricco (1998) e



Bandeira; Marques; Veiga (1999). O quadro a seguir ilustra a validação do modelo adotado nessa pesquisa.

**Quadro 1:** Validação da Escala de Comprometimento Organizacional no Brasil

| Medeiros; Enders (1997) | Bandeira; Marques; Veiga (1999) | Meyer e Allen (1991) |
|-------------------------|---------------------------------|----------------------|
| $\alpha = 0,68$         | $\alpha = 0,68$                 | Afetivo              |
| $\alpha = 0,70$         | $\alpha = 0,73$                 | Normativo            |
| $\alpha = 0,61$         | $\alpha = 0,62$                 | Instrumental         |

Fonte: Medeiros (2003)

Em sua pesquisa, Buiatti et al (2008) pode verificar frequências aproximadas entre a base normativa e afetiva do comprometimento organizacional, assim também como Marzola (2008), que em seus estudos verificou uma conformidade significativa entre os percentuais encontrados entre a dimensão afetiva e normativa.

Rego; Souto (2002) em seus estudos sobre o modelo proposto por Meyer e Allen (1991), diz que um dos traços mais importante desse modelo é a geração de diferentes conseqüências de comportamento pelo individuo. O comprometimento afetivo leva a uma ligação emocional à organização, é possível que os empregados apresentem índices baixos de absenteísmo, elevação do desempenho e comportamentos de cidadania dentro da empresa. Já os indivíduos comprometidos a nível instrumental não farão mais que o esperado, pois trabalham de forma delimitada não gerando expectativas a mais e, em alguns casos, podem até resultarem em comportamentos indesejáveis para a organização.

Por fim, os empregados comprometidos de maneira normativa com a empresa contribuem positivamente para ela. Entretanto, os sentimentos de dever e obrigação não suscitam o mesmo entusiasmo, envolvimento, empenho e motivação que resultam do laço afetivo. A abordagem dos antecedentes do comprometimento explica melhor o comprometimento normativo e, sobretudo o afetivo, que encontra a liderança transformacional, o apoio organizacional, a recepção de *feedback* relativo ao desempenho, as funções desafiantes e a percepção dos valores organizacionais.

## 2.5 ANTECEDENTES E CONSEQUENTES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Torna-se importante buscar entender quando e como o comprometimento se dá, o que antecede a este e como ele pode colaborar a formar posturas de comportamento, ou seja, o que o comprometimento ocasiona. Segundo Meyer e Allen (1997), este diagnóstico permite que as empresas se posicionem melhor diante aos possíveis impactos que estão sempre expostas. Para Mowday (1998) isto se faz necessário por permitir o construto de modelos conceituais mais compreensivos e sofisticados dos processos por meio dos quais o comprometimento se desenvolve.

Com o propósito de melhor vislumbrar e entender esses antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional em cada dimensão proposto por Meyer e Allen (1991), segue abaixo a relação segundo Bastos (2004):

**Quadro 2:** Antecedentes e Consequentes do Comprometimento Organizacional Afetivo

| <b>COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL AFETIVO</b> |                                       |
|---|---------------------------------------|
| <b>Antecedentes</b>                           | <b>Conseqüências para organização</b> |
| Características pessoais                      | Melhor desempenho                     |
| Características do cargo                      | Maior esforço no trabalho             |
| Micro fatores                                 | Menor rotatividade                    |
| Macro fatores                                 | Menos faltas                          |
| Percepção de suporte organizacional           | Menos atrasos                         |

**Fonte:** Bastos (2004)

Os antecedentes e consequentes do comprometimento afetivo têm mostrado através de estudos que empregados comprometidos de forma afetiva trazem como resultado para a organização: baixa rotatividade, baixo absenteísmo e intenção de sair da empresa, produtividade elevada e avaliação de desempenho favorável.

**Quadro 3:** Antecedentes e Consequentes do Comprometimento Organizacional Instrumental

| <b>COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL INSTRUMENTAL</b> |   |
|--|---|
| <b>Antecedentes</b>                                | <b>Conseqüências para organização</b>             |
| Inexistência de ofertas atrativas de novo emprego  | Baixa motivação                                   |
| Tempo de trabalho na organização                   | Baixo desempenho                                  |
| Esforços investidos no trabalho                    | Menor rotatividade                                |
| Vantagens econômicas no atual emprego              | Moderada satisfação no trabalho                   |
| Inexistência de ofertas atrativas de novo emprego  | Moderado envolvimento com o trabalho              |
|  | Moderado comprometimento organizacional afetivo   |
|  | Moderado comprometimento organizacional normativo |

**Fonte:** Bastos (2004)

Podem-se citar alguns fatores que antecedem o comprometimento instrumental como: ofertas de emprego pouco atrativas, tempo de serviço na organização, investimentos do trabalhador e vantagens econômicas no atual emprego. Já as conseqüências para a organização podem ser notadas por uma ligação negativa com a motivação, com o desempenho e a intenção de sair da empresa.

**Quadro 4:** Antecedentes e Consequentes do Comprometimento Organizacional Normativo

| <b>COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NORMATIVO</b> |   |
|---|---|
| <b>Antecedentes</b>                             | <b>Conseqüências para organização</b>           |
| Socialização cultural                           | Maior satisfação no trabalho                    |
| Socialização organizacional                     | Maior comprometimento afetivo                   |
|   | Mais comportamentos de cidadania organizacional |
|   | Menor intenção de sair da empresa               |

**Fonte:** Bastos (2004)

Dentre os antecedentes do comprometimento normativo se pode elencar: experiências individuais de socialização cultural que ocorreram na esfera familiar e social que precedeu sua entrada na empresa e quando fazendo parte do ambiente organizacional, esse processo de socialização poderá levar o empregado a acreditar que é esperado dele um forte compromisso normativo.

Aprofundando mais o tema dos antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional, segue abaixo tópicos com os resultados da pesquisa de Fink (1992, apud BASTOS, 1998), sob cinco aspectos:

- ✓ **Idade e tempo de empresa:** relacionam-se de forma positiva com o comprometimento organizacional.
- ✓ **Gênero:** as evidências indicam que as mulheres tendem a ser mais comprometida que os homens.
- ✓ **Posição hierárquica e estilo de gestão:** pouco influi no comprometimento do indivíduo com a organização. Entretanto há evidências consideráveis de que estão diretamente relacionados o poder na tomada de decisões e o grau de autonomia na função com o comprometimento.
- ✓ **Nível de escolaridade:** este item foi relacionado negativamente ao comprometimento, resultado coerente com o que acontece nas organizações modernas. Sendo mais elevado o nível de escolaridade, há o aumento da mobilidade e atratividade do profissional no mercado.
- ✓ **Expectativas de remuneração:** apresenta uma relação positiva entre o nível de atendimento das expectativas de remuneração e o comprometimento dos empregados, sem a identificação de causalidade, mas como provável consequência de práticas de gestão que priorizam atender as expectativas dos funcionários, bem como o favorecimento de condições que estimulem a sua identificação com a empresa.

Pesquisas no Brasil, como a de Borges-Andrade (1994), chamam a atenção para os resultados encontrados, em relação aos antecedentes do comprometimento organizacional. No exterior, as variáveis pessoais têm mais relevância, assim como o planejamento e manejo das atividades e a qualidade da liderança. Nacionalmente, se observa um maior peso de fatores que resultam em trocas entre o indivíduo e a organização, como por exemplo, as variáveis ligadas às oportunidades de crescimento ocupacional, à justiça das políticas de recursos humanos e ao *status* da organização.

### 3 METODOLOGIA

Este tópico aborda os procedimentos metodológicos adotados e estruturados a partir dos aspectos gerais do estudo, descrevendo o tipo de pesquisa, a área de abrangência e participantes da pesquisa, o instrumento de pesquisa utilizado, forma de coleta e tratamento dos dados, com vistas a alcançar os objetivos propostos desta pesquisa.

#### 3.1 TIPO DA PESQUISA

Esta pesquisa quanto a sua natureza é classificada como descritiva e quanto a sua forma de abordagem de análise dos dados, como quantitativa.

O presente estudo é, também, caracterizado como estudo de caso, que Gil (1999, p.72) define como “[...] estudo exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”. A pesquisa tem uma abordagem quantitativa de caráter descritivo, por se utilizar de coleta de dados, através de questionários que buscam informações para tornar o estudo prático. Gil (1999) relata que pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática utilizam habitualmente esse tipo de pesquisa.

Caracteriza-se também com uma pesquisa censitária que segundo Sedi (1979, p. 37) “são colhidos dados de todas as unidades, o universo de pesquisa e os resultados são válidos imediatamente para todo o universo”.

#### 3.2 ÁREA DE ABRANGÊNCIA E PARTICIPANTES DA PESQUISA

A área de abrangência dessa pesquisa é uma escola familiar de ensino básico, que oferta a educação infantil, ensino fundamental I e II, além do ensino médio, localizada em Natal, no estado do Rio Grande do Norte no Brasil, e os

participantes da pesquisa são os docentes da escola em estudo, conforme pode ser notado no quadro a seguir.

**Quadro 5:** Área de Abrangência e Participantes da Pesquisa

| ÁREA DE ABRANGÊNCIA E PARTICIPANTES DA PESQUISA |              |
|---|--------------|
| Descrição                                       | Quantidade   |
| Escola particular de ensino                     | 123 docentes |

Fonte: Pesquisa 2011

A escola é uma instituição social, que tem como missão o desenvolvimento e formação intelectual, cultural e social do indivíduo desde a sua infância e exerce um papel insubstituível, imensurável e imprescindível em meio à sociedade.

O papel do professor na escola desde a sua formalização histórica como profissão, teve e continua sendo, formado em sua maioria por mulheres. Segundo Novaes (1984), Apple (1995) e Arce (1997) o magistério tem se tornado cada vez mais uma área de trabalho onde predomina o gênero feminino, devido às perspectivas teóricas sobre a feminização na área docente e a mesma carreira ter sido uma das precursoras para as mulheres se profissionalizarem abrindo as portas no mercado de trabalho, tendo a aprovação da sociedade para desempenharem esta atividade, pois julgavam que as características femininas como: docilidade, submissão, sensibilidade, intuição e paciência, favoreciam e excitavam a escola a se transformar em um espaço feminino, onde as mulheres poderiam continuar a exercitar todas essas características e sua vocação maternal pelo fato de estarem constantemente em contato com crianças.

A instituição escolar como um todo, seja ela pública ou privada, sofreu diversas modificações, diante disso, a sociedade contemporânea teve que repensar toda sua estrutura administrativa e pedagógica para poder suprir as necessidades atuais e os novos interesses da época que se tornaram cada vez mais complexos, priorizando a qualificação, capacitação e formação da docência que precisa rapidamente e constantemente adequar-se a essa nova estrutura educacional. Nessa perspectiva, CAMPOS (2010, p.154) comenta:

A sociedade do futuro exige processos rápidos de mudança, numa velocidade nunca vista na história da humanidade. Nessa perspectiva, a informação em processo de conhecimento exige que se inove a formação profissional. Assim, os sistemas de aprendizagem e particularmente a escola devem ser reinventados, passando por uma completa reconceitualização.

