



**Universidade Federal de Campina Grande  
Centro de Humanidades  
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade  
Coordenação de Estágio Supervisionado**

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UMA PESQUISA EM  
INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO**

**KALINA SOUSA PEREIRA DE ALMEIDA**

**Campina Grande – 2008**

**KALINA SOUSA PEREIRA DE ALMEIDA**

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UMA PESQUISA EM  
INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof<sup>a</sup> Hérica Ghislânia Guimarães Pires Cabral

Campina Grande – 2008

# COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

---

Kalina Sousa Pereira de Almeida  
**Aluna**

---

Hérika Ghislânia Guimarães Pires Cabral  
**Professor Orientador**

---

Eliane Ferreira Martins  
**Coordenadora de Estágio Supervisionado**

Campina Grande - 2008

**KALINA SOUSA PEREIRA DE ALMEIDA**

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UMA PESQUISA EM  
INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO**

**Relatório aprovado em, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_**

---

Hérica Ghislânia Guimarães Pires Cabral  
**Orientador**

---

Mário Wellington Andrade de Farias  
**Examinador**

---

Mayvonne Coelho de Moraes  
**Examinadora**

Campina Grande – 2008

## DEDICATÓRIA

Valeu a pena, o esforço feito em prol de uma boa educação. Valeu cada gota de suor, da lágrima, de sorriso. Valeram a pena os dias de angústia, de cansaço, de tédio e exaustão. Cada momento vivido, nessa louca correria em busca de um objetivo comum.

É por tudo isso que dedico este trabalho a duas pessoas que foram totalmente presentes nesses momentos, meu esposo Émerson e meu grande amigo José.

## **AGRADECIMENTOS**

### **A DEUS**

Senhor, por todos estes anos que tiveste comigo, a cada hora de minha vida, árdua batalha, para aprender e assimilar os ensinamentos recebidos, pelas vezes que renovastes minhas forças quando o desânimo se abateu sobre mim, todo agradecimento seria sempre muito pouco.

### **AO MEU FILHO**

Ao meu filho, que muitas vezes deixei de atender por estar correndo atrás de um futuro melhor e mais digno para lhe oferecer, dedico esta vitória conquistada. Obrigado por existir, e ser a minha maior vitória. A você todo AMOR e DEDICAÇÃO.

### **AO MEU ESPOSO**

A você que ouviu meus desabafos, que presenciou e respeitou meu silêncio, que compartilhou este longo passar de anos, de páginas, de livros e cadernos. A você que fez o meu mundo um mundo melhor. A você que acompanhou, chorou, sentiu, participou, aconselhou, dividiu, a sua companhia seu sorriso, suas palavras. A alegria de hoje também é sua, pois seu amor, estímulo e carinho foi arma desta vitória.

Obrigada.

**SOUSA PEREIRA DE ALMEIDA, K. Comprometimento Organizacional: Uma pesquisa em Instituição Pública de Ensino.** Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2008.

## Resumo

O presente estudo tem como eixo central de investigação, o comprometimento organizacional, objetivando avaliar o grau de comprometimento dos funcionários do Colégio Estadual da Prata e identificar a influência das características pessoais (idade, sexo, estado civil e nível de escolaridade) e a variável independente (tempo de serviço), nesse comprometimento.

O comprometimento do funcionário em uma organização do Setor Público faz a diferença para uma possível mudança na visão da sociedade que está sempre enfatizando que funcionários de órgãos públicos não são comprometidos com os resultados das organizações que fazem parte. Para elucidar a problemática levantada na pesquisa, foi realizada uma revisão na literatura, com as origens, conceitos, além dos modelos unidimensionais e multidimensionais de avaliação. Trata-se de uma pesquisa descritiva de caráter quantitativo e o método escolhido foi o estudo de caso. De acordo com os resultados, foi possível observar que o comprometimento predominante foi o Normativo, segundo a variável “Sentimento de obrigação pelo desempenho”, refletindo que o funcionário da organização pesquisada acredita possuir obrigações e procura sempre cumpri-las para que seu desempenho seja favorável ao seu trabalho. Por fim, apresentam-se as implicações práticas, bem como os comentários e as sugestões.

Palavras-chave: Comprometimento/Desempenho/Organização

## **ABSTRACT**

The present study has as central axle of inquiry, the organizacional compromising, identifying the gradation of the compromising of the employees of the Colégio Estadual da Prata and to identify to the influence of the personal characteristics (age, sex, state lair and level of education) and the independent variable (service time), in this compromising. The compromising of the employee in an organization of the Public Sector makes the difference for a possible change in the vision of the society that is always emphasizing that employee of public agencies, they are not compromised to the results of the organizations that are part. Using the theory on the subject, I contend origins, concepts, beyond the unidimensionais and multidimensional models of evaluation for the clarification of the question raised in the research. One is about a descriptive research of quantitative character and the chosen method was the case study. In accordance with the results, were possible according to observe that the predominant compromising was the Normative one, changeable “Feeling of obligation for the performance”, reflecting that the employee of the searched organization believes to possess obligations and always looks for cumpriz them so that its performance is favorable to its work.



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Sexo-----	35
Gráfico 02 – Idade-----	36
Gráfico 03 – Estado Civil-----	36
Gráfico 04 – Escolaridade-----	37
Gráfico 05 – Tempo de serviço na organização-----	37
Gráfico 06 – Indicador 01-----	39
Gráfico 07 – Indicador 02-----	40
Gráfico 08 – Indicador 03-----	40
Gráfico 09 – Indicador 04-----	41
Gráfico 10 – Variável Comprometimento Afetivo-----	42
Gráfico 11 – Indicador 05-----	43
Gráfico 12 – Indicador 06-----	44
Gráfico 13 – Indicador 07-----	44
Gráfico 14 – Indicador 08-----	45
Gráfico 15 – Variável Comprometimento Normativo “Sentimento de obrigação em permanecer na organização”-----	46
Gráfico 16 – Indicador 09-----	47
Gráfico 17 – Indicador 10-----	47
Gráfico 18 – Indicador 11-----	48
Gráfico 19 – Indicador 12-----	49
Gráfico 20 – Variável Comprometimento Normativo “Sentimento de obrigação pelo desempenho”-----	49
Gráfico 21 – Indicador 13-----	50
Gráfico 22 – Indicador 14-----	51
Gráfico 23 – Indicador 15-----	51
Gráfico 24 – Indicador 16-----	52
Gráfico 25 – Variável Comprometimento Afiliativo “Sentimento de fazer parte do grupo”--	53
Gráfico 26 – Indicador 17-----	54
Gráfico 27 – Indicador 18-----	55
Gráfico 28 – Indicador 19-----	55
Gráfico 29 – Indicador 20-----	56

Gráfico 30 – Variável Comprometimento Instrumental “Recompensas e oportunidades”-----	57
Gráfico 31 – Indicador 21-----	58
Gráfico 32 – Indicador 22-----	58
Gráfico 33 – Indicador 23-----	59
Gráfico 34 – Indicador 24-----	60
Gráfico 35 – Variável Comprometimento Instrumental “Linha consistente de atividades”---	60
Gráfico 36 – Indicador 25-----	61
Gráfico 37 – Indicador 26-----	62
Gráfico 38 – Indicador 27-----	62
Gráfico 39 – Indicador 28-----	63
Gráfico 40 – Variável Comprometimento Instrumental “Poucas alternativas”-----	64

## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 01 – Componentes do Comprometimento e suas Variações-----19

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 – Principais diferenças entre Setor Público e Setor Privado-----	25
QUADRO 02 – Variáveis sócio-demográficas-----	28
QUADRO 03 – Valores referentes ao enfoque afetivo-----	29
QUADRO 04 – Valores referentes ao enfoque instrumental-----	29
QUADRO 05 – Valores referentes ao enfoque instrumental-----	30
QUADRO 06 – Valores referentes ao enfoque normativo-----	30
QUADRO 07 – Valores referentes ao enfoque normativo-----	30
QUADRO 08 – Valores referentes ao enfoque afiliativo-----	30

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>15</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>16</b>
2.1. Origem do Comprometimento Organizacional	16
2.2. O Conceito de Comprometimento Organizacional	17
2.3. Enfoques do Comprometimento Organizacional	18
2.3.1. Enfoque Afetivo	19
2.3.2. Enfoque Instrumental	20
2.3.3. Enfoque Normativo	21
2.3.4. Enfoque Normativo-Afetivo	22
2.3.5. Enfoque Instrumental-Afetivo	22
2.3.6. Enfoque Normativo-Instrumental	23
2.4. Enfoque Afiliativo	23
2.5. Enfoques Multidimensionais	23
2.5.1. O Modelo de três componentes do Comprometimento Organizacional de Mayer e Allen	23
2.6. Diferenças entre o Setor Público e o Setor Privado	24
2.7. Motivação	25
<b>3. METODOLOGIA</b>	<b>27</b>
3.1. Método e tipo de pesquisa	27
3.2. Universo de pesquisa	28
3.3. Variáveis de estudo	28
3.4. Descrição e aplicação do instrumento de pesquisa	29
3.4.1. Enfoque Afetivo e seus valores	29
3.4.2. Enfoque Instrumental e seus valores	29
3.4.3. Enfoque Normativo e seus valores	30
3.4.4. Enfoque Afiliativo e seus valores	30
3.5. Análise dos dados	31
3.6. O ambiente de pesquisa	32
<b>4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	<b>35</b>
4.1. Características pessoais dos pesquisados	35
4.2. Base do Comprometimento dos funcionários	38
4.2.1. Base Afetiva	38
4.2.2. Base Normativa	42
4.2.3. Base Afiliativa	50
4.2.4. Base Instrumental	53
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>65</b>
<b>6. COMENTÁRIOS</b>	<b>67</b>
<b>7. SUGESTÕES</b>	<b>68</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>69</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>71</b>

---

---

# *CAPÍTULO 1*

---

---

## *INTRODUÇÃO*

---

---

## 1. INTRODUÇÃO

As transformações ocorridas nas esferas da economia dos últimos tempos, levaram a uma especial atenção ao estudo do comportamento organizacional. Essa transformação leva as organizações a se reposicionarem melhor em relação ao fator humano, com maiores vínculos com seus funcionários, influenciando o envolvimento dos membros no ambiente de trabalho.

Diante da importância da boa relação de comprometimento, a organização necessita pôr em prática melhores condições aos seus colaboradores, induzindo-os a assumir maior participação, tendo assim motivação, vantagens competitivas e maior facilidade de alcance de suas metas, já que a maior parte da vida dos indivíduos se dá nas organizações, os mesmos fazem parte também do seu sucesso ou fracasso.

Nesse novo cenário, as organizações estão mudando sua estratégia de administrar seus colaboradores, passando de uma estratégia baseada na obediência para uma baseada no comprometimento cooperativo. O comprometimento mútuo vai além do contrato tradicional de trabalho. O funcionário se torna comprometido com a organização e seus objetivos quando ele sente um recíproco comprometimento do empregador em relação ao bem-estar.

Mas, como analisar esse comprometimento em organizações que não têm como finalidade a busca pelo lucro? Ou em organizações nas quais alguns de seus membros não possuem vínculo empregatício? Essas interrogações nortearam a execução desse trabalho que será de grande valia para o setor público. Observa-se, especialmente no setor de serviços, o vínculo de sua qualidade ao atendimento eficiente e eficaz. Para tanto, evidencia-se a demanda por pessoas qualificadas, motivadas e compromissadas trabalhando na organização, de modo a garantir a satisfação do consumidor em suas necessidades e, conseqüentemente, vantagem competitiva de mercado. Assim, pressupõe-se haver uma integração maior do indivíduo com os ideais da organização da qual faz parte.

No que concerne às organizações sem fins lucrativos, sua existência provoca mudanças nos indivíduos e na sociedade. Há uma necessidade que essas organizações inovem sistematicamente, reconhecendo que a mudança é uma oportunidade e não uma ameaça. Dois grandes problemas existem nas organizações que estão totalmente relacionados com o comprometimento organizacional e que são muito observados no setor público, a saber: o absentismo e a falta de comprometimento dos seus colaboradores.

O tema comprometimento organizacional instiga um trabalho tão importante, por ser de extrema relevância tanto para a organização como para os membros que a completam. Para as organizações no sentido de um alcance de objetivos com maior produtividade, maior

eficiência em parceria com seus colaboradores. Para os membros, uma melhor condição de trabalho, despertando nos mesmos mais vontade de serem parte integrante do sucesso da organização da qual participam. Portanto, estimular o comprometimento dos funcionários e clarear a maneira mais adequada para se trabalhar é tarefa importantíssima para qualquer organização.

Neste sentido, esta pesquisa foi realizada com a intenção de avaliar o comprometimento dos colaboradores de uma organização do Setor Público, que não tem fins lucrativos onde alguns de seus funcionários não possuem vínculo empregatício, buscando também identificar características sócio-demográficas dos funcionários, bem como avaliar o nível dos comprometimentos Afetivo, Normativo e Instrumental.

O presente estudo foi realizado na Escola Estadual de Ensino Médio e Educação Profissional Dr. Elpídio de Almeida, doravante denominada Escola Estadual da Prata. Através deste estudo procurou-se responder ao seguinte problema de pesquisa: qual o tipo de comprometimento identificado nos funcionários da Escola Estadual da Prata?

Como objetivo geral, o trabalho se propôs a identificar o tipo de comprometimento existente nos funcionários perante a escola supracitada. Para a consecução deste objetivo, foram estabelecidos que os seguintes objetivos específicos que auxiliem e complementem a análise do estudo: identificar as características sócio-demográficas dos funcionários da escola; identificar o grau de comprometimento afetivo dos funcionários que compõem a escola; como também o nível do comprometimento normativo dos funcionários; identificar o grau de comprometimento afiliativo e a gradação do comprometimento instrumental dos colaboradores da organização.

Diante do fato de ser uma instituição pública o comprometimento organizacional se torna ainda mais delicado, pois já se tornou um hábito da sociedade dizer que o serviço público é precário. Desse modo pretende-se mostrar o que é necessário para mudar esse pensamento e tornar essa mudança uma realidade, daí a relevância expressiva dessa pesquisa.



---

---

## *CAPÍTULO 2*

---

---

# *REFERENCIAL TEÓRICO*

---

---

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Consiste nas abordagens conceituais que referenciam o tema proposto, os enfoques unidimensionais, seus conceitos e as bases do comprometimento organizacional.

### **2.1. Origem do Comprometimento Organizacional**

Na década de 80, o custo de qualidade era primordial para se obter vantagem competitiva. Atualmente, constituem requisitos mínimos para penetração de empresas em qualquer setor (MOTTA, 2001). Em organizações de Terceiro Setor as políticas de recursos humanos precisam ser muito bem exploradas para que o serviço prestado se torne eficaz e eficiente tanto uma empresa particular que precisa de todos os bons requisitos para se tornarem no mínimo competitivas.

Permitir significa: sentir-se vinculado a algo e ter desejo de permanecer naquele curso de ação (BASTOS, 1994). De acordo com Senge (1998, p. 246), o comprometimento pressupõe “um sentimento total de responsabilidade na transformação das metas e objetivos em realidade”.

Brandão, Bastos e Pinho (1996) comentam que uma das características individuais mais estudadas, a partir dos anos 70, tem sido o comprometimento organizacional enfatizando especialmente a sua influência no alcance dos objetivos organizacionais. Colaboradores comprometidos com os objetivos da organização têm interesse em fazer o que for preciso para atingi-los.

GUTIERREZ (1996) convida à reflexão da idéia de transformação dos recursos humanos: sua função precípua se vê em fase de evolução, na medida em que os dirigentes conseguem avaliar e se adaptar as mudanças constantes do ambiente – interno e externo – da organização. Trazendo essa proposta para o setor público e respaldados em DRUCKER (1997, p. 24), há uma diferença entre as esferas privada e pública:

O executivo de negócios pode usualmente redefinir as metas da organização, mudar seu pessoal. Os gestores públicos, por outro lado, devem ter habilidades que lhes permitam operar dentro das metas fixadas por lei, de estruturas organizacionais controladas pelo sistema jurídico, como funcionários protegidos pelo sistema e sob constante pressão pública.”

## 2.2 O Conceito do Comprometimento Organizacional

A consecução de objetivos, o alcance de metas e a competitividade de uma empresa passam, necessariamente, pelo grau de comprometimento organizacional de seus membros trabalhadores (MEDEIROS, ALBUQUERQUE, SIQUEIRA & MARQUES, 2002). Dentro da mesma linha de pensamento, (BASTOS E COSTA, 2001) apontam que o comprometimento no trabalho vem sendo concebido como um requisito de bom desempenho, de relações interpessoais adequadas, de eficiência e de eficácia individuais e organizacionais.

MORROW (1993) indica que o comprometimento tem sido definido como uma atitude que reflete sentimentos como apego, identificação ou lealdade com o objeto de compromisso. Cohen (2003), apud BASTOS & COSTA (2005) percebe que nas organizações, os indivíduos possuem uma série de compromissos com a organização, com o trabalho, o que caracteriza uma abordagem multidimensional do fenômeno e conduz à pesquisa de como esses múltiplos vínculos são articulados.

Na esfera científica, conceituam comprometimento organizacional como “o envolvimento com a organização que incita a realizar um esforço considerável em prol da empresa, sendo este afetado pela natureza do vínculo: afetiva, instrumental ou normativa”.

MEDEIROS, ALBUQUERQUE, SIQUEIRA & MARQUES (2002) utilizam a definição elaborada em 1970 por PORTER & SMITH para definir o comprometimento:

Comprometimento é uma relação forte entre um indivíduo identificado com o envolvido numa organização em particular, e pode ser caracterizado por pelo menos três fatores: (1) estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização; (2) uma forte crença e a aceitação dos objetivos e valores da organização; (3) um forte desejo de se manter membro da organização.

Convivendo com inúmeros outros conceitos (envolvimento, identificação, entre outros), entre as diversas definições de comprometimento organizacional, constantes da literatura, pode-se perceber algumas dimensões de significados comuns, a saber:

- o desejo de permanecer, (de continuar) o sentimento de orgulho por pertencer;
- a identificação, o apego, o envolvimento com objetivos e valores;
- engajamento, exercer esforço, empenho em favor de.

Essa perspectiva largamente dominante nos estudos sobre comprometimento organizacional, que parte do instrumento proposto por PORTER, STEERS, MOWDAY e BOULIAN (1974) e ganha corpo no clássico trabalho de MOWDAY, PORTER e STREES (1982), insere-se nesta vertente atitudinal e toma o fenômeno em perspectiva unidimensional.

O comprometimento para DAVENPORT (2001, p. 38 – 40), se refere ao elo de ligação entre as pessoas e a organização, de base emocional ou intelectual, e é dividido por ele em três categorias: atitudinal (pessoas que se identificam e se envolvem com a organização e gostam de fazer parte dela), programático (pessoas que fazem parte da empresa somente porque os custos de deixá-la são muito altos), baseado na lealdade (pessoas que se sentem amarradas à organização por um senso de obrigação, esses trabalhadores desejam fazer aquilo que crêem ser certo para a organização).

### **2.3. Enfoques do comprometimento organizacional**

Três grandes dicotomias permitiram que fossem sintetizados os problemas conceituais associados às definições de comprometimento organizacional disponíveis: (1) a primeira conceitua comprometimento tanto como estado afetivo (identificação com a organização) como em termos de comportamentos pretendidos ou observados (decidir ficar, permanecer na organização); (2) na segunda, ele é conceitualizado em termos de duas manifestações comportamentais diferentes: desejo de atingir ou conservar a adesão como membro da organização e a disposição para exercer esforço extra em seu favor; (3) na terceira, é visto como instrumental, baseado nas expectativas de troca, perdas e ganhos, e normativo, baseado em valores que ultrapassam as considerações instrumentais.

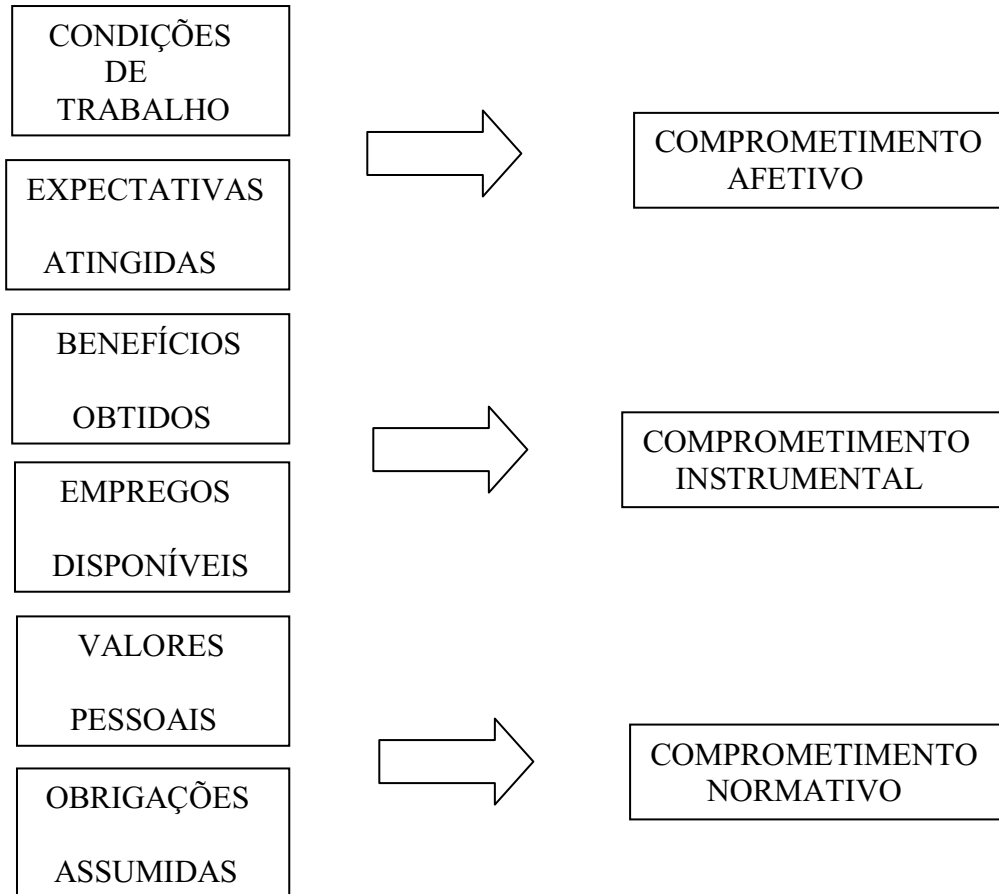
Na concepção de Bastos (1994), existem cinco abordagens que podem atingir a maioria das pesquisas na área de estudo do comprometimento organizacional, são elas:

- afetivo (atitudinal) identificação do indivíduo com a organização e seus objetivos;
- calculativo (instrumental) comprometimento como função das recompensas e dos custos pessoais;
- sociológico relação de autoridade e de subordinação;
- normativo internalização de pressões normativas de comportamento;
- comportamental manutenção de determinadas condutas e de coerência entre seu comportamento e as suas atitudes.

Dentre os diversos modelos de conceituação do comprometimento, o modelo de maior aceitação entre os pesquisadores é o modelo de três dimensões, estabelecido por Meyer e Allen (1993).

Esse modelo foi validado no Brasil por Medeiros e Edrers (1997, 1998b), neste estudo os autores obtiveram os três fatores como conceitualização por Meyer e Allen (1991), mas encontraram índices moderados de consistência interna para os três componentes da teoria e variações explicadas são apresentadas na figura a seguir:

Figura 01 – Componentes do Comprometimento e suas Variações



Fonte: Meyer (1993 apud SPECTOR 2002)

### 2.3.1. Enfoque Afetivo:

Mowday, Porter e Steers (1979, 1982) representaram fortemente o enfoque afetivo do comprometimento que culminou com a validação do OQC – Organizational Commitment Questionnaire – instrumento que serviria para medir o comprometimento, isso ocorreu em 1979.

Os autores definem o comprometimento como um processo pelo qual um indivíduo se identifica com os objetivos e valores de uma organização em particular, possuem um forte desejo em manter o vínculo com a organização e a intenção em empreender considerável esforço em prol da mesma.

Ao considerar esse foco, os indivíduos assumem uma postura proativa, e passam a se empenhar de forma positiva para a organização.

Segundo Rego e Souto (2004), aquele que estiver mais afetivamente comprometido desenvolve maior tendência em se sentir motivado, como conseqüência, contribui de modo mais vigoroso para a organização.

O apego psicológico mais largamente enfatizado associa-se à idéia de lealdade, sentimento de pertencer, desejo de contribuir e dar energia para a organização.

### **2.3.2. Enfoque instrumental**

O enfoque instrumental emerge dos estudos de Becker (1960, p. 33), também é denominado de calculativo, continuação ou side-bets. O autor descreve comprometimento como uma tendência do indivíduo em se engajar em “linhas consistentes na empresa devido a custos e benefícios associados a sua saída”.

Em organizações do setor público esse enfoque é muito claro, pois há muitos funcionários com pouca qualificação profissional (no quadro de funcionários, com exceção dos professores) e que a sua saída da organização e em particular a instituição de ensino pesquisada, sair desse emprego seria muito complicado, pois são pessoas acomodadas há anos e sua saídas seria talvez seu último emprego.

Siqueira (2001) entende que o comprometimento calculativo com a organização ocorre através de uma avaliação positiva dos resultados alcançados na empresa, como privilégios ocupacionais, status, benefícios oferecidos pelo sistema a empregados antigos, planos de aposentadoria, conseqüências do investimento feito pelo empregado e pela possibilidade do mesmo perder, ou não conseguir repor as vantagens decorrentes dos investimentos, caso se desligasse da organização.

Diante desses conceitos de comprometimento instrumental, verifica-se que o funcionário que se compromete com esse enfoque, a empresa não pode esperar grandes

evoluções no seu desempenho, pois ele tem uma relação de troca, de “interesse” diante do que aquele trabalho vai ou poderá lhe oferecer de retorno.

### **2.3.3. Enfoque Normativo**

O enfoque normativo é apresentado nos trabalhos de Wiener (1982, p. 419-21), o autor enfatiza que o elemento central na definição do comprometimento, de aceitar os valores e objetivos organizacionais, representa uma forma de controle sobre as ações das pessoas, o qual o autor denomina de normativo instrumental. Para o autor indivíduos comprometidos exibem certos comportamentos porque acreditam que é “certo” e moral fazê-lo.

O estudo de Wiener (1982) deriva do Modelo de Intuições Comportamentais estabelecido por Fishbein em 1967, que objetiva prever e compreender as intenções comportamentais dos indivíduos. Para Fishbein apud Wiener (1982, p. 419-23), este comportamento é determinado basicamente por dois fatores, o atitudinal, onde sua atitude acerca de uma ação é um resultado da avaliação dos efeitos desta ação e o normativo, onde sua percepção acerca de uma ação é um resultado de pressões normativas, geralmente da cultura da empresa.

O comprometimento normativo é uma das dimensões principais de todas as medidas de comprometimento. Congruência entre valores, aceitação dos objetivos e valores definem esse tipo de comprometimento.

Integrando os desdobramentos das pesquisas sobre focos e bases de comprometimento organizacional, encontramos os trabalhos de Becker (1992) e Becker e Bilings (1993). O primeiro desenvolve medidas do grau de apego a quatro focos, segundo sugestão de Reichers (1985): a organização, o topo gerencial, os supervisores imediatos e o grupo de trabalho. Além disso, agrega uma avaliação das ‘bases’ do comprometimento com esses distintos focos, a partir da medida do grau de internalização, identificação e ‘obediência’ (cumprimento). Os resultados, segundo o autor, fortalecem a visão multidimensional do construto do comprometimento, ao constatar que a introdução de medidas de comprometimento em face de outros focos e bases explica a maior porção da variância de medidas da variável dependente (comportamentos prossociais, satisfação e intenção de deixar a organização) do que a medida geral da organização.

Em estudo decorrente, Becker (1993) investigou a existência de padrões de comprometimento entre os indivíduos, considerando as ‘bases’ e ‘focos’ definidos. Em uma amostra de 440 trabalhadores de uma indústria de suprimentos militares, pela análise de ‘cluster’, foram identificados quatro padrões de comprometimento com a organização: (a) localmente comprometidos – trabalhadores comprometidos com os seus supervisores e com o grupo de trabalho; (b) ‘globalmente comprometidos’, com a organização como um todo ou com o topo gerencial; (c) ‘comprometidos’ – vínculo tanto local como global; (d) ‘descomprometidos’ – sem vínculo com quaisquer dos focos.

#### **2.3.4. Enfoque afetivo-normativo**

O padrão de comprometimento organizacional afetivo-normativo é caracterizado por ter pessoas de “*locus de controle*” interno. É o padrão que possui o maior nível de relacionamento comunitário. É neste grupo onde se encontra o maior nível salarial. É o comprometimento que maior valor atribui ao trabalho em suas vidas e é o nível mais presente nos cargos de chefia.

#### **2.3.5. Enfoque instrumental-afetivo**

Esse padrão é o que possui as pessoas de maior média de idade e com mais experiência de trabalho, e que por consequência possuem maiores benefícios. Há a maioria dos casados e é também um padrão presente nos cargos de chefia. Este padrão possui as características de comprometimento instrumental como conceitualizado por Becker (1960), associado às características de comprometimento afetivo como conceitualizadas por Mowday, Steers e Porter (1979), indicam que a associação destes dois componentes refletem numa boa desempenho no trabalho.



### **2.3.6. Enfoque normativo-instrumental**

Este padrão é caracterizado pela baixa instrução de seus componentes, possui segunda menor média salarial e é o padrão mais presente nos cargos de auxiliar, possui segundo menor escore de experiência de trabalho. Quanto a produtividade, este padrão possui o segundo mais baixo, quanto a centralidade e o comprometimento possui valores medianos.

### **2.4. Enfoque Afiliativo**

Kelman (1958) em suas pesquisas, observou que os indivíduos podem ser influenciados de três formas, conceitualmente distintas: através do envolvimento instrumental, que ocorre quando atitudes e comportamentos são adotados na busca de recompensas específicas, de simples troca; internalização ou envolvimento, que surge da harmonia entre valores organizacionais e individuais, muito próximo do tipo afetivo de comprometimento que dava a idéia de integração.

Faz-se necessário diante de estudos de autores que oferecem acerca do comprometimento como constructo de bases múltiplas. O destaque desse item procura apenas salienta a existência da base afiliativa do comprometimento, e não reconhecê-lo como base unidimensional.

## **2.5. ENFOQUES MULTIDIMENSIONAIS**

### **2.5.1. O Modelo de três Componentes do Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen**

Meyer e Allen (1991) conceituam o comprometimento organizacional em três componentes: (1) comprometimento como um apego a organização ou afetivo; (2) comprometimento percebido como custos associados a deixar a organização, que tratamos

como instrumental; e (3) comprometimento como uma obrigação de permanecer na organização, chamado de normativo.

Allen e Meyer (1991, p.3) caracterizam os indivíduos das três dimensões 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.”

As escalas desenvolvidas por Allen e Meyer (apud Meyer, Allen e Smith; 1993) são de dois tipos: uma escala com 24 itens e outra reduzida a 18 itens. Um terço dos instrumentos é de comprometimento afetivo, e os demais são de comprometimentos instrumentais e normativos. Os instrumentos desenvolvidos pelos autores, em 1984, 1990, 1991 e 1993, foram de imensa valia para a operacionalização dos conceitos na literatura do comprometimento.

## **2.6. DIFERENÇAS ENTRE O SETOR PÚBLICO E PRIVADO**

A necessidade de pensar o público e o privado não como categorias *a priori*, mas como categorias históricas, público e privado não são duas esferas antinômicas ou polares, mas sim contraditórias. Buscando o sentido histórico desses termos, pode-se afirmar que um dos sentidos possíveis para o privado vem de *privare* (privação, demarcando o que é *privilégio* e de poucos), enquanto a raiz de público vem de *publicus* ou *poblicus* (designando o que é de todos, o que pode ser universal). Na perspectiva marxista, a realização de um direito universal somente é possível com a negação dos *privilégios* e, por isso, as mediações entre o público e o privado correspondem aos termos das contradições que cindem a sociedade capitalista. A oposição público-privado é obsoleta, pois o público, compreendido como o que atende ao interesse social, pode ser fornecido pelo Estado ou por entes privados.

Quadro 01 – Principais diferenças entre Setor Público e Setor Privado

SETOR PÚBLICO		SETOR PRIVADO
Prestar serviço à sociedade	FINALIDADE	Finalidade principal é o lucro que lhe dá capacidade de sobrevivência em um ambiente de alta competitividade
Satisfazer o cliente na obrigação do Estado	PREOCUPAÇÃO	Satisfazer o cliente baseado no interesse da empresa
Remunera indiretamente (via impostos) sem ter nenhuma simetria entre quantidade ou qualidade do serviço recebido	CLIENTE ATENDIDO	Remunera diretamente a organização pelo serviço prestado ou produto adquirido
A busca da excelência no atendimento a todos os cidadãos ao menor custo possível	METAS	São traçadas visando à manutenção e expansão de mercado, tendo por base a competitividade

Fonte: Revista Brasileira de Educação – ANPEd – Rio de Janeiro – 2008.