De acordo com Lethbridge (1997), as organizações administradas por familiares são responsáveis por mais da metade dos empregos e, de acordo com o país, produz de metade a dois terços do Produto Interno Bruto. Esses dados são encarados como muito conservadores, pois o Brasil apresenta entre seis e oito milhões de empresas, sendo 90% empresas familiares, tais organizações são caracterizadas pela alta complexidade que as envolve devido aos estreitos laços que ligam as pessoas da família a empresa tornando-se difícil essa separação entre família, empresa e gestão (RICCA, 2007).

Segundo os autores Davel e Colbari (2003), a empresa familiar têm um relacionamento mais afetivo e comprometido, pois em sua maioria são mais humanas em suas práticas de gestão.

Para Vries (2009) as características das práticas de gestão organizacional familiar adotadas pela empresa podem afetar de forma positiva o desempenho da organização.

### 3.3 COLETA DE DADOS

Para Roesch (2006, p.142) o plano de coleta de dados “não é apenas um formulário, ou um conjunto de questões listadas sem muita reflexão”, ele requer esforço intelectual no seu planejamento já que busca a mensuração de algo, com bases na conceituação do problema da pesquisa e do plano de estudo estabelecido pelo pesquisador.

A pesquisa de dissertação usou de subsídios informações pertinentes à análise através das seguintes atividades de coleta de dados:

1. Atualização da revisão bibliográfica, envolvendo o levantamento de estatísticas e dados da área. De acordo com Ferrari (1982), a pesquisa bibliográfica tem por finalidade conhecer as contribuições científicas que se efetuaram sobre determinado assunto;
2. Realização da pesquisa com aplicação do questionário sociodemográfico e das escalas de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991), validado no Brasil por Medeiros e Enders (1998), do tipo “LIKERT” com 18

questões, numerados na escala de 1 a 5, variando de discordo totalmente a concordo plenamente.

### **3.3.1 Instrumento de pesquisa**

O presente estudo utilizou como instrumento de pesquisa um questionário formado em duas partes. Na primeira, foram levantados os dados sociodemográficos através de um questionário composto com os seguintes itens: gênero, idade, escolaridade, tempo na organização e estado civil, com o objetivo de traçar o perfil dos docentes da escola particular. Na segunda parte foi aplicado um questionário das escalas de comprometimento organizacional de Meyer, Allen (1991), validado no Brasil por Medeiros e Enders (1998), variando as respostas de discordo totalmente a concordo plenamente.

O questionário visou responder, principalmente, a questões relativas ao modo como o comprometimento se manifesta na organização estudada. Os dados da pesquisa são denominados de primários já que os mesmos foram coletados pela pesquisadora que orientou os docentes sobre como preencher o questionário.

O quadro a seguir mostra os indicadores do comprometimento organizacional que foram utilizados, divididos da seguinte maneira: as questões 1, 5, 9, 10, 13 e 17 relacionadas com a dimensão afetiva; as 2, 4, 8, 12, 14, e 16 à dimensão instrumental e as questões 3, 6, 7, 11, 15 e 18 à dimensão normativa.



**Quadro 6:** Indicadores do Comprometimento Organizacional

| <b>DIMENSÃO AFETIVA</b>  |
|--|
| 1. Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira a esta organização.                                 |
| 5. Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.   |
| 9. Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.  |
| 10. Eu não me sinto como uma pessoa de casa na organização.®   |
| 13. Eu não sinto um forte senso de integração com a organização.®  |
| 17. Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.®  |
| <b>DIMENSÃO INSTRUMENTAL</b>   |
| 2. Na situação atual, ficar nesta organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.             |
| 4. Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil deixar a organização agora.   |
| 8. Uma das poucas conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas. |
| 12. Se eu decidisse deixar a organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada                       |
| 14. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.  |
| 16. Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.    |
| <b>DIMENSÃO NORMATIVA</b>  |
| 3. Eu não sinto obrigação em permanecer na organização. ®  |
| 6. Esta organização merece minha lealdade.   |
| 7. Mesmo que fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar a organização agora.                      |
| 11. Eu me sentiria culpado se deixasse a organização agora   |
| 15. Eu devo muito a esta organização.  |
| 18. Eu não deixaria esta organização agora porque tenho obrigação moral com as pessoas aqui.                     |

**Fonte:** Medeiros (1997)

**Nota:** Os indicadores com (R)\* possuem valor invertido no sentido da frase.

A aplicação dos questionários foi realizada pela própria pesquisadora, com todos os docentes da instituição de ensino pesquisada.

### 3.3.2 Variáveis analíticas

Os fenômenos podem ser observados, registrados e mensurados, podendo apresentar variações, mudanças e valores diferentes em relação ao fenômeno e entre os fenômenos, o que se denomina de variáveis. Conforme Barros; Lehfeld (2007, p. 98), “variável é todo aquele elemento ou característica que varia em determinado fenômeno”.

**Quadro 7:** Variáveis Analíticas Versus Dimensões do Comprometimento Organizacional

| VARIÁVEIS ANALÍTICAS        | DIMENSÕES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL   |
|-----------------------------|---|
| AFETIVA                     | Afetivo: é o percebido como um apego, como um envolvimento, onde ocorre identificação com a organização.          |
| INSTRUMENTAL                | Instrumental: é percebido como os custos associados ao deixar a organização.                                      |
| NORMATIVA                   | Normativo: está relacionado a um alto nível de comprometimento por parte do funcionário em relação à organização. |
| VARIÁVEIS SÓCIODEMOGRÁFICAS | Gênero, idade, escolaridade, tempo na organização, estado civil e nível que ensina.                               |

Fonte: Pesquisa 2011

O quadro 7 demonstra as variáveis sociodemográficas que foram utilizadas neste estudo que se referem à caracterização dos respondentes, incluindo gênero, idade, escolaridade, tempo na organização e estado civil, e as variáveis referentes às dimensões do comprometimento organizacional, provenientes do modelo de conceitualização dos três componentes, afetivo, instrumental e normativo, de Meyer e Allen (1991 ).

### 3.4 TRATAMENTO DE DADOS

Os dados foram analisados e interpretados. Segundo Gil (1999, p.168), embora ambos os processos pareçam distintos estão estreitamente relacionados:

A análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante a sua ligação a outros conhecimentos anteriores obtidos.

O processo de análise de dados em sua maioria tende a ser observados os seguintes passos, segundo Gil (1999): estabelecimento de categorias, codificação, tabulação, análise estatística dos dados, avaliação das generalizações obtidas com os dados, inferência de relações causais e interpretação de dados. A presente pesquisa utilizou estes passos diante da necessidade do investigador em analisar os dados.

A análise dos dados é para Quivy e Campenhoudt (1992, p. 232), a etapa que trata das informações obtidas através da observação, consistindo de três operações:

- 1) Descrever os dados;
- 2) Medir as relações entre as variáveis, em conformidade com a forma como essas relações foram previstas pela hipótese;
- 3) Comparar as relações observadas com as relações teoricamente esperadas a partir da hipótese e em medir a diferença entre as duas.

Os dados primários, obtidos a partir da aplicação do questionário, foram analisados por meio de análise de freqüências e dispersão provenientes do instrumento Escala de Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen (1991).

O Quadro 8, a seguir, mostra os instrumentos estatísticos que foram utilizados para alcançar tanto o objetivo geral como os específicos desta pesquisa, com base nas questões desenvolvidas.

Utilizou-se como instrumento de registro, arquivo e análise descritiva, o software Statistica 7.0 e Excell, assim como para análise multivariada o software R 2.13.0. Os procedimentos e análises estatísticas realizadas, considerando o nível de significância de 5%, foram os seguintes:

- Estatística descritiva (médias, mínimos, máximos, distribuição de freqüências, desvio-padrão);
- Análise de variância (ANOVA), para verificar a existência de diferença significativa entre as médias das três bases do comprometimento;
- Análise de agrupamentos com o objetivo de agrupar o conjunto de dados, reduzindo a dimensionalidade dos mesmos, em subconjuntos utilizando determinado critério e método de agrupamento fixado.

**Quadro 8:** Técnicas Estatísticas *Versus* Objetivos da Pesquisa

| OBJETIVOS  | QUESTÕES: NO INSTRUMENTO DE PESQUISA     | FERRAMENTAS ESTATÍSTICAS   |
|--|--|--|
| GERAL: Identificar as dimensões do comprometimento organizacional dos docentes da escola particular de ensino à luz do modelo conceitual das três dimensões proposto por Meyer e Allen (1991). | 1 a 18 da parte II do questionário       | Estatística descritiva<br>Análise de variância (ANOVA)<br>e análise de Cluster |
| ESPECIFICO 1: Traçar o perfil sociodemográfico dos Docentes da escola particular de ensino.  | 1 a 6 da parte I do questionário         | Estatística descritiva   |
| ESPECIFICO 2 : Identificar a existência de diferentes dimensões de comprometimento organizacional entre os docentes da escola particular de ensino.  | 1 a 18 da parte II do questionário       | Estatística descritiva<br>Análise de variância (ANOVA)                         |
| ESPECIFICO 3 : Verificar qual dimensão é predominante entre os docentes da escola particular de ensino.  | 1 a 18 da parte II do questionário       | Estatística descritiva<br>Análise de variância (ANOVA)                         |
| ESPECIFICO 4: identificar e caracterizar grupos de acordo com as dimensões do comprometimento organizacional e as suas características sociodemográficas.                                      | 1 a 6 da parte I e<br>1 a 18 da parte II | Estatística descritiva<br>Análise multivariada                                 |

**Fonte:** Pesquisa 2011

O quadro 8 expõe os objetivos da pesquisa dividindo-os em um objetivo geral e quatro específicos, demonstrando também o instrumento que foi utilizado, assim como as ferramentas estatísticas para alcançarem os respectivos objetivos.

## **4 ANALISE DOS RESULTADOS**

Os resultados dessa pesquisa estão alinhados e em concordância com os objetivos propostos nesse estudo. A análise dos dados foi feita através da estatística descritiva, análise de variância e estatística multivariada.

A estatística descritiva possibilitou identificar o perfil sociodemográfico dos docentes assim como a existência das dimensões do comprometimento organizacional que predomina entre eles. As tabelas e quadros a seguir servem para expor os dados colhidos, seguidos dos seus respectivos resultados.

### **4.1 Perfil sociodemográfico dos docentes**

Para Mowday et al (1982) e Mathieu; Zajac (1990), o perfil sociodemográfico está diretamente relacionado com os antecedentes do comprometimento organizacional. Os primeiros pesquisadores citados classificam esse perfil em: características pessoais, estruturais, de trabalho e experiências de trabalho. Já os outros dois, classificam os antecedentes como variáveis pessoais: situação de função, características, ambiente de trabalho e dimensões da estrutura organizacional. Nesse estudo, as características pessoais dos docentes foram tratadas como um perfil sociodemográfico, que o identifica dentro da instituição de ensino pesquisada.

Os resultados apresentados a seguir permitem visualizar e validar o primeiro objetivo específico dessa pesquisa, o qual buscou traçar o perfil sociodemográfico dos docentes da Instituição de ensino campo empírico da pesquisa, conforme se pode observar na tabela 1 através da frequência absoluta e os percentuais colhidos.