O quadro evidencia que, embora o setor privado e o setor público tenham como foco a preocupação em satisfazer o cliente, eles diferem quanto à amplitude de suas metas e ações, e o perfil de seus clientes.

## 2.7. MOTIVAÇÃO

Motivação é a força que estimula as pessoas a agir, ela é consequência de necessidades não satisfeitas. Alguns pontos podem ser relacionados de como despertar a motivação dos funcionários: valorize as pessoas, reconheça os avanços, encoraje iniciativas, ofereça incentivos, enriqueça as funções, delegue autoridade, faça avaliações e promova mudanças.

O processo de motivação nos indivíduos se dá de forma intrínseca, em que cada um desenvolve impulsos motivacionais distintos em momentos diferentes, reconhecendo que estas forças afetam diretamente a maneira de encarar o trabalho e suas próprias vidas.

As organizações estão cada vez mais o comprometimento das pessoas. Os funcionários comprometidos é que vem sendo convocados para fazer parte das soluções e é exatamente neles que as organizações tendem a investir. A motivação, por sua vez, é a chave do comprometimento. É muito mais fácil para as organizações conseguirem pessoas competentes do que comprometidas. Por isso, identificar fatores capazes de promover a motivação dos

funcionários e dominar as técnicas adequadas para trabalhar com ela vem-se tornando tarefa das mais importantes para os gestores.

---

---

# *CAPÍTULO 3*

---

---

## *METODOLOGIA*

---

---

### **3. METODOLOGIA**

Este capítulo tem por objetivo explicar a forma metodológica adotada na realização deste trabalho científico, descrevendo assim o tipo de pesquisa, a população explorada, as variáveis de estudo, o instrumento de coleta, tratamento e análise dos dados.

#### **3.1. Método e tipo de pesquisa**

Foi realizada uma pesquisa diagnóstica, explorando o nível de comprometimento dos funcionários e professores da Escola Estadual da Prata. No que concerne aos seus objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva e exploratória. Segundo Vergara (2000) uma pesquisa tem caráter descritivo quando os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados com total imparcialidade do pesquisador. É exploratória porque não se verifica a existência de estudos anteriores que abordem os aspectos do comprometimento vistos neste trabalho.

O presente estudo tem como característica uma pesquisa quantitativa, pois a população foco da pesquisa será avaliada e mensurada através da aplicação de um questionário. De acordo com Vergara (2000), a pesquisa de campo permite a investigação através de entrevistas, aplicação de questionários e testes que são excelentes fontes de coletas de dados.

O estudo de caso foi o método escolhido para a realização da pesquisa, com base na abordagem de Hatt (1975) que situa esse método como o mais adequado quando se quer relacionar vários aspectos de um mesmo fenômeno, possibilitando através de uma visão holística abordar várias facetas de um mesmo objetivo. Para o autor o estudo de caso oferece ao pesquisador maior profundidade de experiência, que servirá de grande utilidade na interpretação dos dados e em futuras pesquisas.

### 3.2. Universo da pesquisa

O universo de uma pesquisa se caracteriza pelo conjunto de elementos escolhidos segundo algum critério de representatividade. O universo da pesquisa foi composto por professores e funcionários do Colégio Estadual da Prata, através de uma amostra de 40% de questionários aplicados respectivamente entre as duas categorias funcionais.

### 3.3. Variáveis de estudo

Para a concretização dessa pesquisa foram utilizadas as variáveis do modelo de Medeiros (2004) e as variáveis sócio-demográficas.

Tendo como fonte de estudo o comprometimento, a investigação dessa variável foi realizada a partir dos indicadores representados pelas dimensões latentes, mencionadas por Medeiros (2004), são elas: Internalização de valores e objetivos organizacionais; Sentimento de obrigação em permanecer na organização; Sentimento de obrigação pelo desempenho; Sentimento de fazer parte; Linhas consistentes de atividade; Poucas alternativas; Recompensas e oportunidades.

Para que a amostra trabalhada fosse bem caracterizada foram investigadas algumas variáveis sócio-demográficas, denominadas de independentes, expostas no quadro abaixo:

Quadro 02 – Variáveis sócio-demográficas

Sexo
Idade
Estado Civil
Escolaridade
Tempo de atuação como funcionário

### 3.4. Descrição e aplicação do instrumento de pesquisa

O instrumento utilizado na coleta de dado, para melhor mensurar o comprometimento organizacional, foi num questionário composto por duas etapas. Sendo a primeira formado por um questionário criado por Medeiros (2004), com 28 questionamentos sobre o comprometimento organizacional, utilizando o formato Likert, na escala de um a seis; nos níveis Discordo Totalmente (DT), Discordo Muito (DM), Discordo Pouco (DP), Concordo Totalmente (CT), Concordo Muito (CM), Concordo Pouco (CP), respectivamente.

**3.4.1. Enfoque Afetivo e seus valores:** é compreendido através da forte crença e a aceitação, por parte do indivíduo aos valores e objetivos da organização, além do seu forte desejo de manter-se como membro da organização. Por sua vez, estes sentimentos lhes proporcionam uma maior disposição em exercer um esforço considerável em benefício da organização.

Quadro 03 – Valores referentes ao enfoque afetivo

<b>Internalização de valores e objetivos</b>
Desde que me juntei a organização, meus valores pessoais e os organização têm se tornado mais parecidos
A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores
Eu me identifico com a filosofia desta organização
Eu acredito nos valores e objetivos desta organização

**3.4.2. Enfoque Instrumental e seus valores:** este tipo de comprometimento surge quando a organização responde de forma satisfatória às necessidades e expectativas dos trabalhadores.

Quadro 04 – Valores referentes ao enfoque instrumental

<b>Linha consistente de atividade</b>
Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí minha vaga como funcionário
Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo
Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa
Farei sempre o possível para me manter nesta organização



Quadro 05 – Valores referentes ao enfoque instrumental

<b>Poucas alternativas</b>
Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada
Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse essa organização
Uma das conseqüências negativas de deixar essa organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho de voluntário
Não deixaria esta organização agora devido a falta de outras oportunidades de emprego

**3.4.3. Enfoque Normativo e seus valores:** Corresponde à adequação do comprometimento do trabalhador ao contexto cultural da organização. Por sua vez, quanto mais forte o comprometimento maior a predisposição do indivíduo em guiar as suas ações de acordo com os padrões impostos pela cultura da organização.

Quadro 06 – Valores referentes ao enfoque normativo

<b>Sentimento de obrigação em permanecer na organização</b>
Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui
Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora
Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora
Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui

Quadro 07 – Valores referentes ao enfoque normativo

<b>Sentimento de obrigação pelo desempenho</b>
Todo funcionário deve buscar atingir os objetivos da organização
Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa
O bom funcionário deve se esforçar para que a organização tenha os melhores resultados possíveis
O funcionário tem a obrigação de sempre cumprir com suas tarefas

**3.4.4. Enfoque Afiliativo e seus valores:**

Quadro 08 – Valores referentes ao enfoque afiliativo

<b>Sentimento de fazer parte</b>
Nesta organização eu sinto que faço parte do grupo
Sou reconhecido por todos na organização como um membro do grupo
Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe
Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta organização

A distribuição dos questionários foi realizada pela pesquisadora, para fosse exposto o real propósito da pesquisa. O próprio local de trabalho foi o ambiente de aplicação do instrumento, com a prévia autorização da Diretora Geral da Escola Estadual da Prata.

No ato da entrega dos questionários foi ressaltado a não obrigatoriedade da identificação do respondente. O questionário também era composto por 04 (quatro) perguntas de cunho pessoal, para coleta de dados sócio-demográficos dos mesmos.

A coleta de dados foi realizada de 08 a 16 de Julho de 2008. Os respondentes tiveram a possibilidade de levar os questionários para casa, não tendo assim a obrigação de seu preenchimento imediato.

### **3.5. Análise dos dados**

Para uma melhor compreensão do tema comprometimento organizacional, a análise é feita de forma quantitativa, mediante cálculos estatísticos devidamente apropriados aos dados obtidos através dos questionários, a partir dos componentes afetivos, instrumental, normativo e afiliativo do comprometimento. Através da estatística descritiva com medidas de posição e medidas de dispersão como: Média, Desvio-padrão, Média Ponderada e Desvio-padrão da variável.

A média constitui-se em um dos procedimentos para a redução dos dados, expressando valores que se encontram situados entre os extremos de uma série, o que equivale a média aritmética. Enquanto que o desvio-padrão serve para determinar as variações individuais a partir da média, que indicará quanto cada nota se afastou da média aritmética. A utilização dessas deve-se à natureza dos dados coletados, como também para obter uma maior profundidade no resultado da pesquisa.

Para o tratamento dos dados adotou-se uma abordagem multivariada, pelo fato desse estudo fazer uso de diferentes variáveis e escalas para mensurar o comprometimento organizacional.

Posteriormente, foi utilizado o método de frequência, da grandeza porcentagem que se trata de proporções que se multiplicam por 100 (cem) ou porção de um valor dado que pode ser determinado, desde que se saiba quanto corresponde cada cem. Este método serve para dar valor numérico às características qualitativas, e desse modo classificar melhor às

características pessoais dos indivíduos. Nesta fase foram descritas as características gerais da amostra dos indivíduos entrevistados.

### **3.6. O ambiente de pesquisa**

#### **O COLÉGIO ESTADUAL DA PRATA – 1953**

##### **HISTÓRICO**

A Escola Estadual de Ensino Médio e Educação Profissional Dr. Elpídio de Almeida – Prata criada em 1953, por ato do governador José Américo de Almeida é a segunda maior escola Estadual do Estado e primeira do Interior.

É uma unidade oficial de ensino que já nasceu grande. Ocupa uma área de 20.400m<sup>2</sup>, situado na Rua Duque de Caxias, 235 - Bairro da Prata, em Campina Grande/PB, o que lhe dá o nome de Estadual da Prata. A Escola tem 25 salas de aula no Ensino Médio e 05 no Ensino Profissional, 39 dependências administrativas, 06 ambientes de laboratórios, auditório com 850 lugares, ginásio poliesportivo, campo de futebol, sala de vídeo, biblioteca desde a sua fundação.

A Escola Estadual da Prata, ministra o Ensino Médio, Educação Profissionalizante a partir de 1974. No ensino médio a Escola Estadual da Prata, tem hoje 3.791 alunos matriculados e nos cursos profissionalizantes 425 alunos. Ao longo destes 26 anos de trabalho a Escola Estadual da Prata formou 6.760 técnicos. A experiência profissionalizante da escola se constitui com a oferta de cursos técnicos em CONTABILIDADE, SECRETARIADO E ENFERMAGEM.

Atualmente a Escola Estadual de Ensino Médio e Ensino Profissional Dr. Elpídio de Almeida – Prata, conta com uma gestora administrativa a Professora Gisélia Fernandes Muniz de Souza e três adjuntos, o Professor Manuel Domingos de Araújo, do turno noite, o professor Carlos Alberto Nascimento Lima no turno da tarde e a Professora Fátima Lúcia Lacerda no turno da manhã.

O Serviço Social Escolar, foi implantado em 1975, com o objetivo de elaborar um plano de trabalho, baseado em conhecimentos empíricos, intervindo na realidade conhecida, à medida que se ia aprofundando os conhecimentos e detectando problemas.

O Serviço Social atua junto a:

- ☞ Direção
- ☞ Corpo docente
- ☞ Corpo Discente
- ☞ Equipe Técnica e Funcionários

O Serviço de Orientação Educacional (S.O.E ), exige o melhor ajustamento e a assimilação dos sistemas de valores realistas encontrados em nossa cultura. Tal assimilação implica aprendizagem, escolha e desenvolvimento do caráter e da personalidade. Todos os fatores relacionados com a aprendizagem, maturação e desenvolvimento geral tem influência sobre o desenvolvimento de atividades vocacionais.

Em 1996, foi criado o projeto “CEPES”, Centros Paraibanos de Educação Solidária, com objetivo de provocar em todos nós que trabalhamos na educação, uma reflexão cada vez mais profunda sobre:

- ☞ Recuperação da eficiência do professores;
- ☞ Resgate da eficácia dessa mesma educação,
- ☞ Implantação de política de valorização do magistério;
- ☞ Concessão ao professor de salário que lhe proporcione melhores condições de vida e de dignidade profissional.

O CEPES – CG1, é composto de um Coordenador Administrativo, uma Coordenadora Pedagógica e uma secretária.

Hoje a Escola Estadual da Prata, é um estabelecimento que continua vocacionado para desempenhar um importante papel. Com uma matrícula atual de 4.216 continua vocacionada para desempenhar um importante papel, como agência formadora da juventude Campinense e formadores de profissionais de nível técnico para o setor produtivo da cidade e da região.

## **RECURSOS HUMANOS**

Um múltiplo contingente forma o quadro de recursos humanos da Escola,são 125 docentes, 07 técnicos de habilitações diversas e 85 profissionais atuando nos setores de apoio.

Todo pessoal docente envolvido com o Ensino Médio é portador de titulação para o exercício do magistério.

A Escola conta com 18 professores da língua Portuguesa, 17 de matemática, 07 de inglês, 02 de educação artística, 10 história, 10 de física, 10 de química 09 de geografia, 01 de biologia e 08 de educação física.

Os docentes envolvidos com a educação profissional vêm atuando na Educação Profissional e acumulando uma larga experiência.

O corpo técnico da Escola é formado por especialistas em educação, devido os pedidos de aposentadoria contamos hoje com um quadro insuficiente pra atender as demandas da escola, 03 Assistentes Sociais e 01 Psicólogo itinerante que desenvolvem suas atividades didáticas pedagógicas na operacionalização no Serviço de Orientação Escolar.

Para esses técnicos esta reservado um importante papel com a implantação da Educação Profissional, principalmente no apoio pedagógico aos professores e no desempenho dos programas de relação escola comunidade.

## **RECURSOS MATERIAIS**

- **ÁREA CONSTRUÍDA – SALAS DE AULA**

A área construída da Escola é de 6.100 m<sup>2</sup>. Funcionando na Escola, atualmente 29 salas de aula dos quais 05 são ocupadas com turmas dos cursos profissionalizantes.

- **LABORATÓRIOS**

Funciona na Escola 03 laboratórios um de Ciências (física, química) dois de Informática (um em Ensino Médio e outro no s Cursos profissionalizantes).

- **BIBLIOTECA**

A Biblioteca da Escola esta em um espaço organizado e conta com um bom acervo bibliográfico.

- **AUDITÓRIO**

O auditório da Escola possui 850 lugares. O palco se presta a múltiplos usos como conferências, recitais, teatro etc.

O auditório conta com dois camarins. Neste local são realizados as reuniões e solenidades necessárias ao funcionamento da Escola.

---

---

# *CAPÍTULO 4*

---

---

## *APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS*

---

---

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo refere-se as análises dos dados coletados na pesquisa de campo, expostos nos gráficos abaixo, com o objetivo de apresentar as diferenças das respostas adquiridas nos questionários aplicados aos pesquisados.

### 4.1. Características pessoais dos pesquisados

Através das tradicionais variáveis demográficas, como sexo, idade, estado civil e escolaridade buscou a resolução da primeira questão, por meio das quais será caracterizado as diferenças sócio-culturais dos colaboradores no ambiente de trabalho, somando se as essas também foi pesquisada a variável funcional “tempo de serviço”. Essas variáveis serão apresentadas numericamente nos gráficos que se seguem.

No que se refere a variável “sexo”, verificou-se uma maior frequência do sexo feminino, com 58% dos pesquisados e 42% do sexo masculino, como mostra o gráfico abaixo.

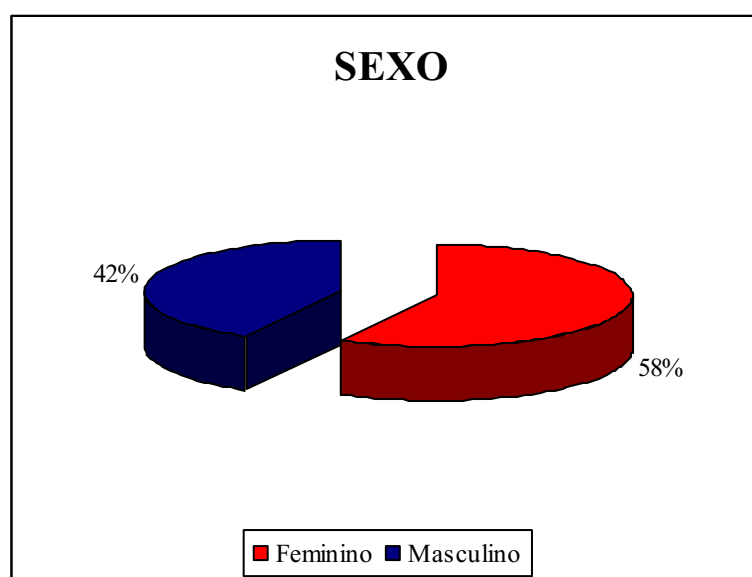


Gráfico 01

Conforme a variável “idade”, a faixa etária mais freqüente está entre 40 e 50 anos, correspondendo a 35%. Observa-se também que não foi registrado nenhum respondente com idade abaixo de 20 anos.

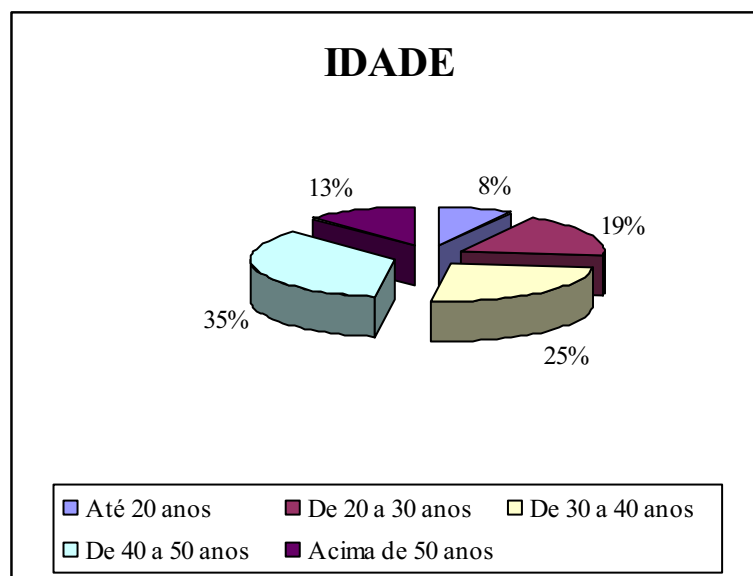


Gráfico 02: Idade

Quanto ao “estado civil”, foram observados uma maior parte dos respondentes sendo casados correspondendo a 61% dos respondentes, enquanto 33% são solteiros.

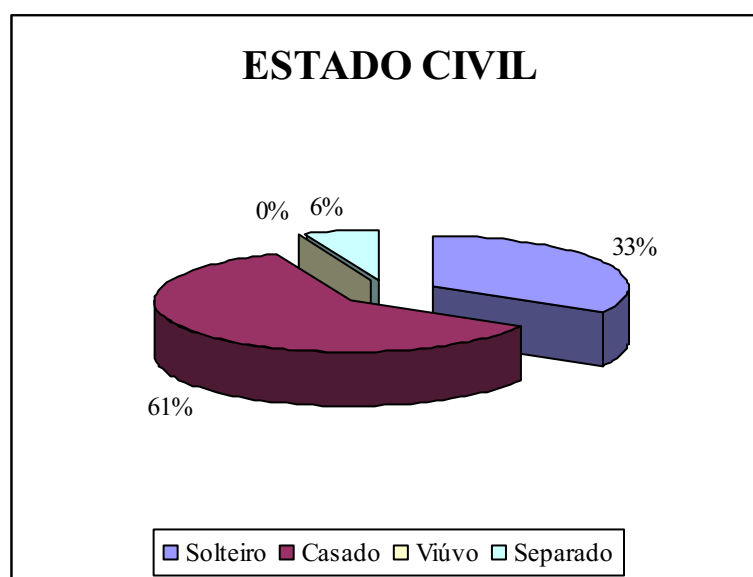


Gráfico 03: Estado Civil



Segundo a variável “grau de escolaridade” foi detectado que os respondentes em sua maioria possuem um bom grau de instrução sendo 39% com Superior Completo, indicando um grau positivo de escolaridade; ocorrendo também um empate entre Superior Completo, Fundamental Completo e Médio Completo, incorporando 19% dos respondentes.

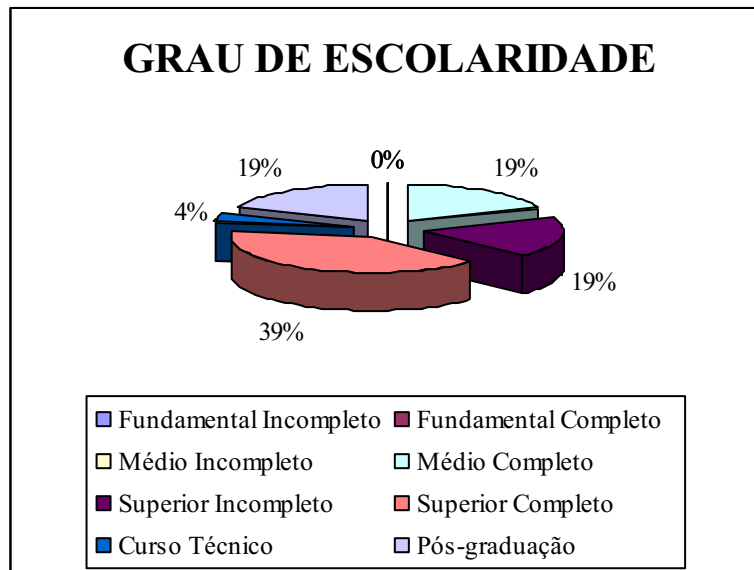


Gráfico 04: Grau de Escolaridade

Os dados coletados em relação a variável “tempo de serviço” revelou que a maioria dos respondentes tem um período de serviço prestado a organização superior a 10 anos, com 62%.

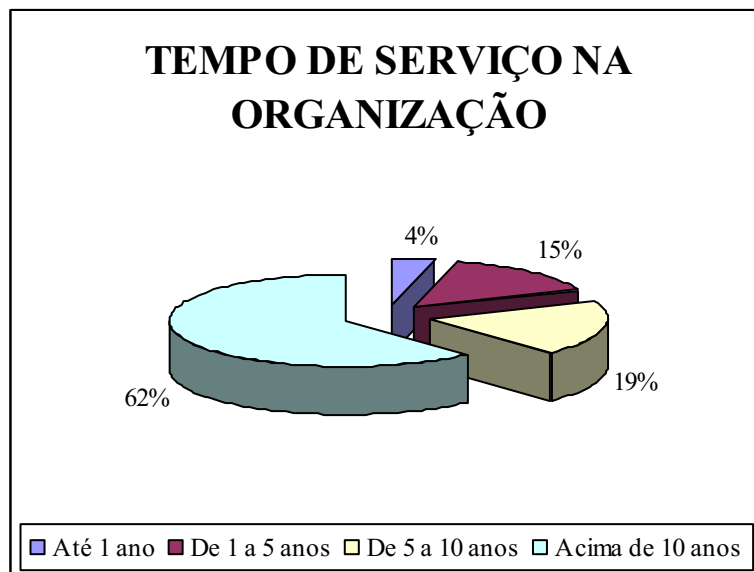


Gráfico 05: Tempo de serviço

## 4.2. Base de comprometimento dos funcionários.

Através da média das respostas coletadas por meio do instrumento de avaliação de comprometimento de Medeiros, busca-se conhecer qual a base do comprometimento dos funcionários da organização estudada, e desse modo, apresentar os objetivos específicos dessa pesquisa. A seguir será apresentada uma tabela com as respectivas médias em cada fator do comprometimento e nos seus respectivos indicadores.

Tabela 01 – Médias dos Fatores e seus Respectivos Indicadores do Comprometimento

Fator	Indicadores				Média do Fator
	1	2	3	4	
Internalização de objetivos e valores da organização <b>(Afetivo)</b>	3,66	4,02	3,64	3,89	3,80
Sentimento de obrigação em permanecer na organização <b>(Normativo)</b>	4,45	3,89	4,30	3,39	4,00
Sentimento de obrigação pelo desempenho <b>(Normativo)</b>	5,29	5,55	5,53	5,29	5,41
Linha consistente de atividade <b>(Instrumental)</b>	4,64	3,66	4,76	5,10	4,54
Recompensas e oportunidades <b>(Instrumental)</b>	4,37	3,82	3,35	4,64	4,04
Poucas alternativas <b>(Instrumental)</b>	2,97	2,45	3,53	3,39	3,08
Sentimento de fazer parte <b>(Afilativo)</b>	4,45	4,31	4,54	4,55	4,46

### 4.2.1. Base Afetiva

Conforme um dos objetivos específicos da pesquisa, que é verificar o nível de comprometimento dos funcionários da organização, as perguntas do questionário procuram identificar a existência de uniformidade entre os objetivos e valores dos funcionários com os da organização. Assim, apresentam-se os dados a seguir.

**Indicador 01:** “Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização tem se tornado mais parecidos.” Com uma média de 3,66 (três vírgula sessenta e seis) e desvio-padrão de 1,07 (um vírgula zero sete), em uma escala de um a seis, verifica-se que há uma semelhança moderada entre os valores pessoais e organizacionais, apesar de uma significativa dispersão.

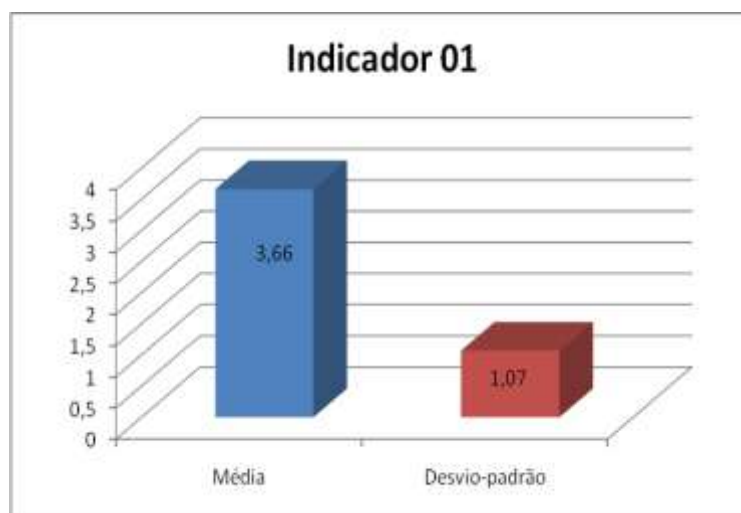


Gráfico 06

Como a média desse indicador não chegou a ser positivo, mas também não foi negativo, isso significa que cabe oferecer um maior suporte às questões relacionadas a motivação, satisfação e em principal o envolvimento dos funcionários com o trabalho que exerce, procurando incentivá-los a trabalharem em prol do alcance de seus objetivos.

**Indicador 02:** “A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.” Esse ponto possui uma média de 4,02 (quatro vírgula zero dois) e um desvio-padrão de 1,24 (um vírgula vinte e quatro), em escala de um a seis, caracteriza um indicador positivo, embora a dispersão tenha sido relativamente alta.

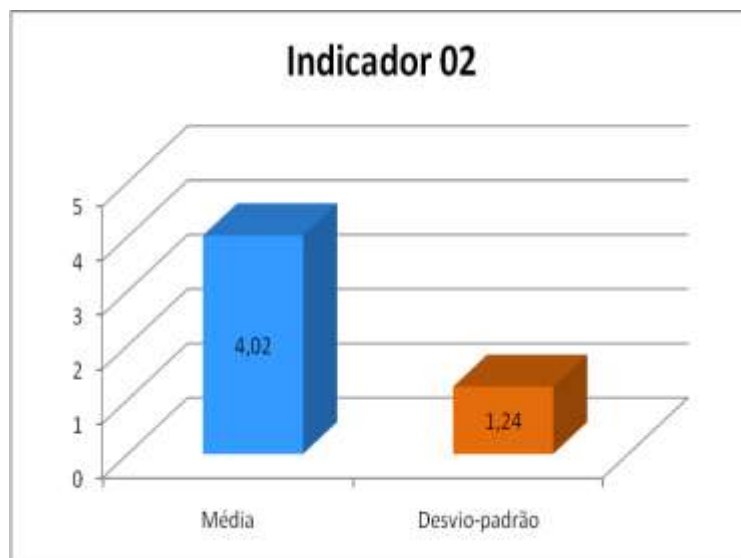


Gráfico 07

Verifica-se nesse indicador que o desejo de permanecer na organização faz parte do desejo do funcionário, o que denota uma satisfação de suas necessidades e uma confortável situação dos funcionários em relação à organização.

**Indicador 03:** “Eu me identifico com a filosofia desta organização.” Apresentando uma média de 3,64 (três vírgula sessenta e quatro) e desvio-padrão de 1,24 (um vírgula vinte e quatro), também em escala de um a seis, representa um indicador pouco afirmativo, tendo uma variação relativamente expressiva.

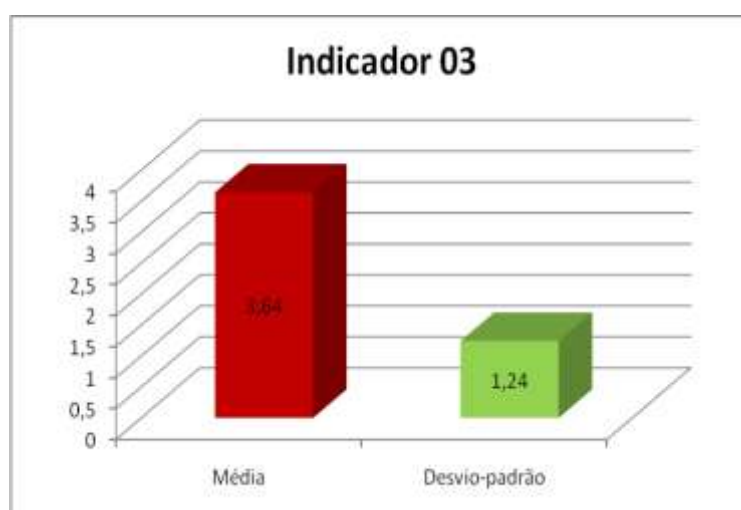


Gráfico 08

Quanto a filosofia, percebe-se que há uma relativa semelhança entre funcionários e organização, pois apresentou uma dispersão expressivamente alta. Faz necessário um maior esclarecimento por parte da organização sobre sua filosofia.

**Indicador 04:** “Eu acredito nos valores e objetivos dessa organização.” Com uma média de 3,89 (três vírgula oitenta e nove) e desvio-padrão de 1,18 (um vírgula dezoito), em escala de um a seis, o valor afetivo desse indicador não teve grande expressão possuindo também uma variabilidade relativamente alta.

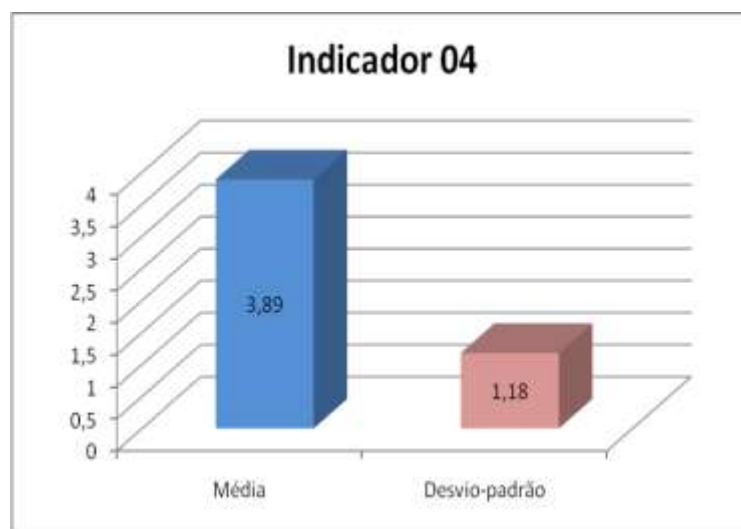


Gráfico 09

Como mostra os dados, a internalização dos valores e objetivos pelos funcionários não é muito considerável, logo é preciso que se desenvolva uma maneira de motivar e despertar nos funcionários um maior desempenho em prol de sua organização. Para que aumente nos funcionários um desejo de permanecer nela por fatores afetivos e emotivos, assim as tarefas realizadas pelos mesmos ganharão um maior impulso.

**Resultado:** A média referente à variável comprometimento afetivo foi de 3,80 (três vírgula oito) e o desvio-padrão foi de 0,18 (zero vírgula dezoito), indicando a mais baixa dispersão já apresentada.