**Tabela 1:** Frequências Absolutas (n) e Percentuais das Características Sociodemográficas da População em Estudo

| <b>Variáveis</b>            | <b>n</b>   | <b>(%)</b>   |
|-----------------------------|------------|--------------|
| <b>Gênero</b>               |            |              |
| Feminino                    | 80         | <b>65,04</b> |
| Masculino                   | 43         | 34,96        |
| <b>Faixa etária</b>         |            |              |
| 20 a 30 anos                | 47         | 38,21        |
| 31 a 40 anos                | 56         | <b>45,53</b> |
| 41 a 50 anos                | 19         | 15,45        |
| 51 anos ou mais             | 1          | 0,81         |
| <b>Estado civil</b>         |            |              |
| Casado                      | 69         | <b>56,10</b> |
| Solteiro                    | 44         | 35,77        |
| Divorciado                  | 6          | 4,88         |
| União estável               | 4          | 3,25         |
| <b>Nível de instrução</b>   |            |              |
| Ensino Médio                | 1          | 0,81         |
| Ensino Superior             | 45         | 36,59        |
| Especialização              | 70         | <b>56,91</b> |
| Mestrado                    | 7          | 5,69         |
| <b>Tempo na organização</b> |            |              |
| Até 2 anos                  | 38         | <b>30,89</b> |
| De 2 a 4 anos               | 27         | 21,95        |
| De 4 a 6 anos               | 18         | 14,63        |
| De 6 a 8 anos               | 13         | 10,57        |
| De 8 a 10 anos              | 8          | 6,50         |
| Mais de 10 anos             | 19         | 15,45        |
| <b>Nível que ensina</b>     |            |              |
| Educação Infantil           | 25         | 20,32        |
| Ensino Fundamental I        | 24         | 19,51        |
| Ensino Fundamental II       | 32         | <b>26,02</b> |
| Ensino Médio                | 21         | 17,07        |
| Esportes                    | 19         | 15,45        |
| Eventos                     | 2          | 1,63         |
| <b>Total</b>                | <b>123</b> | <b>100,0</b> |

Fonte: Pesquisa 2011

Em relação ao gênero, observa-se na tabela 1 que 65,04% dos pesquisados são do gênero feminino e que 34,96% pertencem ao gênero masculino. Isso comprova que a função de educar do professor, desde a sua base histórica é formada em sua maioria por mulheres.

Quanto à faixa etária de maior incidência, 45,53% dos pesquisados encontram-se entre 31 e 40 anos. A segunda maior incidência foi 38,21%, pertencentes à faixa etária de 20 a 30 anos. Pode-se observar ainda que 15,45%

dos entrevistados pertencem à faixa etária de 41 a 50 anos, e 0,81% à faixa etária superior a 51 anos.

Quanto à escolaridade, percebe-se ser predominante a especialização, representando 56,91% dos pesquisados. Com nível superior obteve-se o percentual de 36,59%, mestrado 5,69% e nível médio 0,81% dos entrevistados. O único professor que apresentou nível médio de ensino foi um do segmento de esportes.

Quanto ao tempo na organização, a maior incidência representa 30,89% dos pesquisados, com até dois anos na empresa. Entre 2 a 4 anos obteve-se o percentual de 21,95%, caracterizando-se a segunda maior concentração. O grupo que possui mais de 10 anos de serviço representa 15,45% dos pesquisados. Entre 4 e 6 anos na organização, obteve-se o percentual de 14,63%. Pessoas com tempo de trabalho na organização entre 6 a 8 anos representam 10,57% dos pesquisados. O menor percentual observado representa 6,50% dos respondentes que estão na organização entre 8 e 10 anos.

Quanto ao estado civil, a maior incidência foi de casados, representando 56,10% dos respondentes. A segunda maior incidência foi de solteiros, representando 35,77%. Pessoas divorciadas representam 4,88% e o menor percentual observado foi do regime de união estável representando 3,25% dos respondentes.

A tabela 1 mostra também a distribuição dos docentes entre os diversos níveis de ensino ofertados pela instituição pesquisada. O Ensino Fundamental II é onde se detém a maioria dos docentes entrevistados chegando a representar 26,02% os sujeitos, seguido de 20,32% dos docentes que ensinam na Educação Infantil, 19,51% do Fundamental I, 17,07% do Ensino Médio, 15,45% docentes do quadro de profissionais de esportes e 1,63% dos docentes responsáveis pelos eventos.

Desta forma, a partir da tabela 1, foi possível atender ao primeiro objetivo específico do estudo: traçar o perfil sociodemográfico dos docentes de uma escola particular de ensino.

**Tabela 2** : Síntese do Perfil Sociodemográfico dos Docente

| VARIÁVEL             | PREDOMINÂNCIA         | %     |
|----------------------|-----------------------|-------|
| Gênero               | Feminino              | 65,04 |
| Faixa etária         | 31 a 40 anos          | 45,53 |
| Estado civil         | Casado                | 56,10 |
| Nível de instrução   | Especialização        | 56,91 |
| Tempo na organização | Até 2 anos            | 30,89 |
| Nível                | Ensino fundamental II | 26,02 |

**Fonte:** Pesquisa 2011

Em termos gerais, pode-se afirmar conforme a tabela 2 que houve a predominância do gênero feminino, estando os docentes em sua maioria em uma faixa etária de 31 a 40 anos, com uma alta percentagem de pessoas casadas. O grau de instrução que se sobressaiu foi a especialização e os docentes que representaram a maior percentagem quanto ao de tempo de serviço estão até dois anos na organização e em sua maioria ensinam a discentes do ensino fundamental II.

#### **4.2 Identificação das diferentes dimensões de comprometimento organizacional**

A seguir, apresenta-se os resultados sobre as dimensões do comprometimento organizacional que atendem ao segundo e terceiro objetivos específicos desse estudo, que é identificar a existência das dimensões e verificar qual delas predomina entre os docentes da Instituição de ensino pesquisada. Através da aplicação do questionário II, Escala de Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen (1991), foi possível identificar a existência das três dimensões do comprometimento organizacional, atendendo dessa forma ao segundo objetivo específico desta pesquisa. Para responder ao terceiro objetivo específico, foram utilizadas tabelas com suas análises específicas que compreendem cada grau de concordância das dimensões do comprometimento organizacional: afetiva, instrumental e normativa, com seus respectivos indicadores.



**Tabela 3:** Níveis de Concordância e Grau de Comprometimento

| Níveis de concordância          | Grau de comprometimento |
|---------------------------------|-------------------------|
| 1 a 2 respostas de concordância | Grau baixo              |
| 3 a 4 respostas de concordância | Grau moderado           |
| 5 a 6 respostas de concordância | Grau elevado            |

Fonte: Pesquisa 2011

A tabela 3 traz uma melhor compreensão sobre as tabelas das dimensões do comprometimento organizacional. Nela contém os níveis de concordância com os respectivos graus de comprometimento dos docentes, a qual servirá para a análise dos resultados. Desta forma, a tabela atende ao terceiro objetivo específico o qual trata de verificar a dimensão do comprometimento organizacional predominante entre os docentes de uma escola particular de ensino.

**Tabela 4:** Grau de Concordância dos Docentes sobre os Indicadores do Comprometimento Organizacional na Dimensão Afetiva

| QUESTÃO   | RESPOSTA            |               |               |               |                     |
|---|---------------------|---------------|---------------|---------------|---------------------|
|   | Concordo Plenamente | Concordo      | Não sei       | Discordo      | Discordo Totalmente |
| Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira a esta organização. | 19,6%               | 26,80%        | <b>39,80%</b> | 11,40%        | 2,40%               |
| Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.           | 2,40%               | 19,50%        | <b>40,70%</b> | 26,80%        | 10,60%              |
| Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.                  | <b>47,10%</b>       | 31,40%        | 15,70%        | 5,00%         | 0,80%               |
| Eu não me sinto como uma pessoa de casa na organização. ®                     | 11,40%              | 13,80%        | 11,40%        | <b>32,50%</b> | 30,90%              |
| Eu não sinto um forte senso de integração com a organização. ®                | 45,50%              | <b>46,30%</b> | 8,10%         | 3,30%         | 0,80%               |
| Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização. ®                | 5,70%               | 16,40%        | 3,30%         | <b>41,00%</b> | 33,60%              |

Fonte: Pesquisa 2011

® Indica que há valor invertido na frase.

Observa-se na tabela 4 que os maiores percentuais de concordância são dos indicadores: “Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim” e “Eu não sinto um forte senso de integração com a organização” com 47,10% e 46,30%, respectivamente. Como este último indicador tem sentido invertido, então é percentual de discordância. Além disso, também é observado que os indicadores “Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização” e “Eu não me sinto como uma pessoa de casa na organização” apresentam 41,00% e 32,50%,

respectivamente, de discordância, mas como estes indicadores têm sentidos invertidos, então estes também são percentuais de concordância.

Observa-se que esses últimos indicadores apresentam características de integração e emoção, denotando um forte apego psicológico e uma identificação do trabalhador com sua organização.

Portanto, é observado um **grau moderado de comprometimento afetivo** entre os docentes da escola.

Vries (2009) usa a expressão “efeito família”, para evidenciar as características das práticas de gestão organizacional familiar, que afetam de forma positiva o desempenho da empresa, além de ajudar a construir um senso de identificação e comprometimento. Isso segundo o autor insere nos colaboradores um sentimento de pertença à empresa, com se todos fosse uma grande família, proporcionando dessa maneira à construção de um vínculo afetivo dentro do ambiente de trabalho. Davel e Colbari (2003) considera também que nas empresas familiares as práticas de gestão de forma geral tendem a ser mais humanizadas, o que demonstra relações afetivas, de lealdade, e comprometimento.

Meyer; Allen (1997), afirmam que a dimensão afetiva do comprometimento está vinculada a um sentimento de pertença do empregado para com a organização, o mesmo sente-se bem em estar na empresa e se compromete com ela a ponto dos problemas e objetivos da organização também serem os seus, demonstrando dessa forma, uma forte ligação emocional.

Bastos (1994) percebe o comprometimento afetivo como um ponto positivo para a empresa, já que o mesmo gera menor rotatividade e absenteísmo, comportamentos elevados de cidadania e melhores desempenhos, que aumentam a produtividade.

Mowday; Porter; Steers (1982) confirmam em seus estudos que o comprometimento afetivo passa de uma postura de lealdade passiva dos funcionários, ela expressa um desejo de estabelecer e se dedicar para que a organização obtenha sucesso.

Segundo os estudos de Chang Jr. et al (2007) o comprometimento afetivo como estratégia operacional no setor de ensino, não está relacionada ao desempenho do docente em sala de aula. Porém em sua pesquisa Batista (2004) com relação à dimensão afetiva obteve melhores resultados entre os respondentes,

e ressalta que tal verificação se dá pelo fato da empresa favorecer o reconhecimento profissional dos mesmos.

**Tabela 5:** Grau de Concordância dos Docentes sobre os Indicadores do Comprometimento Organizacional na Dimensão Instrumental

| QUESTÃO   | RESPOSTA            |               |               |               |                     |
|---|---------------------|---------------|---------------|---------------|---------------------|
|   | Concordo Plenamente | Concordo      | Não sei       | Discordo      | Discordo Totalmente |
| Na situação atual, ficar nesta organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo              | 24,40%              | <b>42,30%</b> | 23,60%        | 6,50%         | 3,20%               |
| Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil deixar a organização agora.   | 6,70%               | 28,60%        | <b>29,40%</b> | 25,20%        | 10,10%              |
| Uma das poucas conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas. | 2,50%               | 9,10%         | 22,30%        | <b>53,70%</b> | 12,40%              |
| Se eu decidisse deixar a organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.                       | 11,50%              | 19,70%        | <b>31,10%</b> | 28,70%        | 9,00%               |
| Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização  | 1,60%               | 4,90%         | 9,80%         | <b>53,70%</b> | 30,00%              |
| Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.     | 0,80%               | 8,20%         | 16,40%        | <b>59,00%</b> | 15,60%              |

Fonte: Pesquisa 2011

É possível notar na tabela 5 que há apenas um percentual de concordância que é do indicador: “Na situação atual, ficar nesta organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo” com 42,30%. Observa-se que esses indicadores relacionam-se com as possibilidades de permanência na organização.