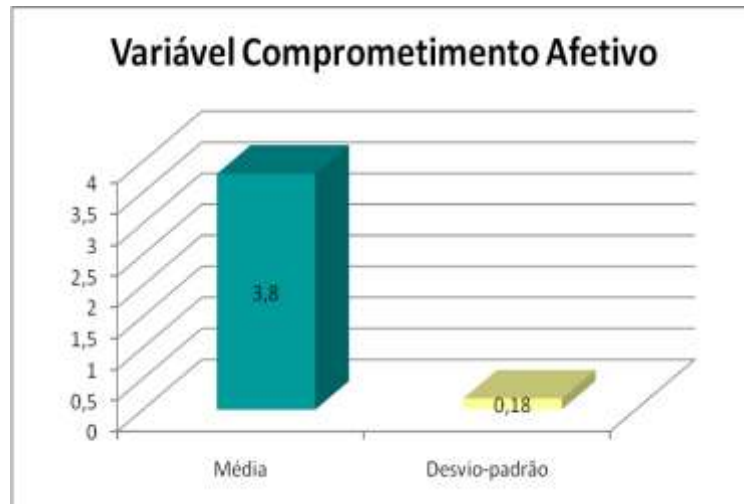


Gráfico 10

De acordo com as dimensões do Comprometimento Afetivo, pode-se observar que os funcionários da organização pesquisada demonstram um grau não muito significativo de afetividade perante a organização. Isso mostra que, em escala de um a seis, o envolvimento do funcionário por motivos emocionais tem um certo significado, mas não é tão expressivo como necessário para um melhor êxito da organização.

#### 4.2.2. Base Normativa

Para esclarecer mais um dos objetivos específicos, é necessário descrever o Comprometimento Normativo dos entrevistados, será apresentado a seguir os dados obtidos na pesquisa. É composto por duas variáveis para analisar o funcionário, a primeira tenta avaliar se o funcionário está na organização porque tem obrigações e deveres morais com a mesma e a segunda analisa se o funcionário se sente obrigado a ter um bom desempenho nas suas funções.

- A seguir será analisada o Comprometimento Normativo através da variável “sentimento de obrigação em permanecer na organização”, por meio dos seguintes indicadores:

**Indicador 05:** “Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.” A média apresentada foi de 4,54 (quatro vírgula cinquenta e quatro) o que revela ser bastante positiva e um desvio-padrão de 1,42 (um vírgula quarenta e dois), numa escala de seis pontos mostrando uma considerável dispersão de respostas quanto a esse aspecto.

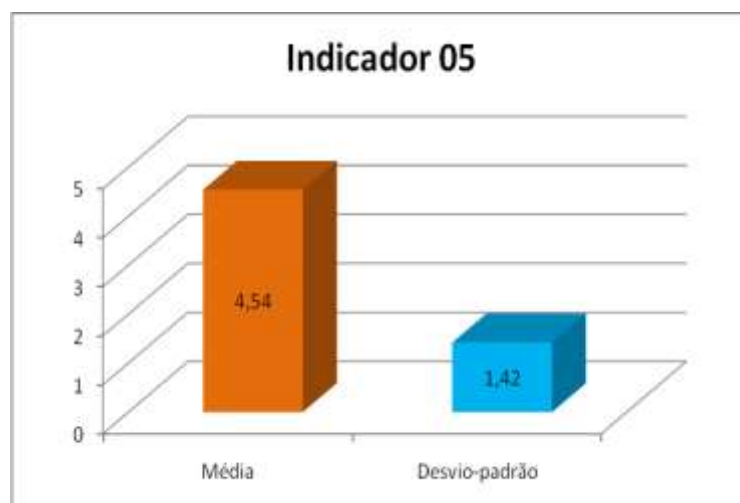


Gráfico 11

Após uma análise dos dados verificou-se que os funcionários acreditam que possuem suas obrigações para com a organização e sentem-se obrigados a cumprirem seus regulamentos. É necessário salientar que a dispersão foi considerável.

**Indicador 06:** “Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.” Verifica-se uma média de 3,89 (três vírgula oitenta e nove) e uma dispersão de 1,61 (um vírgula sessenta e um) representando uma variação não muito considerável das respostas.

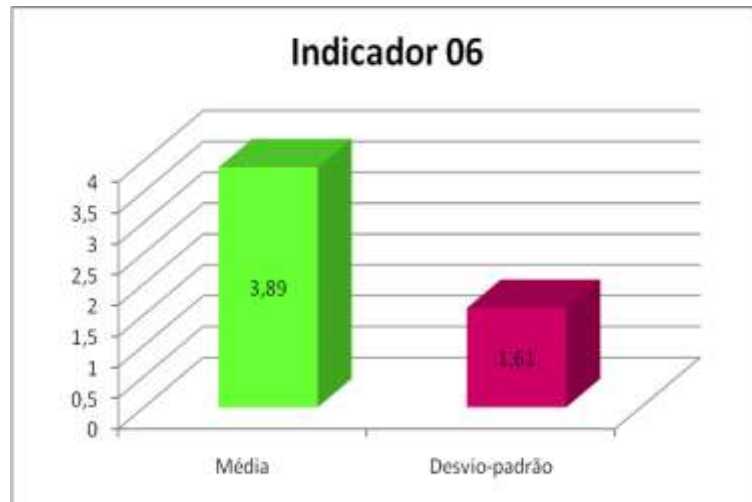


Gráfico 12

Através de uma análise dos dados, identifica-se que os funcionários reconhecem o dever que precisam prestar a organização. O grau de dispersão não merece uma grande preocupação por parte da direção da organização, pois é compatível com as outras variabilidades apresentadas.

**Indicador 07:** “Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.” Em escala que vai de um a seis, a média apresentada foi de 4,30 (quatro vírgula trinta) e um desvio -padrão de 1,28 (um vírgula vinte e oito), mostrando uma média muito positiva.

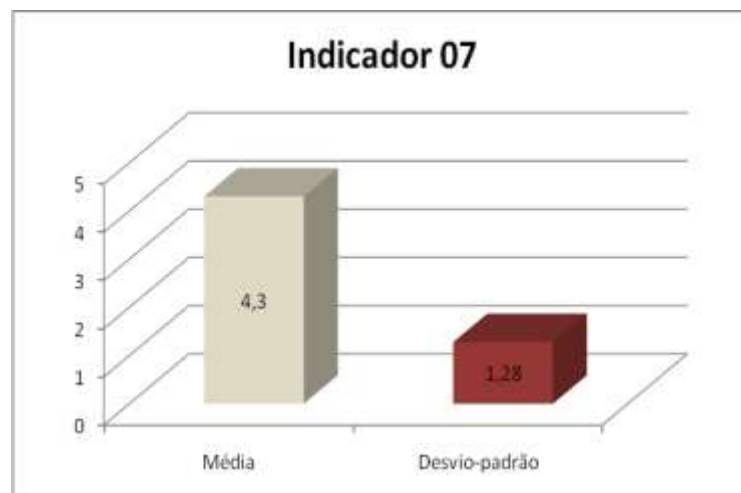


Gráfico 13

Como verificado no indicador 06, o sentimento de obrigação para com a organização é considerável, o que permite dizer que esse sentimento não os deixa abandoná-la.



**Indicador 08:** “Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho obrigação moral em permanecer aqui.” Com média de 3,39 (três vírgula trinta e nove) e desvio-padrão 1,62 (um vírgula sessenta e dois), mostrando que além de uma média não muito considerável a dispersão é um pouco significativa.

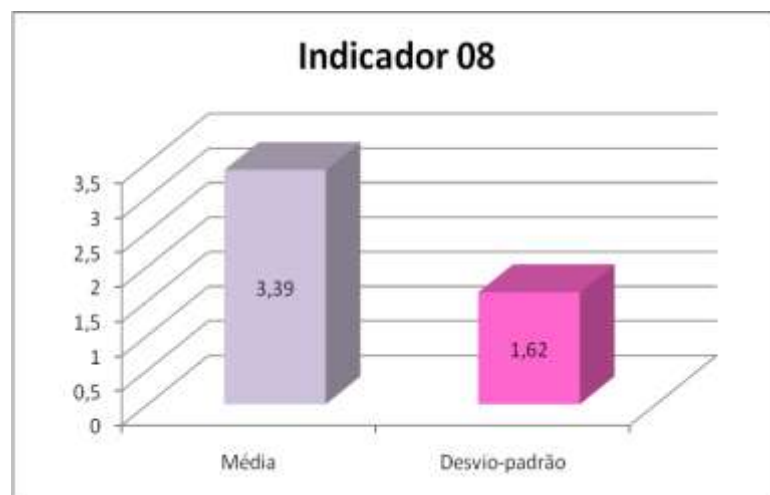


Gráfico 14

Mais uma vez a média apresentada é compatível com às outras relacionadas a mesma variável e do mesmo tipo de comprometimento, mostrando que apesar de mais baixa que as outras os funcionários possuem uma percepção de comprometimento para com a organização.

**Resultado:** Diante de uma análise da variável do Comprometimento Normativo “sentimento de obrigação em permanecer na organização”, mostra-se uma média de 4,03 (quatro vírgula zero três) e desvio-padrão de 0,50 (zero vírgula cinqüenta), o que demonstra um grau mais acentuado do Comprometimento Normativo e também baixa dispersão nas respostas apuradas.

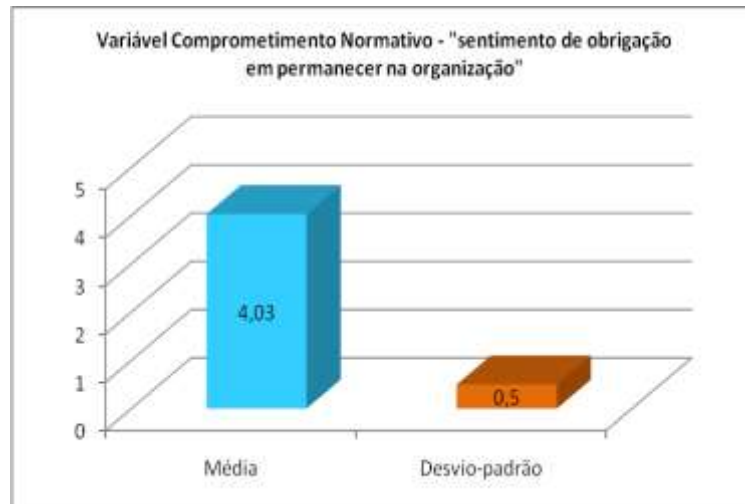


Gráfico 15

O vínculo moral do funcionário se dá de acordo com o que eles recebem da organização na qual fazem parte. O princípio de reciprocidade é inserido quando há percepção de comprometimento da organização para com os seus funcionários, quando recebem algum benefício da mesma se sentem no dever de retribuir. Mas ao se tratar de uma organização pública essas políticas de investimento no setor de pessoal é pouco considerada e o mesmo se verifica na reciprocidade do funcionário público.

- A seguir apresentar-se-á a variável normativa “sentimento de obrigação pelo desempenho”, por meio dos seguintes indicadores:

**Indicador 09:** “Todo funcionário deve atingir os objetivos da empresa.” Apresenta uma média muito expressiva, de 5,29 (cinco vírgula vinte e nove) e desvio-padrão 0,71 (zero vírgula setenta e um), com baixa variabilidade reforçando ainda mais a positividade desse indicador.

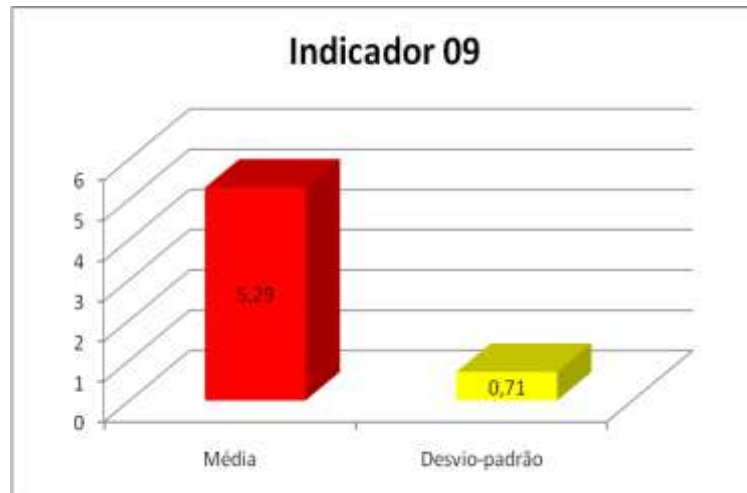


Gráfico 16

Esse indicador mostra um sentimento de desempenho bem positivo, mostrando que ao contrário do que se pensa do funcionário público, os funcionários da organização pesquisada são bastante produtivos e comprometidos.

**Indicador 10:** “Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na organização.” Com uma média extremamente satisfatória para a organização de 5,55 (cinco vírgula cinqüenta e cinco) e desvio-padrão de 0,71 (zero vírgula setenta e um) consideravelmente baixo, demonstrando pouca diferença nas respostas.

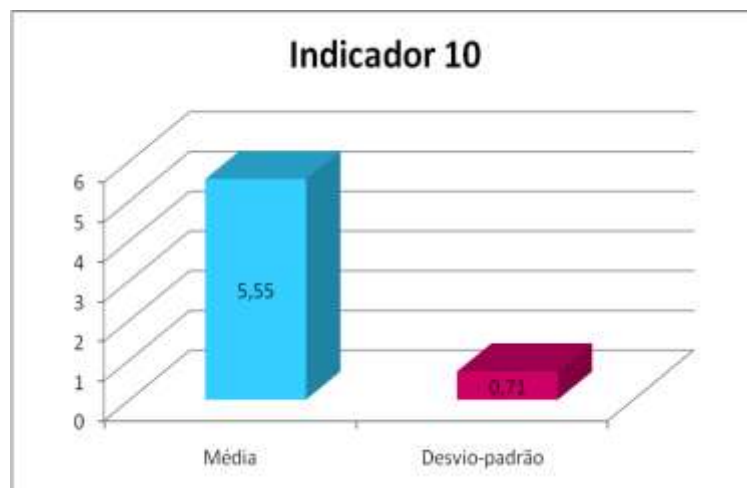


Gráfico 17

Em similaridade com o indicador 09, os funcionários da organização pesquisada possuem desempenho elevado, sendo bem diferente do pensamento da sociedade em relação a instituições públicas.

**Indicador 11:** “O bom funcionário deve-se esforçar para que a organização tenha os melhores resultados possíveis.” A média foi de 5,53 (cinco vírgula cinquenta e três) e desvio padrão de 0,66 (zero vírgula sessenta e seis), numa escala de um a seis, constitui um indicador bastante positivo para a organização.

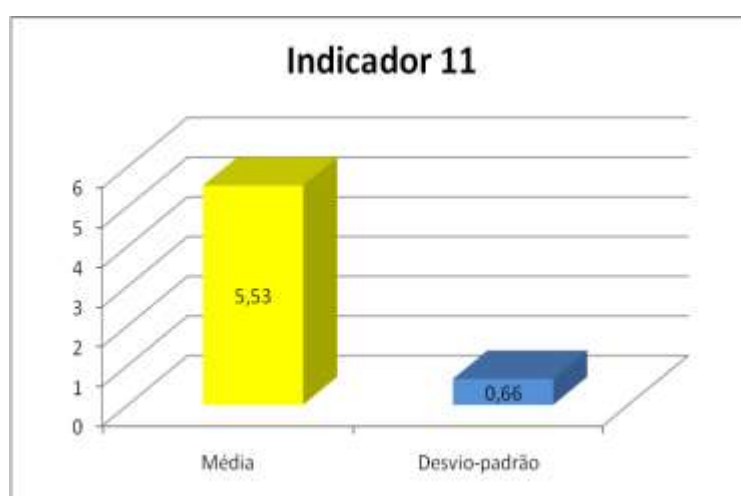


Gráfico 18

Como esse sentimento é bastante positivo para a organização, pode-se afirmar que as metas da mesma será atingidas com maior eficiência, ainda mais impulsionado pela dispersão que foi muito baixa.

**Indicador 12:** “O funcionário tem a obrigação de sempre cumprir as suas tarefas.” Os dados mostram uma média de 5,29 (cinco vírgula vinte e nove) e um desvio-padrão de 0,68 (zero vírgula sessenta e oito), em escala de um a seis, indicando uma variabilidade muito baixa, o que ressalta ainda mais o comprometimento dos funcionários.

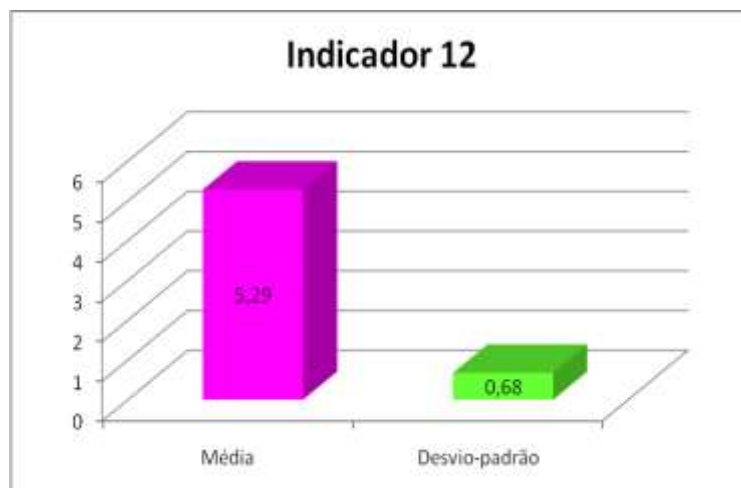


Gráfico 19

Os dados verificados nesse indicador, mostra que os funcionários são bastante determinados no que se refere ao cumprimento de obrigações, levando ao bom êxito da organização.