Em relação à discordância, os maiores percentuais são dos indicadores: “Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar”, “Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização” e “Uma das poucas conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas”, com 59,00%, 53,70% e 53,70%, respectivamente.

Portanto, é observado um **grau baixo de comprometimento instrumental** entre os docentes da escola.

Kanzaki (2010) em sua pesquisa também obteve em seus resultados um baixo grau de comprometimento organizacional de base instrumental entre os funcionários de uma instituição de ensino, reforçando a literatura disponível de que o comprometimento organizacional instrumental, em comparação com o da base afetiva, apresenta-se como um construto verdadeiramente singular, sendo visto como o oposto da base afetiva. (BASTOS, 2009; COSTA e BATISTELA, 2009; MAGALHÃES, 2008; COSTA, 2005).

Meyer e Allen (1991) caracteriza o comprometimento instrumental pela passividade, falta de alternativas e mudança, em que o funcionário julga não ter subsídios para conseguir outro emprego melhor.

Esse resultado se assemelha com o encontrado na meta-análise de Cooper-Hakim e Viswesvaran (2005, apud MAGALHÃES, 2008). Os estudos deles mostraram que as escalas do comprometimento instrumental, estariam avaliando outro construto que não o comprometimento e sugerem uma investigação mais minuciosa sobre isso, com o intuito de avaliar a adequação desse fator como componente desse construto.

Segundo Rego e Souto (2004), pessoas comprometidas instrumentalmente não apresentam predisposição em realizar trabalhos profissionais acima dos outros funcionários, pois a relação funcionário/trabalho se pauta nas relações de custo/benefício. Eles tendem a primeiro comparar o custo/benefício de permanecer ou sair para outra organização. Os autores, sobre isso afirmam que a incerteza acaba gerando um custo adicional, sob a forma de risco de insucesso.

Mowday, Porte e Steers (1982) caracterizam a dimensão instrumental como uma relação de trocas entre o trabalhador e a empresa, que ocorre com menor intensidade e tende ao equilíbrio quando o empregado percebe a equidade entre as recompensas e contribuições. Este envolvimento é uma relação de menor intensidade e ocorre quando a pessoa envolvida percebe um equilíbrio entre recompensas e contribuições.

Meyer e Allen (1991) em seus estudos relatam que as recompensas e benefícios influenciam os trabalhadores ao comprometimento instrumental quando o mesmo é percebido por eles dentro da organização. Contudo, os baixos níveis de comprometimento instrumental não levam diretamente ao desligamento do trabalhador com a empresa, apenas no caso do comprometimento afetivo e normativo também serem baixos.

**Tabela 6:** Grau de Concordância dos Docentes sobre os Indicadores do Comprometimento Organizacional na Dimensão Normativa

| QUESTÃO  | RESPOSTA            |               |         |          |                     |
|--|---------------------|---------------|---------|----------|---------------------|
|  | Concordo Plenamente | Concordo      | Não sei | Discordo | Discordo Totalmente |
| Eu não sinto obrigação em permanecer na organização. ®                                   | 9,10%               | <b>34,70%</b> | 15,70%  | 25,60%   | 14,90%              |
| Esta organização merece minha lealdade.  | <b>65,00%</b>       | 23,50%        | 10,50%  | 0,00%    | 0,00%               |
| Mesmo que fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar a organização agora. | 24,40%              | <b>33,30%</b> | 21,20%  | 14,60%   | 6,50%               |
| Eu me sentiria culpado se deixasse a organização agora                                   | 12,30%              | <b>29,40%</b> | 25,60%  | 25,40%   | 8,30%               |
| Eu devo muito a esta organização.  | 28,70%              | <b>36,10%</b> | 27,00%  | 7,40%    | 0,80%               |
| Eu não deixaria esta organização agora porque tenho obrigação moral com as pessoas aqui. | 8,90%               | <b>29,30%</b> | 28,50%  | 27,60%   | 5,70%               |

Fonte: Pesquisa 2011

® Indica que há valor invertido na frase.

Pode-se observar na tabela 6 que para todos os indicadores os maiores percentuais são de concordância sendo os maiores percentuais dos indicadores: “Esta organização merece minha lealdade” e “Eu devo muito a esta organização” com 65,00% e 36,10%, respectivamente. Além disso, também é observado 34,70% de concordância do indicador “Eu não sinto obrigação em permanecer na organização”. Como este último indicador tem sentido invertido, então é o único percentual de discordância. Assim, verifica-se que há uma sinalização que há obrigação em permanecer na organização, essa obrigação deve-se às pressões normativas influenciando suas escolhas.

Portanto, é observado um **grau elevado de comprometimento normativo** entre os docentes da escola.

Os autores Bastos (2009); Magalhães (2008), Meyer e Allen (1991), em suas pesquisas, mostram uma sólida sobreposição entre o comprometimento organizacional afetivo e normativo, já que ambos apresentam relações semelhantes com diferentes variáveis.

Seguindo a mesma linha, Buiatti et al (2008), investigaram o comprometimento organizacional tendo como campo de estudo duas empresas familiares, e puderam notar uma sobreposição das escalas de comprometimentos de base normativa e afetiva ao verificarem as frequências aproximadas entre ambas.

Marzola (2008), também constatou a preponderância do comprometimento afetivo junto aos colaboradores de uma empresa familiar. Porém ressaltou a importância dos percentuais obtidos quanto ao comprometimento normativo, já que suas questões apresentaram uma conformidade semelhante ao encontrado na dimensão afetiva. Entretanto, também foi observado que o grau de concordância dos docentes sobre os indicadores do comprometimento organizacional na dimensão normativa está seguido do grau de comprometimento de base afetiva, o que evidencia uma forte adesão aos valores e normas da organização pelos funcionários.

O comprometimento normativo segundo os estudos de Meyer e Allen (1991) é percebido pela obrigação que o empregado sente em não sair da empresa.

Essa obrigação é vista por Wiener (1982) como um reflexo de pressões internas sofridas pelos trabalhadores em concordar com a missão da organização que são seus valores e objetivos. Bastos (1994) diz que os trabalhadores envolvidos com a dimensão normativa acabam assumindo alguns comportamentos não por que querem, mas sentem que é certo e moral adquiri-los.

Conforme análise dos dados apresentados, e de acordo com os objetivos específicos 2 e 3, pode-se verificar a existência de todas as dimensões do comprometimento organizacional, ou seja, afetivo, instrumental e normativo, sendo este último com maior predominância entre os docentes.

Rowe (2008) ressalta que a dimensão normativa por expressar certa obrigação em continuar na empresa, tende a ser um fator negativo de produtividade e desempenho do docente na empresa. Isso para a autora merece uma maior atenção das empresas, já que dentro do comprometimento organizacional a dimensão normativa é a que mais impacta o esforço instrucional do docente.

Estudos diversos vêm evidenciando uma relação constante entre as três bases do comprometimento organizacional: afetiva, instrumental e normativa. Os autores Rego e Souto (2002) em sua pesquisa afirmaram que o comprometimento afetivo exerce uma correlação positiva com o comprometimento normativo e uma possível correlação negativa com a base instrumental.

O resultado da presente pesquisa é parcialmente coerente com os apontados por pesquisas com docentes nas academias nacionais no que tange a proximidade das dimensões normativa e afetiva, porém verifica-se que na maior parte das

pesquisas prepondera a dimensão afetiva, diferentemente deste estudo que sobressaiu-se a normativa.

Segundo os Kanzaki (2010) e Araújo (2010), em suas pesquisas junto a uma instituição de ensino pública sobre Comprometimento Organizacional, com os docentes e funcionários, respectivamente, os resultados apontaram: a existência do comprometimento organizacional entre os pesquisados nas três dimensões (afetiva, instrumental e normativa), evidenciando a predominância da dimensão afetiva, seguida da normativa e instrumental, assim como na pesquisa de Ferreira (2011), realizada numa empresa privada no âmbito familiar. Na pesquisa de Moraes (2005) com professores do ensino privado demonstrou que a dimensão afetiva apresentou a melhor média, demonstrando homogeneidade em relação aos itens pesquisados, seguida da normativa e instrumental.

**Tabela 7:** Síntese da Existência e Predominância das Dimensões do Comprometimento Organizacional

| DIMENSÃO     | EXISTÊNCIA | PREDOMINÂNCIA |
|--------------|------------|---------------|
| Afetiva      | Sim        | Grau moderado |
| Instrumental | Sim        | Grau baixo    |
| Normativa    | Sim        | Grau elevado  |

**Fonte:** Pesquisa 2011

Em síntese, pode-se constatar que a pesquisa confirmou a presença das três dimensões do comprometimento organizacional, obtendo um alto grau de comprometimento de base normativa, seguido por um grau afetivo moderado, e por fim, um baixo grau de comprometimento instrumental.

### 4.3 Análise Descritiva das três dimensões e análise de variância (ANOVA)

Foi realizada a análise de variância com o objetivo de verificar as possíveis e significativas diferenças entre as médias encontradas nas três dimensões do comprometimento organizacional: afetiva, instrumental e normativa.

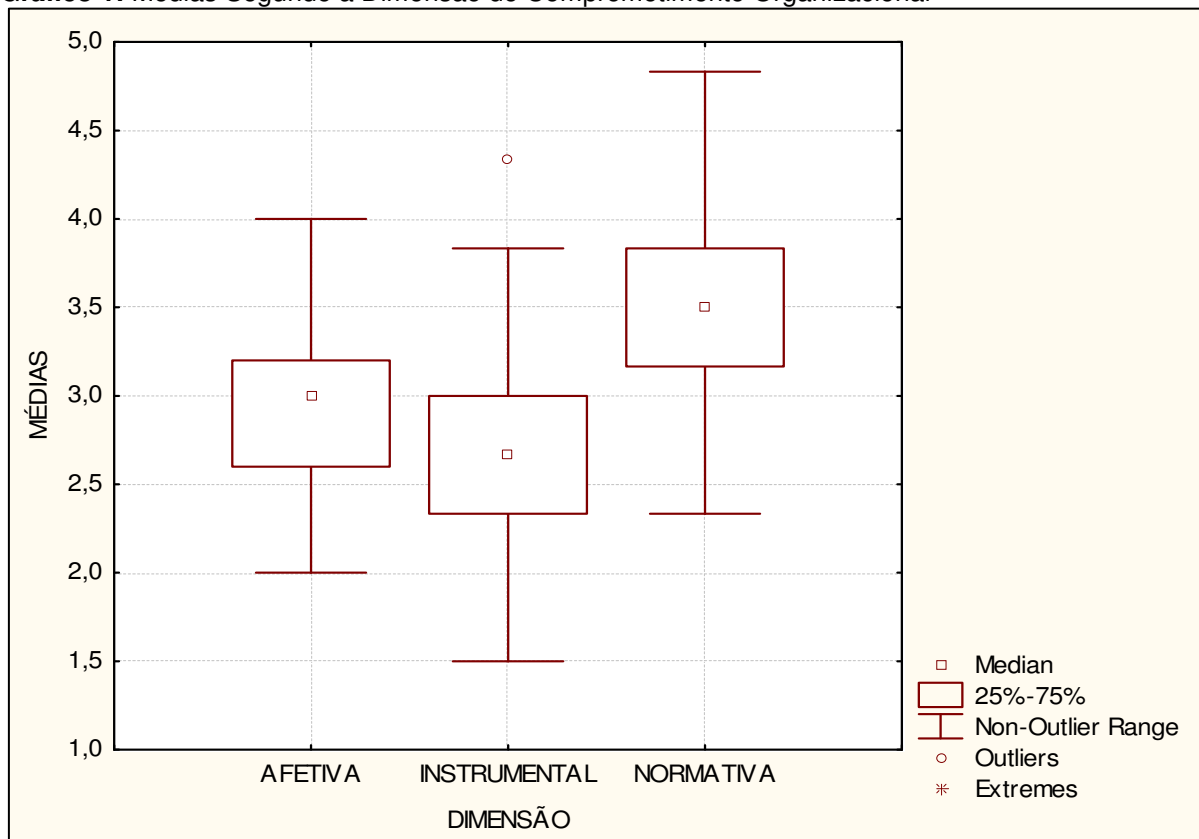
**Tabela 8:** Estatística Descritiva das Dimensões do Comprometimento Organizacional

| Dimensão do comprometimento | Estatística descritiva |        |        |                |
|-----------------------------|------------------------|--------|--------|----------------|
|                             | Média                  | Mínimo | Máximo | Desvio -padrão |
| <b>Afetiva</b>              | 2,97                   | 2,00   | 4,00   | 0,38           |
| <b>Instrumental</b>         | 2,71                   | 1,50   | 4,33   | 0,48           |
| <b>Normativa</b>            | 3,52                   | 2,33   | 4,83   | 0,51           |

Fonte: Pesquisa 2011

A Tabela 8 apresenta as dimensões do comprometimento e a análise descritiva com a média, mínimo, máximo e desvio-padrão. É observado que a dimensão Normativa entre as três dimensões tem maior média (3,52) com mínimo (2,33), máximo (4,83) e desvio-padrão igual a 0,51. De uma forma geral, pode-se interpretar esta média como um indicador de que existe um maior grau de concordância com as questões da dimensão Normativa, já que a média é uma medida de tendência central e o 3,52 está mais próximo do item “Concordo”. A dimensão com segunda maior média é a Afetiva com média (2,97), mínimo (2,00), máximo (4,00) e desvio-padrão igual a 0,38. A dimensão com menor média é a Instrumental com média (2,71), mínimo (1,50), máximo (4,33) e desvio-padrão igual a 0,48.



**Gráfico 1:** Médias Segundo a Dimensão do Comprometimento Organizacional

Fonte: Pesquisa 2011

O Gráfico 1 ilustra o comportamento das médias por dimensão do comprometimento organizacional onde é observado que a dimensão Instrumental têm menores respostas que as demais dimensões. Além disso, observa-se que a dimensão com menor variabilidade das respostas é a dimensão Afetiva. Por fim, é observada a presença de *outliers* na dimensão instrumental, o que indica que há alguns docentes com médias bem maiores que os demais docentes de cada uma das dimensões.

**Tabela 9:** ANOVA para as Médias das Dimensões do Comprometimento Organizacional e Teste de Tukey

|                                 | GL                                | SQ     | QM    | FCAL  |
|---------------------------------|-----------------------------------|--------|-------|-------|
| <b>Dimensões</b>                | 2                                 | 41,70  | 20,85 | 32,28 |
| <b>Resíduos</b>                 | 120                               | 77,50  | 0,65  |       |
| <b>Total</b>                    | 122                               | 119,20 |       |       |
| <b>Comparação</b>               | <b>Diferenças entre as médias</b> |        |       |       |
| <b>Normativa x Afetiva</b>      |                                   |        | 0,55  |       |
| <b>Afetiva x Instrumental</b>   |                                   |        | 0,26  |       |
| <b>Normativa x Instrumental</b> |                                   |        | 0,81  |       |

Fonte: Pesquisa 2011

A Tabela 9 mostra os resultados da ANOVA para as médias das três dimensões. É observado que ao nível de significância de 5%, existe diferença significativa entre as médias e o teste de Tukey com mesmo nível de significância.

O resultado da ANOVA com teste de Tukey apontou que há diferenças significativas entre as três médias relativas às dimensões do comprometimento organizacional, ao nível de significância de 5%. Isso porque se obteve um  $F_{CAL} (32,28) > F_{TAB} (3,07)$  indicando que existe diferença significativa entre as médias. Para reforçar o resultado da ANOVA fez-se o teste de Tukey onde a diferença entre as médias foi maior que a diferença mínima significativa (DMS – “ $\Delta$ ”),  $\Delta = 0,15$ .

A síntese da análise descritiva de cada um dos indicadores das três dimensões do comprometimento organizacional com as respectivas médias pode ser observada na Tabela 10 a seguir.

**Tabela 10:** Resumo dos Indicadores de Comprometimento e Médias das Dimensões

| <b>INDICADORES DE COMPROMETIMENTO</b> |   |                     |          |              |
|---------------------------------------|---|---------------------|----------|--------------|
| <b>Comprometimento</b>                | <b>Afirmção</b>   | <b>Grau</b>         | <b>%</b> | <b>Média</b> |
| <b>Afetivo</b>                        | Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira a esta organização                                  | Não sei             | 39,80    | 2,97         |
|                                       | Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.   | Não sei             | 40,70    |              |
|                                       | Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.  | Concordo Plenamente | 47,10    |              |
|                                       | Eu não me sinto como uma pessoa de casa na organização. ®   | Discordo            | 32,50    |              |
|                                       | Eu não sinto um forte senso de integração com a organização. ®  | Concordo            | 46,30    |              |
|                                       | Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização. ®  | Discordo            | 41,00    |              |
| <b>Instrumental</b>                   | Na situação atual, ficar nesta organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.             | Concordo            | 42,30    | 2,71         |
|                                       | Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil deixar a organização agora.   | Não sei             | 29,40    |              |
|                                       | Uma das poucas conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas. | Discordo            | 53,70    |              |
|                                       | Se eu decidisse deixar a organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.                       | Não sei             | 31,10    |              |
|                                       | Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização  | Discordo            | 53,70    |              |
|                                       | Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.     | Discordo            | 59,00    |              |
| <b>Normativa</b>                      | Eu não sinto obrigação em permanecer na organização. ®  | Concordo            | 34,70    | 3,52         |
|                                       | Esta organização merece minha lealdade.   | Concordo Plenamente | 65,00    |              |
|                                       | Mesmo que fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar a organização agora.                      | Concordo            | 33,30    |              |
|                                       | Eu me sentiria culpado se deixasse à organização agora  | Concordo            | 29,40    |              |
|                                       | Eu devo muito a esta organização  | Concordo            | 36,10    |              |
|                                       | Eu não deixaria esta organização agora porque tenho obrigação moral com as pessoas aqui.                      | Concordo            | 29,30    |              |

Os itens que apresentam um ® no final possuem um valor invertido no sentido da frase e, portanto, deve-se interpretá-los observando este detalhe.

**Fonte:** Pesquisa 2011

A Tabela 10 serve como síntese da análise descritiva de cada um dos indicadores das três dimensões do comprometimento organizacional com as respectivas médias. O resultado evidenciou a presença das três dimensões do comprometimento: afetiva, instrumental e normativa, essa última mais predominante entre os docentes entrevistados. A validação dos resultados deu-se pela Análise de Variância (ANOVA) que demonstrou médias de 3,52 na dimensão normativa; 2,97 na dimensão afetiva e 2,71 na dimensão instrumental.

#### **4.4 Análise multivariada**

A análise de agrupamentos foi realizada com o objetivo de dividir os 123 docentes entrevistados em grupos, de forma que os indivíduos pertencentes a um mesmo grupo tenham características similares entre si, quanto as variáveis de comprometimento afetivo, instrumental e normativo. Segundo Mingoti (2005), nesse método a formação dos grupos se dá pela maximização da homogeneidade dentro dos grupos. As etapas desta metodologia visam transformar um conjunto heterogêneo de unidades em grupos que se caracterizam pela homogeneidade interna e pela heterogeneidade externa. O critério usado para definir o número final de grupos foi o Dendograma, por meio do método de Ward, que serve para verificar se há pontos de saltos na distancia euclidiana, ou seja, onde estiver ocorrendo um ponto de salto relativamente grande em relação aos demais valores de distancia, será a decisão final do número de grupos.

#### **4.5 Identificar e caracterizar grupos de acordo com as dimensões do comprometimento organizacional e suas características sociodemográficas**

Para dividir os docentes em grupos foi realizada a análise de agrupamentos com o critério do Dendograma por meio do método de Ward para definir o número de grupos como pode ser observado no gráfico a seguir.

**Gráfico 2:** Dendograma Método de Ward

**Fonte:** Pesquisa 2011

Pelo Gráfico 2 foram definidos os quatro grupos de indivíduos sendo os indivíduos pertencentes ao mesmo grupo homogêneos entre si e heterogêneos em relação aos indivíduos dos demais grupos. A análise de agrupamentos desconsidera os indivíduos que não tenham respondido a pelo menos uma das questões de tal forma que o número total de docentes caiu de 123 para 108. A tabela 11 explicita a divisão dos indivíduos por grupo.

**Tabela 11:** Formação dos Grupos

| Grupo        | Frequência Absoluta | Frequência percentual |
|--------------|---------------------|-----------------------|
| 1            | 19                  | 17,60                 |
| 2            | 18                  | 16,70                 |
| 3            | 32                  | 29,60                 |
| 4            | 39                  | 36,10                 |
| <b>Total</b> | <b>108</b>          | <b>100,0</b>          |

**Fonte:** Pesquisa 2011

Conforme a tabela 11, o grupo 1 é composto por 19 docentes, correspondendo a 17,6% do total, o grupo 2 é composto por 18 docentes que correspondem a 16,70% do total, enquanto que o grupo 3 é composto por 32 docentes que correspondem a 29,60% do total e, por fim, o grupo 4 é composto por 39 docentes que correspondem a 36,10% do total.

Na Tabela 12 abaixo são observadas as médias e desvios-padrão para as dimensões do comprometimento organizacional de cada um dos grupos, seguida das análises.

**Tabela 12:** Média e Desvio-padrão das Dimensões do Comprometimento Organizacional

| Grupo | Afetivo      | Instrumental | Normativo    |
|-------|--------------|--------------|--------------|
| 1     | 3,72<br>0,44 | 2,18<br>0,26 | 2,71<br>0,34 |
| 2     | 3,02<br>0,48 | 2,79<br>0,55 | 2,89<br>0,42 |
| 3     | 3,64<br>0,61 | 2,61<br>0,28 | 3,83<br>0,35 |
| 4     | 4,29<br>0,44 | 3,00<br>0,46 | 3,78<br>0,49 |

Fonte: Pesquisa 2011

É observado que, de uma forma geral, os grupos com maiores médias são os grupos 4 e 3, exceto pelo grupo 1 cuja média afetiva é 3,72. Também é observado que a dimensão afetiva tem as maiores médias nos grupos 1, 2 e 4. Em relação à variabilidade é observado que o grupo de menor variabilidade é o grupo 1 enquanto que os grupos 2 e 4 têm maiores variabilidades, exceto o grupo 3 afetiva cujo desvio-padrão é 0,61.