**Resultado:** A variável Comprometimento Normativo “Sentimento de obrigação pelo desempenho” apresentou média 5,41 (cinco vírgula quarenta e um) e desvio-padrão de 0,14 (zero vírgula quatorze), refletindo uma das maiores média até agora, como também a dispersão mais baixa.

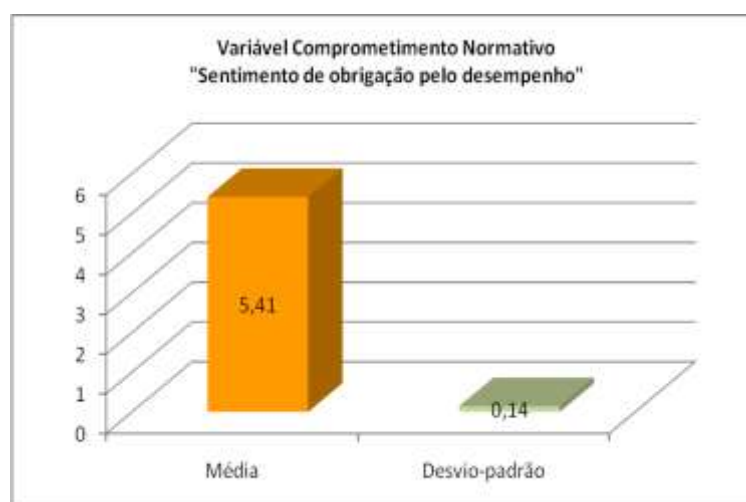


Gráfico 20

Esse índice mostra que os funcionários da organização pesquisada possuem um sentimento de obrigação do cumprimento das tarefas para um melhor desempenho, indicando que os funcionários exibem comportamentos que acreditam ser certo e moral fazê-lo.

### 4.2.3. Base Afiliativa

De acordo com outro objetivo específico da pesquisa, que é graduar também o Comprometimento Afiliativo, é necessário analisar a dimensão “Sentimento de fazer parte do grupo”, onde os funcionários serão avaliados quanto a sua vontade de permanecer no grupo.

**Indicador 13:** “Nesta organização eu sinto que faço parte do grupo.” Numa escala de um a seis, a média encontrada foi de 4,45 (quatro vírgula quarenta e cinco) e desvio-padrão de 1,36 (um vírgula trinta e seis), em escala de um a seis, uma dispersão relativamente alta.

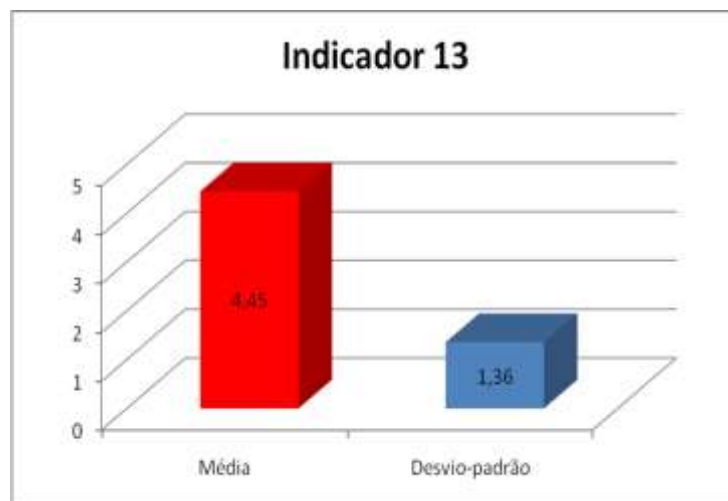


Gráfico 21

Estimular um sentimento de cooperação e interação entre os funcionários precisa ser estabelecido na organização pesquisada, para que eles se sintam parte do grupo, quando esse sentimento melhorar os objetivos da organização terão uma maior eficiência e eficácia.

**Indicador 14:** “Sou reconhecido por todos na organização como membro do grupo.” Mostra uma média de 4,31 (quatro vírgula trinta e um) e desvio-padrão de 1,13 (um vírgula treze), numa escala de um a seis, representando uma variabilidade considerável diante da média.

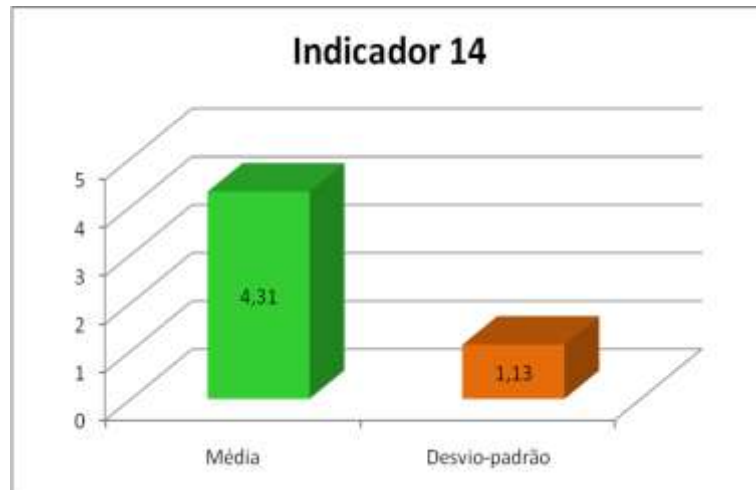


Gráfico 22

Com essa média o sentimento de cooperação se torna um indicador positivo, mas para que esse sentimento fosse mais afirmativo essa média teria que se apresentar com maior relevância, e conseqüente dispersão mais baixa.

**Indicador 15:** “Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe.” A média apresentada foi 4,45 (quatro vígula quarenta e cinco) e dispersão 1,00 (um), em escala de um a seis, a média é favorável mais poderia ser melhor.

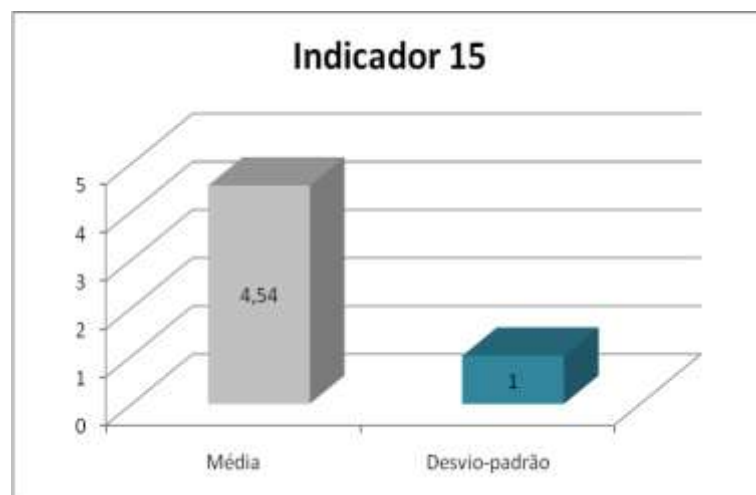


Gráfico 23

Esse sentimento de sentir-se como membro do grupo é muito vaforável para a organização, pois o funcionário sentirá mais estímulo até mesmo em sair de sua casa para ir ao trabalho, o que é muito produtivo tanto para uma organização pública como para uma privada.

**Indicador 16:** “Fazer parte do grupo é o mesmo que me leva a lutar por esta organização.” Apresentou uma média de 4,55 (quatro vírgula cinqüenta e cinco) e desvio-padrão 0,84 (zero vírgula oitenta e quatro), em escala de um a seis, demonstra um indicador favorável, mediante uma variabilidade tão baixa.

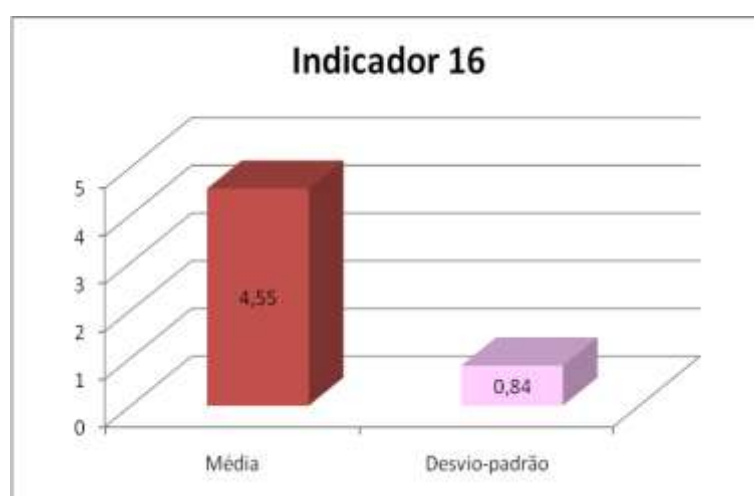


Gráfico 24

Com uma média relativamente favorável, pode-se afirmar que os funcionários se sentem bem ao trabalhar nessa organização e estão satisfeitos com seus colegas de trabalho mediante uma variabilidade tão baixa. Com um índice bastante positivo em uma organização do setor público, ela deve contribuir para a liberdade de criatividade, para que seus componentes possam se sentir mais avontade com seus colegas e produzirem mais.



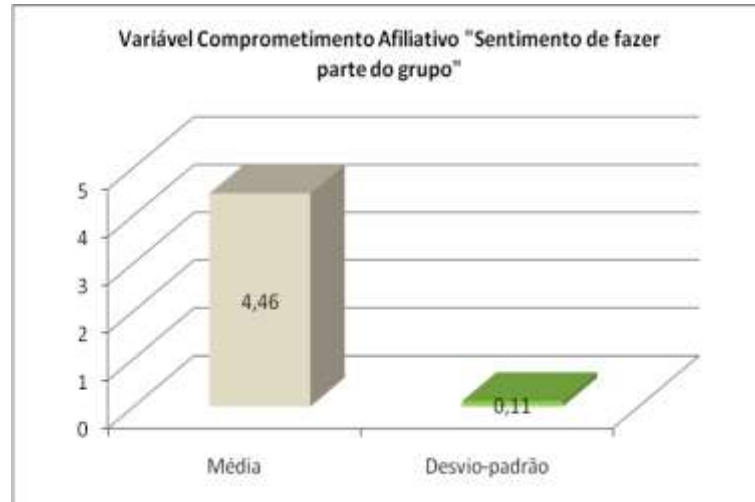


Gráfico 25

**Resultado:** A variável Comprometimento Afiliativo “Sentimento de fazer parte do grupo”, apresenta uma média favorável de 4,46 (quatro vírgula quarenta e seis) e desvio-padrão 0,11 (zero vírgula onze), em escala de um a seis, demonstrando uma dispersão baixíssima, refletindo baixa variabilidade nas respostas.

A organização, mediante as médias positivas apresentadas, possui funcionários com bons sentimentos perante sua equipe de trabalho, mesmo se tratando de uma organização pública os funcionários possuem interação sendo bom no alcance de metas e objetivos.

#### 4.2.4. Base Instrumental

Satisfazendo a mais um objetivo específico da pesquisa, que se trata da graduação do Comprometimento Instrumental dos respondentes, através das variáveis “Linha consistente de atividade”, “Recompensas e oportunidades” e “Poucas alternativas”.

As perguntas buscam analisar, se o funcionário está na organização apenas interessado nas relações de troca e oportunidades que aquela organização poderá lhe oferecer, se a dedicação aplicada está refletindo nos resultados e se os funcionários estão naquela organização apenas por falta de alternativas. Verificar-se-á nos dados a seguir.

- Para a análise da variável “Recompensas e oportunidade”, seguem os indicadores:

**Indicador 17:** “Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar ser funcionário de outra organização.” A média apresentada foi de 4,37 (quatro vírgula trinta e sete) e desvio-padrão de 1,10 (um vírgula dez), em escala de um a seis, mostrando ser um indicador signficante.

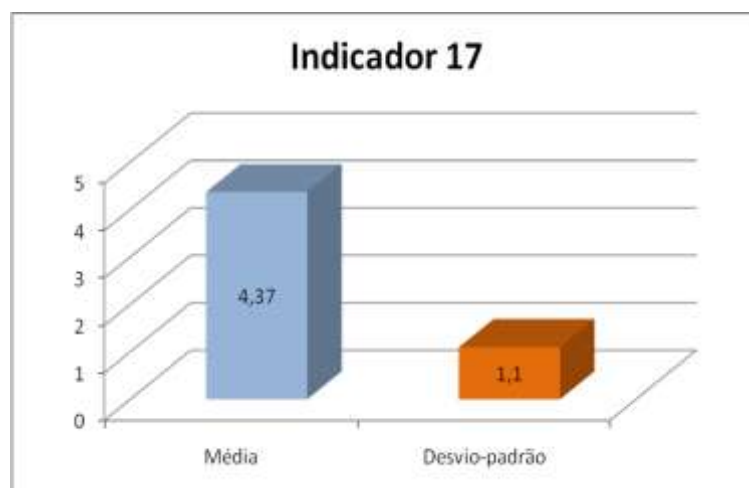


Gráfico 26

Os dados apresentados nesse indicador, mostra que a dificuldade de não conseguir repor as vantagens, caso se desligasse da organização, é relativamente alta, ou seja, todos os esforços que os funcionários dedicaram a organização podem não ter sido suficientes a ponto de impedir um abandono precipitado. Apesar da variabilidade nas respostas ter sido signficante, esse sentimento é considerável.

Apesar de estar se tratando de uma organização pública, os funcionários possuem sentimentos semelhantes a funcionários de empresas particulares.

**Indicador 18:** “A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despende esforços extras em benefício desta organização.” Com uma média de 3,82 (três vírgula oitenta e dois) e desvio-padrão de 1,44 (um vírgula quarenta e quatro), em escala de um a seis, uma média pouco representativa, em se tratar de uma organização do setor público.

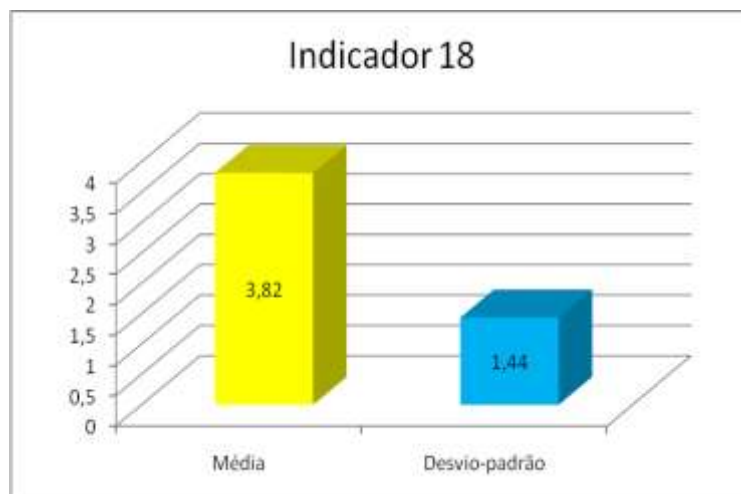


Gráfico 27

Mediante uma média não muito expressiva e um desvio-padrão elevado, pode-se afirmar que a relação dos funcionários e a organização não é apenas de interesse, mas há algum vínculo, um misto de comprometimento afetivo e/ou normativo, já que o funcionário pode apresentar um ou mais tipos de comprometimento.

No que concerne a uma organização pública, mais uma vez se afirma uma visão contrária a visão da sociedade que afirma que funcionários público não tem amor pelo trabalho, não exerce bem suas funções.

**Indicador 19:** “Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expresso publicamente.” A média 3,35 (três vírgula trinta e cinco) e desvio-padrão 1,32 (um vírgula trinta e dois), em escala de um a seis, caracteriza um indicador moderado e uma dispresão significativa.

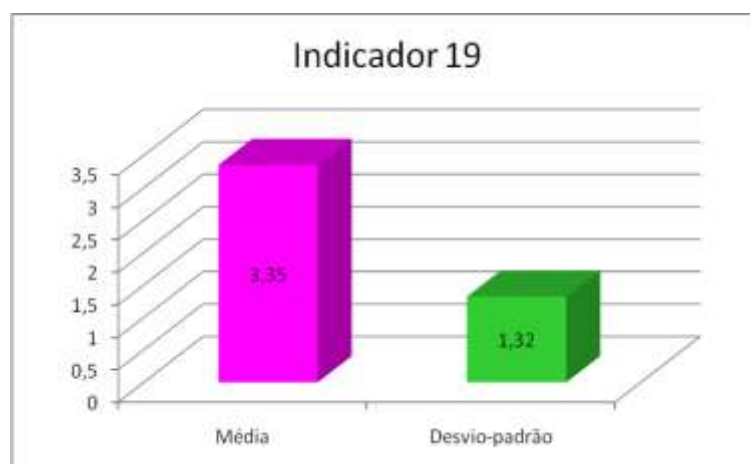


Gráfico 28

A média desse indicador mostra que o funcionário é relativamente verdadeiro com a organização que trabalha, pois ultrapassa da metade os funcionários que não dizem o que realmente sentem por sua organização as outras pessoas.