**Quadro 9:** Classificação dos Graus de Comprometimento Organizacional dos Grupos

|           |                      |
|-----------|----------------------|
| 3,5 a 5,0 | <b>Grau Elevado</b>  |
| 2,5 a 3,5 | <b>Grau Moderado</b> |
| 1,0 a 2,5 | <b>Grau Baixo</b>    |

Fonte: Pesquisa 2011

O quadro 9 classifica os grupos por grau de comprometimento em cada uma das três dimensões: afetiva, instrumental e normativa.

**Tabela 13:** Classificação dos Grupos em Relação as Três Dimensões do Comprometimento Organizacional

| Grupo | Classificação   | Afetivo | Instrumental | Normativo |
|-------|---|---------|--------------|-----------|
| 1     | <b>Elevado: Afetivo<br/>Moderado: Normativo<br/>Baixo: Instrumental</b> | 3,72    | 2,18         | 2,71      |
| 2     | <b>Comprometido com as três dimensões (moderado)</b>                    | 3,02    | 2,79         | 2,89      |
| 3     | <b>Elevado: Normativo/ Afetivo<br/>Moderado: Instrumental</b>           | 3,64    | 2,61         | 3,83      |
| 4     | <b>Elevado: Afetivo/Normativo<br/>Moderado: Instrumental</b>            | 4,29    | 3,00         | 3,78      |

Fonte: Pesquisa 2011

A Tabela 13 mostra os resultados obtidos do grau de comprometimento de cada grupo em cada dimensão: afetiva, instrumental e normativa tendo como parâmetro o Quadro 11.

A seguir são apresentados os resultados das características demográficas por grupo cujas classificações foram apresentadas na Tabela 13. É importante destacar que para a obtenção dos seguintes resultados, foi usada a estatística descritiva por grupo.

Grupo 1: Comprometido Elevado Afetivo e Moderado Normativo: o grupo demonstrou baixo grau de comprometimento Instrumental (2,18), moderado grau de comprometimento Normativo (2,71) e elevado grau de comprometimento Afetivo (3,72). Neste grupo predomina o gênero feminino (68,4%) na faixa etária de 31 a 40 anos (73,7%). A maioria tem nível de instrução Especialização (68,4%) e tempo de serviço de 4 a 6 anos (26,3%). São casados (73,7%) e ensinam no Fundamental 1 (36,8%) e Fundamental 2 (36,8%). Com as características apresentadas pelo grupo, constata-se que é formado por docentes constituído com valores voltados para a família e trabalho, predominando o estado civil de casados, mostrando ter uma relação relevante de afetividade com a empresa, com valores relacionados com as suas expectativas de vida. O padrão afetivo-normativo é definido por Medeiros (1997) como, por pessoas que possuem o “locus de controle” interno, que são pessoas que internalizam os valores e normas da organização e são voltadas para suas atividades profissionais.

Grupo 2: Comprometido com as Três Dimensões: o grupo demonstrou moderado grau de comprometimento com as três dimensões Afetivo (3,02), Instrumental (2,89) e Normativo (2,79). Neste grupo predomina o gênero feminino (66,7%) na faixa etária de 31 a 40 anos (61,1%). O maior percentual do nível de instrução é Especialização (44,4%) e tempo de serviço até 2 anos (66,7%). São casados (44,4%) e ensinam no Ensino Médio (38,9%). Esse é o grupo que apresenta a menor frequência absoluta (18). Para Mathieu e Zajac (1990) existe uma pequena correlação negativa entre educação e comprometimento organizacional, pois quanto maior forem os níveis encontrados na variável escolaridade, há a tendência de se obterem resultados baixos de comprometimento organizacional afetivo.

Grupo 3: Comprometido Elevado Normativo/Afetivo: o grupo demonstrou elevado grau de comprometimento Normativo (3,83) e Afetivo (3,64). Este grupo

também demonstrou um moderado grau de comprometimento Instrumental (2,61). Neste grupo predomina o gênero feminino (62,5%) na faixa etária de 20 a 30 anos (46,9%). A maioria tem nível de instrução Especialização (53,1%) e tempo de serviço de 2 a 4 anos (37,5%). São casados (50,0%) e ensinam na Educação Infantil (31,3%).

Grupo 4: Comprometido Elevado Afetivo/Normativo: o grupo demonstrou elevado grau de comprometimento Afetivo (4,29) e Normativo (3,78), e moderado grau de comprometimento Instrumental (3,00). Neste grupo predomina o gênero feminino (64,1%) na faixa etária de 20 a 30 anos (41,0%). A maioria tem nível de instrução Especialização (66,7%) e tempo de serviço até 2 anos (23,1%) e mais de 10 anos (23,1%). São casados (48,7%) e ensinam no Ensino Fundamental II (35,9%). Esse grupo se caracteriza pelo maior número de docentes (32) e mostram-se comprometidos com as três dimensões do comprometimento organizacional, sendo mais afetivos e normativos, e moderadamente instrumentais. Essa característica é definida por Medeiros (1997) como a que dá mais valor ao trabalho em suas vidas, estando centrada mais no trabalho do que na empresa.

**Quadro 10:** Síntese dos Grupos

| VARIÁVEL                    | GRUPOS 1                  | GRUPOS 2                    | GRUPOS 3                  | GRUPOS 4                  |
|-----------------------------|---------------------------|-----------------------------|---------------------------|---------------------------|
| <b>Gênero</b>               | Feminino                  | Feminino                    | Feminino                  | Feminino                  |
| <b>Faixa etária</b>         | 31 a 40 anos              | 31 a 40 anos                | 20 a 30 anos              | 20 a 30 anos              |
| <b>Estado civil</b>         | Casado                    | Casado                      | Casado                    | Casado                    |
| <b>Nível de instrução</b>   | Especialização            | Especialização              | Especialização            | Especialização            |
| <b>Tempo na organização</b> | 4 a 6 anos                | Até 2 anos                  | 2 a 4 anos                | Até 2 anos                |
| <b>Nível de ensino</b>      | Ensino Fundamental I e II | Ensino médio                | Educação Infantil         | Ensino Fundamental II     |
| <b>Dimensão</b>             | Elevado afetivo           | Moderado nas três dimensões | Elevado normativo/afetivo | Elevado afetivo/normativo |

Fonte: Pesquisa 2011

Dessa forma, pode-se dizer que o grupo 1 é formado em sua maioria por docentes com um elevado grau de comprometimento afetivo, do gênero feminino, com idades entre 31 e 40 anos, tendo como instrução a especialização, tempo na organização de 4 a 6 anos, casados e que ensinam em sua maioria no fundamental I e II. O grupo 2 se caracteriza por um moderado grau dos três comprometimentos, com predominância do gênero feminino, casados, tendo idades entre 31 e 40 anos, com especialização, tempo de serviço de até 2 anos e ensinam em grande parte no ensino médio. Já o grupo 3, obteve um elevado grau de comprometimento normativo



e afetivo, predominando o gênero feminino, com faixa etária de 20 a 30 anos, nível de instrução especialização, casados, tendo de 2 a 4 anos na organização e ensinam em sua maioria na educação infantil. Por fim, o grupo 4 é composto por docentes com uma elevado grau de comprometimento normativo e afetivo, com predominância dos gênero feminino, idades entre 20 a 30 anos, com especialização, tempo de serviço de até 2 anos, casados e ensinam no fundamental II.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Esta pesquisa teve como principal objetivo identificar as dimensões do comprometimento organizacional dos docentes pertencentes ao quadro ativo de uma escola particular de ensino do Rio Grande do Norte. A partir do presente estudo, foi possível compreender como se processa o comprometimento desses profissionais em relação a organização em que estão inseridos, uma vez que o comprometimento é considerado um dos atributos mais relevantes no sistema organizacional.

O primeiro objetivo específico foi traçar o perfil sociodemográfico dos docentes e os resultados apontaram que o gênero feminino é predominante nesta função, ou seja, no magistério esse fato pode ser evidenciado desde a sua formalização histórica como profissão onde foi e continua sendo exercido em sua maioria por mulheres. O perfil sociodemográfico caracteriza-se pela presença do gênero feminino, com faixa etária entre 31 a 40 anos, casadas, com especialização, estando na organização há 2 anos e exercendo suas atividades de docência em sua maioria no ensino fundamental II.

O resultado do estudo referente ao comprometimento organizacional, atendendo ao segundo e terceiro objetivo específico evidenciou a presença das três dimensões do comprometimento organizacional: afetiva, instrumental e normativa entre os docentes da escola particular de ensino.

A pesquisa apontou um grau elevado de comprometimento normativo, um moderado grau de comprometimento afetivo e um baixo grau de comprometimento instrumental entre os docentes. A dimensão normativa é a predominante entre os docentes pesquisados, demonstrando que eles possuem uma forte ligação com a missão da empresa, como também, para executarem suas atividades, necessitam estarem atrelados às normas, regulamentos e à cultura organizacional pertinentes ao serviço que executam.

Quanto à dimensão afetiva, os dados apontaram sua existência entre os pesquisados, o que pode ser explicado devido a existência de um vínculo emocional, justificado pelo nome forte e pelo reconhecimento que a empresa detém no mercado estadual, a tradição e o respeito que ela tem perante a comunidade.

Em se tratando da dimensão instrumental, os dados apontaram também a sua existência entre os pesquisados, que são aqueles que permanecem na empresa devido aos benefícios adquiridos, como ainda aos custos associados a sua saída, mesmo tendo interiorizado a cultura e possuírem laços de afetividade com a empresa.

A comprovação da existência do comprometimento organizacional neste estudo de caso segue uma tendência apontada em outros estudos realizados no Brasil que apresentaram níveis elevados de comprometimento entre os docentes, relacionados a fatores como qualidade no ensino, e o esforço instrumental, mesmo em percentuais menores pode estar indicando que os docentes ainda que internalizando fortemente as normas da empresa e obtendo laços afetivos, sentem que permanecem em função das recompensas e oportunidades oferecidas por ela.

A base do vínculo de natureza instrumental foi baixa no estudo e enfatiza uma avaliação dos custos associados ao sair e, portanto, envolve um cálculo de perdas e ganhos nas trocas que o indivíduo faz com a organização.

Para atender ao quarto objetivo específico do estudo, que trata de identificar e caracterizar grupos de acordo com as dimensões do comprometimento organizacional e características sociodemográficas foi realizada análise multivariada que permitiu identificar quatro grupos distintos entre os pesquisados: grupo 1 comprometido elevado afetivo e moderado normativo; grupo 2 comprometido moderado com as três dimensões; grupo 3 comprometido elevado normativo/afetivo; e grupo 4 comprometido elevado afetivo/normativo.

A pesquisa tem o escopo de trazer contribuições para os avanços da área do comportamento organizacional, sobretudo do comprometimento organizacional de docentes, uma vez que a partir das mudanças organizacionais provocadas pela entrada de novas estratégias no sistema de trabalho, tornou a profissão de docente uma das mais desafiantes no cenário atual, tendo em vista que a educação é tida como a base para o desenvolvimento de um país.

A concepção do exercício de docência antes era vista como sinônimo de sacerdócio e de vocação o que significa que tem ocorrido mudanças, passando-se a ser concebida como uma profissão cada vez mais complexa e técnica, necessitando de muitas investigações por parte dos pesquisadores.

Esse estudo traz várias recomendações, como: novos estudos sobre o comprometimento organizacional com docentes que envolvam tanto a rede privada,

quanto a rede pública, sobretudo no ensino básico e a comparação dos seus resultados, possibilitando um melhor entendimento do comprometimento organizacional dos docentes no contexto brasileiro. Tornou-se importante para a empresa pesquisada, uma vez que a mesma não utiliza estudos para medir o nível de comprometimento organizacional entre os seus docentes, assim como sua relação com a Instituição. A partir dessa pesquisa, a empresa, campo empírico do estudo, pode vislumbrar melhor o perfil e o comprometimento organizacional dos seus docentes, e aprofundar-se em estudos sobre a temática sendo fundamental para uma organização melhorar sua produtividade e desempenho, além de excitar novos conhecimentos e obter um *feedback* mais rápido entre seus empregados.

De forma sucinta e objetiva, os resultados obtidos neste estudo servirão como um norteador dentro das políticas de estratégica de gestão de pessoas para a organização contribuindo para elevar o comprometimento organizacional entre os docentes da empresa pesquisada, já que uma empresa escolar mais que em outras empresas necessita do seu capital intelectual, que só pode ser suprido pelos seus recursos humanos, sobretudo os docentes, detentores e disseminadores do conhecimento, sendo considerado como um dos principais recursos dentro da empresa.

## REFERÊNCIAS

APPLE, M. **Trabalho docente e textos: Economia Política e Relações de Classe e Gênero na Educação.** Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

ARAÚJO, S. M. **Comprometimento Organizacional à luz do modelo conceitual das três dimensões de Meyer e Allen: Um estudo de caso no IFRN – campus Natal/Central.** 2010. 93 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Unp, Natal, 2010.

ARCE, A. **Jardineira, Tia e Professorinha: a realidade dos mitos.** 1997, 128 p. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Educação, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, MS, 1997.

BAÍÁ, E. S. et al. **Comprometimento Organizacional: Um Estudo de Caso do Grupo PET ADM – FEA/USP.** Disponível em:[http://www.ead.fea.usp.br/Semead/9semead/resultado\\_osemead/trabalhosPDF/345.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/Semead/9semead/resultado_osemead/trabalhosPDF/345.pdf). Acesso em: 01 ago. 2010.

BANDEIRA, M. L. et al. **As Dimensões Múltiplas do Comprometimento Organizacional: um Estudo na ECT/MG.** Revista de Administração Contemporânea. São Paulo: vol.4, n.2, 2000.

BARROS, A.R.O. **Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com práticas de gestão de pessoas e intenção de permanência.** 2007. 147 f. Dissertação (Mestrado) - Departamento de Administração, Universidade Federal Da Bahia, Salvador, 2007.

BASTOS, A. V. B; COSTA, F. M.. **Múltiplos comprometimentos no trabalho: articulando diferentes estratégias de pesquisa.** In: *Revista rPOT – Psicologia: Organizações e Trabalho.* Santa Catarina: Programa de Pós Graduação em Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina, v.1, n. 1, janeiro/junho de 2001.

BASTOS, A.V.B. **Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato.** 1994. 1 v. Tese (Doutorado) - Departamento de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1994.

BASTOS, A.V.B. Comprometimento no trabalho: contextos em mudança e os rumos da pesquisa neste domínio. In: ENANPAD, 98, 1998, Foz do Iguaçu, **Anais...**, Foz do Iguaçu: 1998. CD-ROM.

BASTOS, A.V.B. et al. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento Organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 33, n.3, p. 52-64, mai/jun, 1993.

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento organizacional**: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. 1994, Tese (Doutorado), Brasília, UNB, 1994. Disponível em: <[http://ftp//ftp.UnB.br/pub/UnB/.../JEBA\\_Bib\\_Comprometimento\\_Trabalho.doc](http://ftp//ftp.UnB.br/pub/UnB/.../JEBA_Bib_Comprometimento_Trabalho.doc)>. Acesso em: 20 jun. 2009.

BATISTA, M. A. **Comprometimento organizacional e profissional**: um estudo com os docentes de uma instituição de ensino superior. 2005. 120 f. Dissertação (Mestrado) - Departamento de Administração, Univali, Biguaçu, 2005.

BECKER, H. S. **Notes on the concept of commitment**. In: The American Journal of Sociology, v. 66, p. 32-40, 1960.

BORGES-ANDRADE, J. E. Conceituação e mensuração de comprometimento Organizacional. In: **Temas em Psicologia**: psicologia social e organizacional. Ribeirão Preto, SP: Sociedade Brasileira de Psicologia, p.37-47, 1994.

BUIATTI, C. L.; et al. **Comprometimento organizacional em empresas familiares**. In: V Encontro de estudos organizacionais da ANPAD, 2008, Belo Horizonte. **Anais...** Minas Gerais ANPAD, 2008.

CAMARGO, G.; ALMEIDA, A. **O comprometimento organizacional nos diferentes estágios da carreira**. In: SEMEAD 9, 2006, São Paulo. Anais. São Paulo: Programa de Pós-graduação em Administração. FEA/USP, 2006. CD-ROM.

CAMPOS, C. M. **Gestão escolar e docência**: São Paulo: Paulinas, 2010, 158 p.

CAVALCANTE, C. E. **Desenho do trabalho e comprometimento organizacional: Um estudo com voluntários da cidade de Natal/RN.** Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio grande do Norte, Natal, 2005.

CAZELA, G. F.. **A TEORIA E PRÁTICA DA ORIENTAÇÃO EDUCACIONAL: UM ESTUDO DE CASO.** 2007. 50 f. Monografia (Graduação) - Curso de Pedagogia, Departamento de Pedagogia, Universidade Federal De São Carlos, São Carlos, 2007.

CENTURION, J. A.; VIANA, J. J. S. **Empresa familiar, suas vantagens, desvantagens e desafios:** o caso da empresa Recuperadora Bras Soldas Ltda. Mato Grosso do Sul: Universidade Federal da Grande Dourados, 2008.

CHANG JR. et al. Comprometimento organizacional efetivo como estratégia operacional no setor de ensino: uma abordagem baseada no modelo Resource-Based View – RBV. In: **Anais do I EnGPR** – Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Natal: ANPAD, 2007.

COSTA, F. **Múltiplos comprometimentos no trabalho:** Identificando padrões e explorando antecedentes entre trabalhadores em organizações agrícolas. 2005. 179f. Dissertação (mestrado) do programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2005.

COSTA, V. M ; BATISTELA, L. F. **Comparando vínculos afetivo e instrumental entre trabalhador e a organização:** Distinção entre os construtos. In: Encontro anual da ANPAD, 2009, São Paulo. **Anais...**São Paulo: ANPAD, 2009.

DAVEL, E; COLBARI, A. Organizações familiares: desafios, provocações e contribuições para a pesquisa organizacional. XXVII ENCONTRO DA ANPAD, 27, 2003, Atibaia SP, 2003.

DUTRA, J. S. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 1996.

ETZIONI, A. **Análise comparativa de organizações complexas.** São Paulo: Universidade de São Paulo, 1974.

FERRARI, Alfonso Trujillo. **Metodologia da pesquisa científica.** São Paulo: McGraw-Hill, 1982.

FERREIRA, G. C. **Estudo das bases do comprometimento organizacional dos funcionários de uma empresa familiar do Rio Grande do Norte.** 2011. 74 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Unp, Natal, 2011.

FRITZ, R. **Empresa familiar:** uma visão empreendedora. São Paulo : Makron Books, 1993.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, S. C. **Patrimônio, família e empresa** : um estudo sobre as transformações no mundo da economia empresarial. São Paulo: Negócio, 2000.

HALABY, C. N. **Worker attachment and workplace authority.** *American Sociological Review.* N. 51, p. 634-649, 1986.

HENRIQUE NETO, A. GESTÃO DE EMPRESA FAMILIAR: Um estudo de caso da HEBRON. In: ENCONTRO DE CIÊNCIA CULTURA E EXTENSÃO DA FACULDADE SENAC, 1., 2008, Pernambuco. **Empresa familiar.** Pernambuco: Faculdade Integrada de Pernambuco - Facipe, 2008. p. 1 - 5.

KANZAKI, M. A. N. **COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOS DOCENTES À LUZ DO MODELO CONCEITUAL DE MEYER E ALLEN: UM ESTUDO DE CASO NO IFRN NATAL.** 2010. 92 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Unp, Natal, 2010.

KELMAN, H.C. **Compliance, identification, and internalization:** Three processes of attitude change. *Journal of conflict resolution*, 2, 51-60, 1958.

KUABARA, P. S. S.; SACHUK, M. I. Estudo do Comprometimento Organizacional na PEM – Penitenciária Estadual de Maringá. **Qualit@s Revista Eletrônica**, Campina Grande, v. 9, n. 3, p.1-16, 2010. Semestral. Disponível em: <<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/viewFile/693/515>>. Acesso em: 12 jun. 2011.

LAGES, I. P. **COMPROMETIMENTO E CULTURA ORGANIZACIONAIS:** estudo de caso em uma prestadora de serviços na área de análises de materiais e fluidos isolantes. 2010. 99 f. Dissertação (Mestrado) - Departamento de Administração, Faculdades Integradas Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2010.



LEONE, N. M. C. P. G. **Sucessão na empresa familiar**: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005.

LETHBRIDGE, E. **Tendências da empresa familiar no mundo**. Revista do BNDES. V. 7, n. 1, jun de 1997.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola** - teoria e prática. 4ª ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

MAGALHÃES, M. O. Generatividade e vínculos com a carreira e organização: Problematizando as bases do comprometimento organizacional. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 8, n. 2, p. 67-80, dez., 2008.

MARZOLA, L. P. R. **Comprometimento organizacional** – um estudo de caso no setor administrativo da JFW Transportadora LTDA. 2008. 33f. Monografia (graduação em administração) Instituto Machadense de Ensino Superior – IMES, 2008.

MATHIEU, J.; ZAJAC, D. A R. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organization commitment. **Psychological Bulletin**, v.108, n.2, 1990.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional e suas relações com a performance no trabalho. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 21., 1997, Angra dos Reis. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1997.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v.2, n.3, p. 67-87, set./dez., 1998.

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional**: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. 2003. 166 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Fea Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

MEDEIROS, C. A. F. et al. In.: **Revista de Administração Contemporânea**. vol.7 no.4 Curitiba Oct./Dec. 2003.

MELEIRO, A. R. **Bem estar no trabalho: os impactos do suporte do supervisor e da liderança.** 2005. 112 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós-graduação em Psicologia da Saúde, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2005. Disponível em: <[www.cipedya.com/web/FileDownload.aspx?IDFile=152584](http://www.cipedya.com/web/FileDownload.aspx?IDFile=152584)>. Acesso em: 12 jun. 2011.

MEYER, J.P.; ALLEN, N.J.; **The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization.** *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18, 1990.