Essa realidade pode influenciar negativamente no desempenho e pode favorecer o absenteísmo dos funcionários.

**Indicador 20:** “Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta organização.” A média de 4,64 (quatro vírgula sessenta e quatro) e desvio-padrão de 1,27 (um vírgula vinte e sete), numa escala de um a seis, caracteriza um indicador alto.

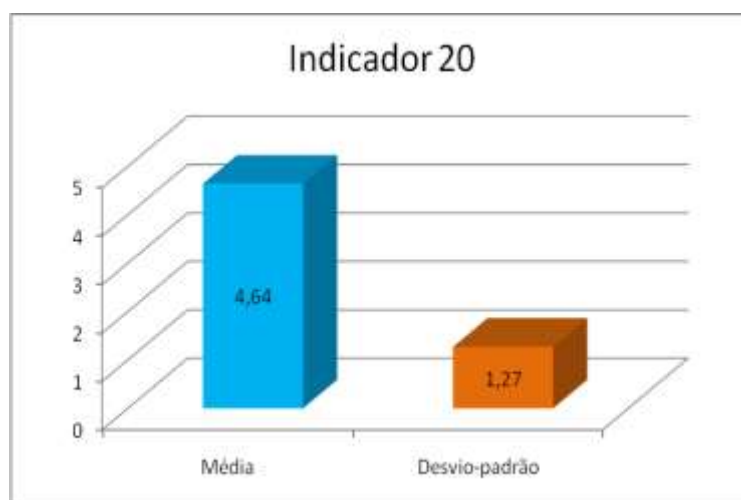


Gráfico 29

Com uma média tão expressiva, demonstra que o funcionário não possui um estímulo para se dedicar a organização, por não sentir que esse esforço vai gerar uma nova oportunidade em nenhum segmento da organização.

Esse sentimento não se restringe apenas a organizações do setor público, onde se realizou a pesquisa, mas em todos os ramos de trabalho, há pessoas insatisfeitas com os retornos dos esforços empenhados nos locais de trabalho.

**Resultado:** A variável Comprometimento Instrumental “Recompensas e oportunidades”, apresenta média 4,45 (quatro vírgula quarenta e cinco) e desvio-padrão 0,61 (zero vírgula sessenta e um), em escala de um a seis, demonstrando indicador expressivo e baixa dispersão.

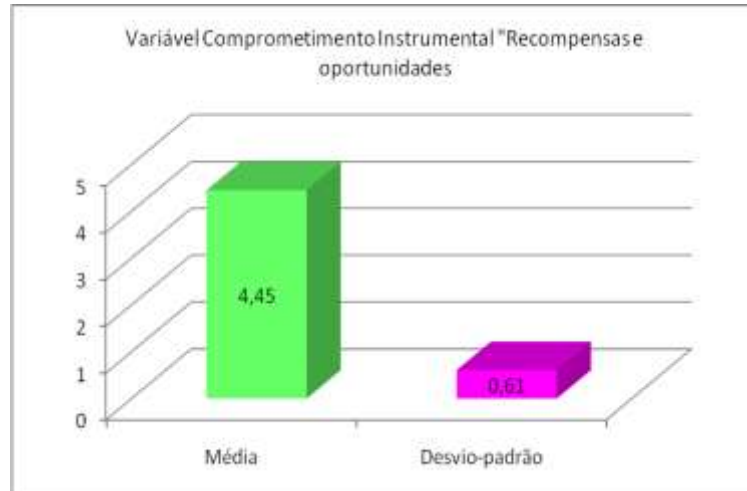


Gráfico 30

A literatura diz que a dimensão instrumental do comprometimento é visto como produto de trocas efetivas com a organização, em função das recompensas e dos custos associados avaliados pelo integrante da organização. Isso significa dizer que, a satisfação no trabalho está relacionada aos sentimentos do funcionário a fatores como seu salário, as oportunidades que poderam surgir, a benefícios que a organização pode lhes oferecer.

- A seguir será apresentada mais uma variável do Comprometimento Instrumental “Linha consistente de atividade”:

**Indicador 21:** “Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí minha vaga como funcionário.” Em escala de um a seis, a média apresentada é de 4,64 (quatro sessenta e quatro) e desvio-padrão 1,27 (um vírgula vinte e sete), revelando média considerável.

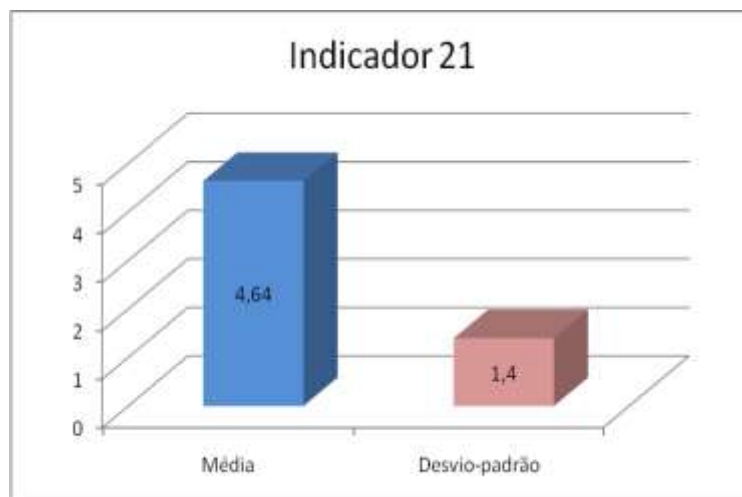


Gráfico 31

A média expressiva desse indicador mostra que o funcionário avalia com um investimento para com a organização cumprir as regras impostas pela organização, como forma de manter seu emprego.

O que não é muito visto em organizações públicas é esse sentimento de seguir regras pois a punição nesse setor não é tão aplicada como em organizações privadas.

**Indicador 22:** “Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.” A média encontrada é de 3,66 (três vírgula sessenta e seis) e desvio-padrão de 1,73 (um vírgula setenta e três), em escala de um a seis, mostra uma variabilidade significativa quanto a esse aspecto.

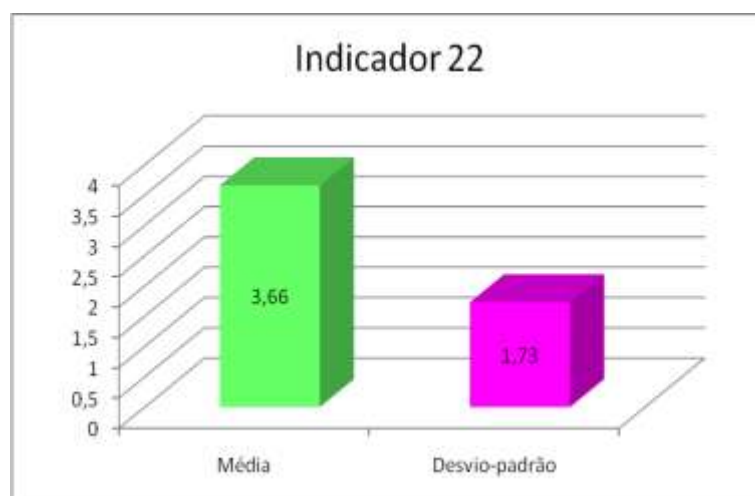


Gráfico 32

Nesse indicador, pode-se observar, mediante uma média relativamente baixa e uma dispersão tão alta, que os funcionários não possuem semelhança entre seus objetivos e necessidades, o que não é muito favorável para a organização.

Esse sentimento é mais condizente com o comportamento percebido por funcionários de organizações públicas.

**Indicador 23:** “Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.” A média de 4,76 (quatro vírgula setenta e seis) e desvio-padrão de 1,28 (um vírgula vinte e oito), numa escala de um a seis, mostra positividade com significativa dispersão.

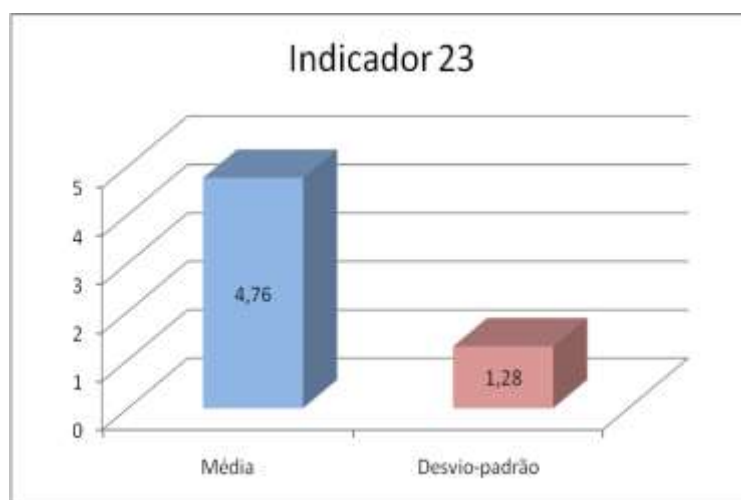


Gráfico 33

O indicador com essa média tão expressiva, mostra que o funcionário para poder ser reconhecido, precisa ter facilidade de demonstrar o que quer e expressar suas atitudes positivas como satisfação, envolvimento.

Em organizações do setor público não é muito comum ganhar recompensas por atitudes corretas e sim por mérito, logo observa-se que na organização pesquisada, os funcionários procuram recompensas através de atitudes corretas, o que é muito positivo.

**Indicador 24:** “Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter nesta organização.” Com média 5,10 (cinco vírgula dez) e desvio-padrão 0,87 (zero vírgula oitenta e sete), em escala de um a seis, demonstra um indicador extremamente positivo para a organização, mediante uma variabilidade tão baixa.

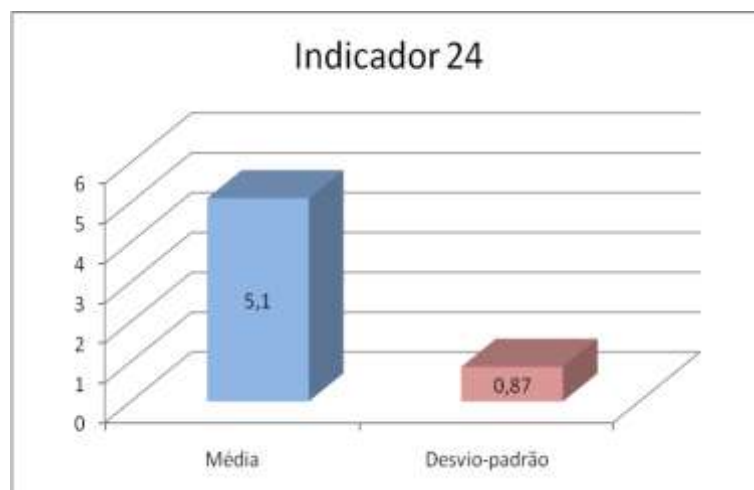


Gráfico 34

Esse indicador trouxe dados altamente positivos para a organização, ainda mais em se tratando de uma instituição do setor público, como já foi mencionado anteriormente, não possui essa característica de sentimento de afeto e de prazer em trabalhar na mesma.

Além de uma média muito expressiva, as respostas também não tiveram muita variação, o que enfatiza ainda mais o sentimento dos funcionários em trabalhar se doando para estar sempre na organização.

**Resultado:** A variável do Comprometimento Instrumental “Linha consistente de atividade”, possui média 4,54 (quatro vírgula cinqüenta e quatro) e desvio-padrão 0,61 (zero vírgula sessenta e um), revelando-se positiva e com baixa dispersão.

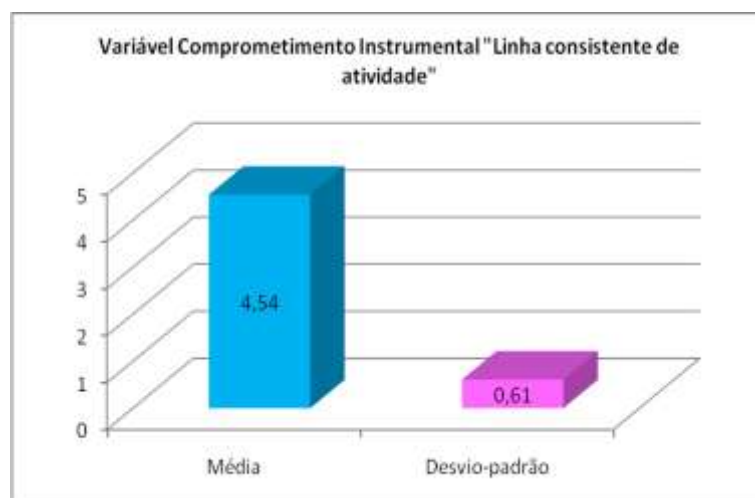


Gráfico 35



Os dados demonstram que os funcionários possuem uma tendência em se engajar nas normas e regras estabelecidas pela organização. Onde eles vão avaliar se é vantajoso ou não dispende esforços em função das trocas econômicas que a organização lhes oferece.

O que é muito visto em organizações do setor público são reclamações em relação as vantagens econômicas que recebem, mas como foi analisado no resultado dessa variável, os funcionários da organização pesquisada estão relativamente satisfeitos com as trocas realizadas.

- Seguem os dados da variável instrumental “Poucas alternativas”:

**Indicador 25:** “Se eu deixasse minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.” A média de 2,97 (dois vírgula noventa e sete) e desvio-padrão 1,65 (um vírgula sessenta e cinco), em escala de um a seis) mostra uma média muito baixa e dispersão alta.

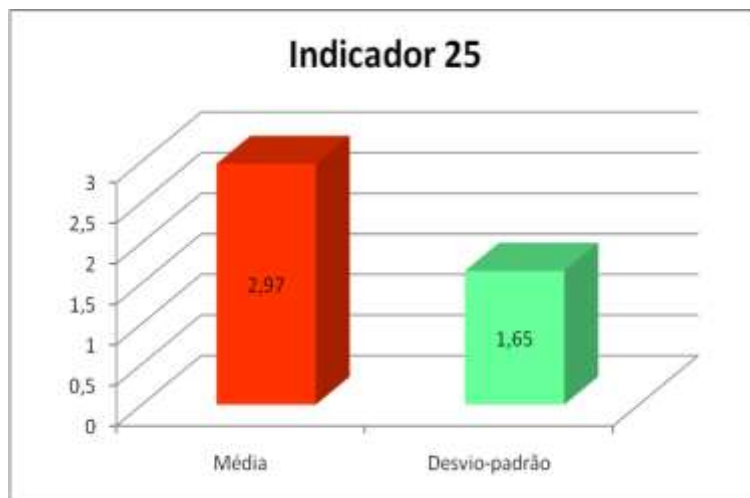


Gráfico 36

Contrariando todas as expectativas, esse indicador mostra que os funcionários possuem um outro modo de subsistência que não é só a organização que trabalha.

Esse indicador mostra também que os funcionários pesquisados, que foi composto por professores e funcionários, também possuem estruturas sólidas na vida pessoal.

**Indicador 26:** “Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.” Média de 2,45 (dois vírgula quarente e cinco) e desvio-padrão 1,52 (um vírgula cinqüenta e dois), em escala de um a seis, mostra uma média baixa e dispersão alta.

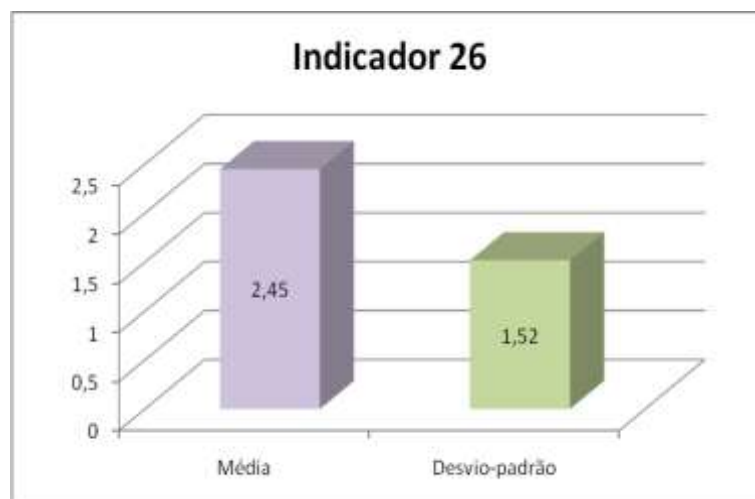


Gráfico 37

Esse indicador reafirma o que foi analisado no indicador 25, que os funcionários possuem outras formas de sobrevivência e não são totalmente dependentes da organização que trabalha.

**Indicador 27:** “Uma das conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas de trabalho.” Produz uma média de 3,53 (três vírgula cinqüenta e três) e desvio-padrão de 1,45 (um vírgula quarenta e cinco), em escala de um a seis, mostra uma média um pouco mais expressiva que os outros dessa variável.

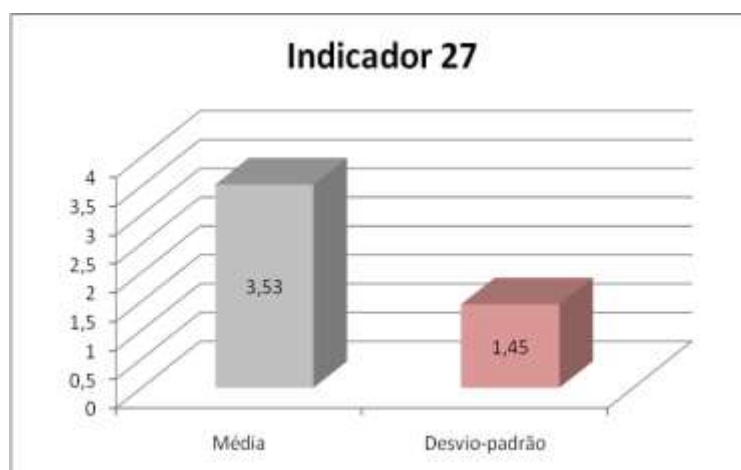


Gráfico 38

Os dados coletados mostra que os funcionários apresentam relativo receio de não encontrarem uma outra atividade para desempenhar se deixar sua organização.

Esse dado revela que os funcionários da organização, não duvidam de suas capacidades mais o mercado não apresenta tanta aceitação com eles precisariam se deixassem a organização.

**Indicador 28:** “Não deixaria esta organização agora devido a falta de outras oportunidades de trabalho.” A média 3,39 (três vírgula trinta e nove) e desvio-padrão de 1,44 (um vírgula quarenta e quatro), em escala de um a seis, indica relativa dispersão.

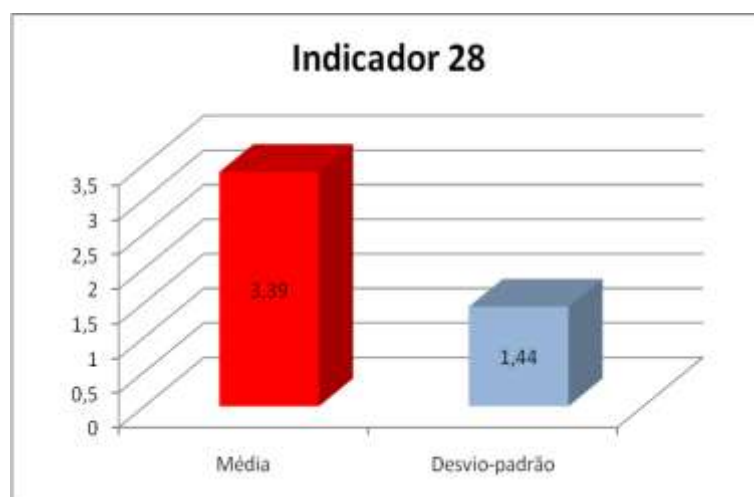


Gráfico 39

Os resultados desse indicador mostra que os funcionários realmente sabem e percebem a escassez de empregos e oportunidades para novos integrantes no mercado de trabalho.

Mostra também que os funcionários do setor público não achariam outro local de trabalho com as mesmas condições que estão habituados, isso dificultaria ainda mais a absorção dessas pessoas no mercado de trabalho.

**Resultado:** A variável instrumental “Poucas alternativas”, revela uma média 3,09 (três vírgula zero nove) e desvio-padrão 0,48 (zero vírgula quarenta e oito) indicando baixa variabilidade.

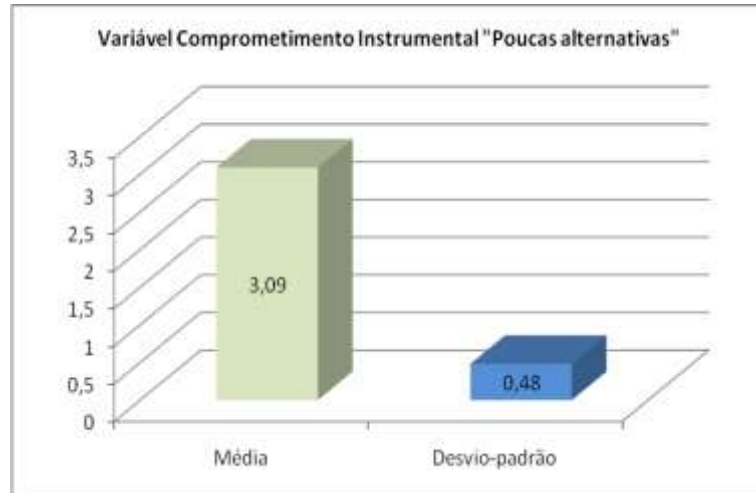


Gráfico 40

O resultado encontrado na variável “Poucas alternativas”, demonstra que os funcionários da organização pesquisada permanecem trabalhando na mesma por acharem que os custos associados ao seus abandono são altos. A falta de oportunidades é o item que mais eleva esse dado, pois o mercado não está muito receptivo por já existirem muitos trabalhadores a procura de um lugar de trabalho.

---

---

## *CAPÍTULO 5*

---

---

## *CONSIDERAÇÕES FINAIS*

---

---

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho foi descrito por meio de um estudo de caso, para avaliação da gradação do comprometimento organizacional dos funcionários da Escola Estadual da Prata, além de identificar as características sócio-demográficas da população analisada.

Verificou-se, através da literatura, qual a dimensão do comprometimento organizacional que rege o comportamento dos funcionários da organização. Para que esse objetivo fosse alcançado com sucesso foi utilizado um questionário testado e validado por Medeiros, que seria o mais adequado para a análise desejada.

De acordo com o problema levantado na pesquisa, foi possível verificar os quatro tipos de comprometimento, o normativo, o instrumental, o afiliativo e o afetivo, apresentando-se em graus diferenciados.

No que se refere aos objetivos específicos, constatou-se que a média mais elevada de 5,41, foi do Comprometimento Normativo na variável “Sentimento de obrigação pelo desempenho”, esse valor reflete um funcionário consciente de suas obrigações e de seus deveres para com a organização, o que não é muito comum em organizações do setor público.

O Comprometimento Instrumental na variável “Linha consistente de atividade”, apresentou a segunda média mais alta, com valor de 4,54 e uma variabilidade de 0,61. Como esperado, os funcionários apresentam alto grau de comprometimento instrumental, por ser uma dimensão onde os colaboradores estruturam o comprometimento em função das recompensas e permanecem na organização porque precisam, procuram fazer comparações entre os investimentos feitos e os resultados alcançados.

Essa média deve ser bem observada pela direção da organização, pois ela reflete negativamente, necessitando de uma avaliação mais apurada da relação de troca funcionário-organização.

A terceira média mais expressiva foi do Comprometimento Afiliativo “Sentimento de fazer parte com 4,46, refletindo que os funcionários possuem relações sociais significantes na organização, contribuindo para o desejo de permanecer na mesma.

A dimensão Afetiva, apresentou uma média de 3,80 e uma dispersão de 0,18, mostrando que não houve muita diferença entre as opiniões expressas nas respostas, o que afirma ainda mais a baixa média de lealdade, de dar algo de si para o alcance dos objetivos da organização.

De acordo com os dados coletados na pesquisa, a ordem de comprometimento do funcionário para com a organização se apresenta da seguinte maneira, respectivamente, comprometimento normativo “Sentimento de obrigação pelo desempenho”, comprometimento instrumental “Linha consistente de atividade, seguido do comprometimento afiliativo, comprometimento Instrumental “Recompensas e oportunidades”, logo depois apresenta-se o comprometimento normativo na variável “Sentimento de obrigação em permanecer na organização”, o comprometimento afetivo vem logo após o comprometimento instrumental com a variável “Poucas alternativas”.

O segmento público, estando circunscrito a legislações, normas e procedimentos arraigados e sedimentados a modelos de gestão ultrapassados, deve procurar formas inovadoras dentro do universo em que pode atuar. Assim, a dificuldade de agir é evidente, principalmente no que tange ao sistema de RH. Por esses motivos, destaca-se a importância e o esforço de se conduzir uma investigação empírica nessas condições, e ainda a ousadia de apresentar sugestões com o intuito de aprimorar, cada vez mais a qualidade dos serviços prestados pela organização, mediante a manutenção de um vínculo construtivo e positivo dos funcionários para com ela.

As pesquisas de comprometimento organizacional ainda não conseguiram relacionar o comprometimento das pessoas ao desempenho das organizações. A melhoria do desempenho organizacional tem que deixar de ser uma premissa na pesquisa do comprometimento. Futuros estudos devem procurar provar a relação de que um elevado nível de comprometimento por parte dos funcionários leve determinadas organizações a um desempenho superior no seu ramo de atividade.

Portanto, é inegável que o tema comprometimento tenha ganhado cada vez mais destaque no campo da ciência administrativa. Acreditamos que o comprometimento ganhará cada vez mais importância na gestão de pessoas, sendo um fator crítico de sucesso para o desempenho das organizações.

## COMENTÁRIOS

As pesquisas de comprometimento organizacional ainda não conseguiram relacionar o comprometimento das pessoas ao desempenho das organizações. A melhoria do desempenho organizacional tem que deixar de ser uma premissa na pesquisa do comprometimento. Futuros estudos devem procurar provar a relação de que um elevado nível de comprometimento por parte dos funcionários leve determinadas organizações a um desempenho superior no seu ramo de atividade.

Portanto, é inegável que o tema comprometimento tenha ganhado cada vez mais destaque no campo da ciência administrativa. Acreditamos que o comprometimento ganhará cada vez mais importância na gestão de pessoas, sendo um fator crítico de sucesso para o desempenho das organizações.



## **SUGESTÕES**

Mesmo se tratando de uma organização do setor público, seria necessário que a direção da escola se empenhasse mais em políticas de motivação para os funcionários.

Fica também como sugestão, reuniões periódicas com os funcionários para a devida exposição de opiniões e avaliação por parte dos mesmos em relação a organização como um todo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A.L. e VEIGA, R.T. A ECT na trilha da modernidade: políticas de recursos humanos influenciando múltiplos comprometimentos. In: ENANPAD 99, Foz do Iguaçu, Anais de 23º Encontro da ANPAD – CD-ROM, 1999a.
- 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 organizacional: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato.** UNB. Tese de Doutorado, 1994a.
- BASTOS, Antonio V. B.; BRANDÃO, Margarida G. A.; PINHO, Ana Paula M. Comprometimento Organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. Revista de Administração Contemporânea 1(2): 97-120, Maio-Agosto 1997;
- BECKER, Grace Vieira. Aplicação de Programas de Participação nos Lucros ou Resultados como Estratégia de Comprometimento na Gestão de Recursos Humanos (Dissertação de mestrado, PPGA/UFRGS, Porto Alegre, 1992, 186p.)
- BECKER, T. E. 1992. Foci and bases of commitment: are they distinctions worth marking? Academy of Management Journal, 35: 232-244.
- BECKER, H. S. BILLINGS, R.J. 1960. Notes on the concept of commitment the American Journal of Sociology, 66: 32-40.
- BRANDEN, Natahaniel. Auto-estima no trabalho: como as pessoas confiantes e motivadas constroem organizações de alto desempenho. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos.** 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004il.
- DEVANPORT, T. **O capital humano:** o que é e por que as pessoas investem nele. São Paulo: Nobel, 2001.
- DESSLER, G. **Conquistando comprometimento: como construir e manter uma força de trabalho competitiva.** São Paulo: Makron Books, 1996.
- DRUCKER, Peter. **A administração de organizações sem fins lucrativos: Princípios e práticas.** São Paulo: Pioneira, 1997.
- FERNANDES, E. C. GUTIERREZ, L.H. Qualidade de vida no trabalho: Como medir para melhorar. Salvador. Casa da Qualidade, 1996.
- KELMAN, H. C. 1958. Compliance, identification, and internalization: three processes os attitude change. Journal of Copnflct Resolution, 2: 51-60.

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras.** Tese de doutorado em administração – Universidade de São Paulo. São Paulo, 2004.

\_\_\_\_\_. **Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional.** UFRN. Dissertação de Mestrado, 1997.

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

MEDEIROS, Carlos A. Freire & ENDERS, Wayne Thomas. Padrões de Comprometimentos Organizacionais e suas características pessoais: como são os comprometidos e descomprometidos com as organizações. Anais do 22º Encontro da ANPAD. Foz do Iguaçu (PR), 1998.

MEDEIROS, C. A. F. ; ALBUQUERQUE, L. G. SIQUEIRA, M. e MARQUES, G. M. 2002. Comprometimento Organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. Artigo apresentado no 26º Encontro da ANPAD, Salvador.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente.** 12 de. Rio de Janeiro: Record, 2001.

MORROW, Paula, C. Concept Redundancy in Organization Research. The case of work commitment Review v. 8, n. 3, p. 486-500, 1993.

REGO, A. SOUTO, R. 2002. “Comprometimento Organizacional – um estudo luso-brasileiro sobre a importância da justiça.” Artigo completo apresentado no XXVI Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Salvador, Bahia.

REVISTA BRASILEIRA DE EDUCAÇÃO – ANPEd – Rio de Janeiro, 2008.

SENGE, Peter M. A. **A Quinta disciplina**, 2. ed. São Paulo: Best Seller, 1998.

SIQUEIRA, M.M.M. 2001. Antecedentes de comportamento de cidadania organizacional: Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, DF.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações.** São Paulo: Editora Saraiva, 2 ed, 2002.

VERGARA, SYLVIA C. **Gestão de pessoas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MOWDAY, R. T. STEERS, R. M. e PORTER, L. W. **The measurement of organization commitment.** Journal of Vocational Behavior, v. 16, p. 49-58, 1995.

WIENER, Y. 1982. Commitment in organization: a normative view. Academy of Management Review, 7: 418-428.

# **ANEXOS**

## QUESTIONÁRIO

Gostaria de contar com a sua colaboração respondendo ao questionário que segue. Indique, por favor, o quanto você concorda ou discorda de cada uma das frases abaixo, de acordo com a legenda abaixo:

01. Discordo Totalmente (DT)   02. Discordo Muito (DM)   03. Discordo Pouco (DP)  
04. Concordo Pouco (CP)   05. Concordo Muito (CM)   06. Concordo Totalmente (CT)

### QUESTÕES

01. Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais parecidos. (   )
02. A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores. (   )
03. Eu me identifico com a filosofia desta organização. (   )
04. Eu acredito nos valores e objetivos desta organização. (   )
05. Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui. (   )
06. Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora. (   )
07. Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora. (   )
08. Acredito que não é certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui. (   )
09. Todo funcionário deve buscar atingir os objetivos da empresa. (   )
10. Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na organização. (   )
11. O bom funcionário deve se esforçar para que a organização tenha os melhores resultados possíveis. (   )
12. O funcionário tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas. (   )
13. Nesta organização eu sinto que faço parte do grupo. (   )
14. Sou reconhecido por todos na organização como um membro do grupo. (   )
15. Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe. (   )
16. Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta organização. (   )

17. Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar ser funcionário em outra organização. ( )
18. A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despende esforços extras em benefício desta organização. ( )
19. Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expresse publicamente. ( )
20. Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta organização.()
21. Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantere minha vaga como funcionário. ( )
22. Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo. ( )
23. Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa. ( )
24. Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter nesta organização. ( )
25. Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada. ( )
26. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização. ( )
27. Uma das conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho. ( )
28. Não deixaria esta organização agora devido à falta de outras oportunidades de trabalho. ( )

Por favor, para finalizar, responda algumas questões pessoais:

1. Sexo ( ) Masculino ( ) Feminino
2. Idade ( ) até 20 anos ( ) de 20 a 30 anos ( ) de 30 a 40 anos  
( ) de 40 a 50 anos ( ) acima de 50 anos
3. Estado civil  
( ) Solteiro ( ) Casado ( ) Viúvo  
( ) Separado/Desquitado
4. Grau de instrução  
( ) Fundamental Incompleto ( ) Superior Incompleto  
( ) Fundamental Completo ( ) Superior Completo  
( ) Médio Incompleto ( ) Curso Técnico  
( ) Médio Completo ( ) Pós-Graduação
5. Tempo de serviço nesta organização: \_\_\_\_\_ anos.

**FOTOGRAFIA DA PARTE FRONTAL DO ESTADUAL DA PRATA**