MEYER, J. P. ; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review.** v.1, p.61-89, 1991.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace: theory, research and application.** London: Sage Publications, 1997.

MINGOTI, S. A., **Análise de dados através de métodos estatísticos multivariados:** uma abordagem aplicada. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.

MORAES, F. M. M. **COMPROMETIMENTO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL E MOTIVAÇÃO DOS PROFESSORES DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR.** 2005. 108 f. Dissertação (Mestrado) - Departamento de Administração, Univali, Biguaçu, 2005.

MORAES, L. F. R.; MARQUES, A. L. **Comprometimento organizacional:** um estudo de caso comparativo em Universidades Federais Mineiras. In: Anais do 21º Encontro da ANPAD, Belo Horizonte, 1997, p. 03.

MORAIS, J. H. M. **COMPROMETIMENTO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO HIERÁRQUICO MULTINÍVEL (HLM) NO SISTEMA PÚBLICO DE ENSINO DA BAHIA.** 2004. 280 f. Dissertação (Mestrado) - Departamento de Psicologia, Universidade Federal Da Bahia, S A L V A D O R, 2004.

MOREIRA, M. E. N. **Comprometimento organizacional:** uma nova medida baseada em intenções comportamentais. 2007. 166 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Faculdade Cultural Dr. Pedro Leopoldo, Minas Gerais, Pedro Leopoldo, 2007.

MOWDAY, R. T. **Reflections on the study and relevance of organizational commitment.** *Human Resource Management Review*, v. 8, n. 4, p. 387-401, 1998.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. **Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover**. New York: Academic Press, 1982.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. **The measurement of organizational commitment**. *Journal of Vocational Behavior*, v. 14, p. 224-247, 1979.

MÜLLER, M. et al. **Comprometimento organizacional: um estudo de caso no supermercado "Beta"**. *Revista Gestão Industrial*. v.1. n.4, 2005. Disponível em: <<http://www.pg.cefetpr.br/ppgep/revista/revista2005/pdf4/RGIv01n04a10.pdf>>. Acesso em 29 mai.2011.

NASSAR, P. História e cultura organizacional. In: **Revista Comunicação Empresarial** – Nº 36, 2000.

NOVAES, M. E. **Professora Primária: Mestra ou tia**. São Paulo: Cortez, 1984.

O'REILLY III, C. A.; PFEFFER, J. **Talentos ocultos: como as melhores empresas obtêm resultados extraordinários com pessoas comuns**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PAIVA, K. M. A. M. **Comprometimento Organizacional no laboratório de análises clínicas: à luz do modelo conceitual das três dimensões proposto por Meyer e Allen**. 2009. 94 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Unp, Natal, 2009.

PESTANA, A. **Gestão e educação: uma empresa chamada escola**. Petrópolis, RJ: Catedral das letras, 2003.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. V. **Manual de investigação em ciências sociais**. Lisboa: Gradiva, 1992: 157-187.

REGO, A.; SOUTO, S. Comprometimento organizacional: um estudo luso brasileiro sobre a importância da justiça. In: **ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 2002, Salvador, *Anais*. Salvador: Anpad, 2002.

REGO, A.; SOUTO, S. A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um Estudo Luso- Brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**. Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p. 151-177, Jan./Mar., 2004.

REZENDE, J. F. D. **Matrix e a administração transpessoal**. Rio de Janeiro: E-Papers, 2007.

RIBEIRO, J. Q. **Ensaio de uma teoria da Administração Escolar**. São Paulo: Saraiva, 1986.

RICCA, D. **Empresas familiares**: contexto. 2007. Disponível em <<http://www.empresafamiliar.com.br/artigos/Empresas%20Familiares%20Contexto.html>>. Acessado em 10/06/2011.

RICCO, M.F.F. 1998. Comprometimento organizacional em condições adversas: o caso dos pesquisadores do Centro Técnico Aeroespacial, **Dissertação de mestrado**, PPGA/FEA/Universidade de São Paulo, São Paulo.

ROESCH, S.M.A. **Projetos de estágio e pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ROWE, D. E. O. **Múltiplos comprometimentos e suas relações com o desempenho**: um estudo entre os docentes do ensino superior brasileiro em IES públicas e privadas. 2008. Tese (Doutorado) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2008.

SÁ, M. A. D. e LEMOINE, C. **O estilo de liderança como fator de comprometimento na empresa**. In: ENANPAD 98, Foz do Iguaçu, Anais do 22º Encontro da Anpad - CD-ROM, 1998.

SANTANA, G. M. A. et al. Sucessão em Empresas Familiares: Análise Comparativa de Dois Estudos em Organizações Gaúchas. In: SEMEAD, 7., 2004, São Paulo. **Recursos humanos**. São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2003. p. 01 - 10.

SEDI, H.. **Pesquisa social**: projeto e planejamento. São Paulo: Tao, 1979.

SILVA, A. D. **CARACTERÍSTICAS DO COMPROMETIMENTO DE ESTAGIÁRIOS COM ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO**. 2008. 109 f. Dissertação (Mestrado) - Departamento de Psicologia, Universidade Federal De Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

SOUZA, A. M. S. P. **COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL EM CONTEXTO DE FUSÕES & AQUISIÇÕES**: Estudo de caso em trajetória de organização bancária. 2003. 110 f. Dissertação (Mestrado) - Departamento de Administração, Universidade Federal Da Bahia - Ufba, Salvador, 2003.

VERSTRAETE, T. (2000). **Histoire d'entreprendre**. Paris: Éditions Management & Societé.

VRIES, M. F. R. et al. **A empresa familia no divã**: uma perspectiva psicológica. Porto Alegre: Bookman, 2009

WIENER, Y.; VARDI, Y. **Relationships between organizational culture and individual motivation: a conceptual integration**. *Psychological Reports*, Vol. 67(1), 1990.

WIENER, Y. **Commitment in organizations**: a normative view academy of management review, 7(3), 418-428. 1982.

## **ANEXO I**

Dados sociodemográficos

## QUESTIONÁRIO I - DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

| GÊNERO  |                                       |                                       |  |
|---|---------------------------------------|---------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> MASCULINO                          | <input type="checkbox"/> FEMININO     |                                       |  |
| IDADE   |                                       |                                       |  |
| <input type="checkbox"/> 20 A 30 ANOS                       | <input type="checkbox"/> 31 A 40 ANOS | <input type="checkbox"/> 41 A 50 ANOS | <input type="checkbox"/> 51 ANOS OU MAIS |
| ESCOLARIDADE  |                                       |                                       |  |
| <input type="checkbox"/> ENSINO MÉDIO                       |                                       |                                       |  |
| <input type="checkbox"/> CURSO SUPERIOR : IDENTIFIQUE. .... |                                       |                                       |  |
| <input type="checkbox"/> PÓS-GRADUAÇÃO : IDENTIFIQUE .....  |                                       |                                       |  |
| <input type="checkbox"/> ESPECIALIZAÇÃO                     |                                       |                                       |  |
| <input type="checkbox"/> MESTRADO                           |                                       |                                       |  |
| <input type="checkbox"/> DOUTORADO                          |                                       |                                       |  |
| TEMPO NA ORGANIZAÇÃO  |                                       |                                       |  |
| <input type="checkbox"/> ATÉ 2 ANOS                         |                                       |                                       |  |
| <input type="checkbox"/> DE 2 A 4 ANOS                      |                                       |                                       |  |
| <input type="checkbox"/> DE 4 A 6 ANOS                      |                                       |                                       |  |
| <input type="checkbox"/> DE 6 A 8 ANOS                      |                                       |                                       |  |
| <input type="checkbox"/> DE 8 A 10 ANOS                     |                                       |                                       |  |
| <input type="checkbox"/> MAIS DE 10 ANOS                    |                                       |                                       |  |
| ESTADO CIVIL  |                                       |                                       |  |
| <input type="checkbox"/> CASADO (A)                         |                                       |                                       |  |
| <input type="checkbox"/> SOLTEIRO (A)                       |                                       |                                       |  |
| <input type="checkbox"/> SEPARADO (A) JUDICIALMENTE         |                                       |                                       |  |
| <input type="checkbox"/> DIVORCIADO (A)                     |                                       |                                       |  |
| <input type="checkbox"/> UNIÃO ESTÁVEL                      |                                       |                                       |  |
| <input type="checkbox"/> VIUVO (A)                          |                                       |                                       |  |
| NÍVEL QUE ENSINA  |                                       |                                       |  |
| <input type="checkbox"/> EDUCAÇÃO INFANTIL                  |                                       |                                       |  |
| <input type="checkbox"/> ENSINO FUNDAMENTAL I               |                                       |                                       |  |
| <input type="checkbox"/> ENSINO FUNDAMENTAL II              |                                       |                                       |  |
| <input type="checkbox"/> ENSINO MÉDIO                       |                                       |                                       |  |
| <input type="checkbox"/> ESPORTES                           |                                       |                                       |  |
| <input type="checkbox"/> EVENTOS                            |                                       |                                       |  |

**ANEXO II**

Escala de Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen (1991)



## **QUESTIONÁRIO II – ORIENTAÇÕES PARA PREENCHIMENTO**

O instrumento a seguir tem como objetivo conhecer o tipo de comprometimento organizacional, através da percepção dos docentes desta escola particular. Para dar sua opinião coloque um “X” no número escolhido para cada questão utilizando uma escala de 1 a 5, conforme abaixo.

|                     |          |          |          |                     |
|---------------------|----------|----------|----------|---------------------|
| <b>1</b>            | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b>            |
| Discordo Totalmente | Discordo | Não Sei  | Concordo | Concordo Plenamente |

|  | Discordo Totalmente | Discordo | Não Sei | Concordo | Concordo Plenamente |
|--|---------------------|----------|---------|----------|---------------------|
|  | 1                   | 2        | 3       | 4        | 5                   |
| 1. Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira a esta organização.                                 |                     |          |         |          |                     |
| 2. Na situação atual, ficar nesta organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.             |                     |          |         |          |                     |
| 3. Eu não sinto obrigação em permanecer na organização. ®  |                     |          |         |          |                     |
| 4. Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil deixar a organização agora.   |                     |          |         |          |                     |
| 5. Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.   |                     |          |         |          |                     |
| 6. Esta organização merece minha lealdade.   |                     |          |         |          |                     |
| 7. Mesmo que fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar a organização agora.                      |                     |          |         |          |                     |
| 8. Uma das poucas conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas. |                     |          |         |          |                     |
| 9. Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.  |                     |          |         |          |                     |
| 10. Eu não me sinto como uma pessoa de casa na organização. ®  |                     |          |         |          |                     |
| 11. Eu me sentiria culpado se deixasse a organização agora   |                     |          |         |          |                     |
| 12. Se eu decidisse deixar a organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.                      |                     |          |         |          |                     |
| 13. Eu não sinto um forte senso de integração com a organização. ®   |                     |          |         |          |                     |
| 14. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.  |                     |          |         |          |                     |
| 15. Eu devo muito a esta organização.  |                     |          |         |          |                     |
| 16. Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.    |                     |          |         |          |                     |
| 17. Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização. ®   |                     |          |         |          |                     |
| 18. Eu não deixaria esta organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas aqui.              |                     |          |         |          |                     |

Os itens que apresentam um ® no final possuem um valor invertido no sentido da frase e, portanto, deve-se interpretá-los observando este detalhe.