



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

VIVIANE GONÇALVES BARRETO

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: síntese do  
estado da arte, revisão da produção nacional e estudo nas  
escolas públicas do Guará - DF**

Brasília – DF

2011

VIVIANE GONÇALVES BARRETO

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: síntese do estado da arte, revisão da produção nacional e estudo nas escolas públicas do Guará - DF**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial  obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Doutora, Gisela Demo Fiuza

Brasília – DF

2011

Barreto, Viviane Gonçalves.

Comprometimento organizacional: síntese do estado da arte, revisão da produção nacional e estudo nas escolas públicas do Guará - DF / Viviane Gonçalves Barreto. – Brasília, 2011.

78 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2011.

Orientador: Prof. Dr<sup>a</sup>. Gisela Demo Fiuza, Departamento de Administração.

1. Comprometimento organizacional. 2. Revisão da produção nacional. 3. Escolas públicas. I. Título.

VIVIANE GONÇALVES BARRETO

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: síntese do estado da arte, revisão da produção nacional e estudo nas escolas públicas do Guará - DF**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administrao da Universidade de Brasília da aluna

**Viviane Gonçalves Barreto**

Doutora, Gisela Demo Fiuza  
Professor-Orientador

Pós Doutor, Marcus Vinícius Soares Siqueira  
Professor-Examinador

Brasília, 12 de julho de 2011

Aos meus pais, pelo o amor e apoio incondicional em todos os momentos.

## AGRADECIMENTOS

À minha querida professora e orientadora Dr<sup>a</sup>. Gisela Demo, pelos ensinamentos, atenção e carinho ao longo de todo curso.

Aos diretores das escolas públicas do Guará – DF, pela atenção e ajuda durante a coleta dos dados da pesquisa.

Aos professores que participaram da pesquisa, tornando possível a realização deste trabalho.

## RESUMO

Esta pesquisa analisou o comprometimento organizacional dos professores das escolas públicas do Guará – DF, tendo como base o modelo de três componentes do comprometimento de Meyer e Allen (1990). Foi efetuada, também, uma revisão da produo nacional sobre comprometimento organizacional no Brasil na primeira década do milnio, além de um mapeamento da institucionalizao da pesquisa no país. A pesquisa  descritiva, bibliográfica, quantitativa, de campo e transversal. Na revisão da produo nacional foram considerados 21 periódicos de Administrao e Psicologia com meno entre A1 e B2 pela CAPES. Foram encontrados 49 artigos, a maior parte sendo estudos teórico-empíricos, de natureza quantitativa, focando no setor privado e tendo como tema estudos relacionais. A institucionalizao da pesquisa no país foi feita a partir das informaçoes do portal do CNPq. O levantamento mostrou patente aumento no número de pesquisadores e da produo científica nos últimos anos, além de revelar a existência de 7 grupos de pesquisa sobre comprometimento organizacional. Assim, a revisão da produo nacional e a institucionalizao da pesquisa demonstram a consolidao dos estudos na área, além de uma forte tradio de pesquisa. Foi proposta, também, uma agenda de pesquisa para o comprometimento organizacional. A pesquisa de campo foi realizado junto aos professores efetivos da Diretoria Regional de Ensino do Guará – DF. Os resultados obtidos por meio de estatística descritiva mostraram que os professores apresentam baixo comprometimento organizacional. A análise de variância mostrou que a idade e o tempo de serviço não afetam nenhuma das bases do comprometimento, mas os respondentes do sexo feminino mostraram comprometimento afetivo diferente dos respondentes do sexo masculino. Em uma análise de correlao, as três bases do comprometimento relacionaram-se positivamente.

Palavras-chave: Comprometimento organizacional. Revisão da produo nacional. Escolas públicas.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

|  |    |
|--|----|
| Figura 1: Tipologia de comprometimento organizacional .....                  | 24 |
| Figura 2: Modelo de três componentes do comprometimento organizacional ..... | 27 |

## LISTA DE TABELAS

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1: Escolas da DRE Guará  | 39 |
| Tabela 2: Composio da Escala de Comprometimento Organizacional                    | 43 |
| Tabela 3: Valores obtidos na ECOA   | 55 |
| Tabela 4: Relaio entre os valores obtidos e o nível de comprometimento afetivo     | 56 |
| Tabela 5: Valores obtidos nos itens na ECOC   | 57 |
| Tabela 6: Valores obtidos nos componentes da ECOC                                   | 57 |
| Tabela 7: Relaio entre os valores obtidos e o nível de comprometimento calculativo | 58 |
| Tabela 8: Valores obtidos da ECON   | 59 |
| Tabela 9: Relaio entre os valores obtidos e o nível de comprometimento normativo   | 59 |
| Tabela 10: Correlao entre as escalas do comprometimento organizacional            | 62 |
| Tabela 11: Resultado da ANOVA - sexo  | 63 |
| Tabela 12: Resultado da ANOVA – faixa etária  | 63 |
| Tabela 13: Resultado da ANOVA – tempo de serviço                                    | 64 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 1: Amostra por gênero .....   | 41 |
| Gráfico 2: Faixa etária da amostra .....  | 41 |
| Gráfico 3: Tempo de serviço da amostra na Secretaria de Educação .....                    | 42 |
| Gráfico 4: Resultado ECOA.....  | 56 |
| Gráfico 5: Resultado da ECOC .....  | 59 |
| Gráfico 6: Resultado da ECON .....  | 60 |
| Gráfico 7: Médias das escalas utilizadas .....  | 61 |
| Gráfico 8: Levantamento de publicações por periódicos .....                               | 48 |
| Gráfico 9: Levantamento de publicações por ano .....                                      | 48 |
| Gráfico 10: Levantamento de publicações por enquadramento de estudo .....                 | 49 |
| Gráfico 11: Levantamento de publicações por natureza do estudo.....                       | 49 |
| Gráfico 12: Universidade de origem dos pesquisadores .....                                | 50 |
| Gráfico 13: Levantamento de publicações por assunto.....                                  | 50 |
| Gráfico 14: Levantamento de publicações por setor da economia estudado .....              | 51 |
| Gráfico 15: Pesquisadores sobre comprometimento organizacional.....                       | 52 |
| Gráfico 16: Levantamento do número de grupos criado por ano .....                         | 53 |
| Gráfico 17: Produção dos grupos de pesquisa sobre comprometimento<br>organizacional ..... | 53 |
| Gráfico 18: Levantamento de publicações no Scielo por ano .....                           | 54 |
| Gráfico 19: Levantamento de publicações no Scielo por periódico .....                     | 54 |

## LISTA DE QUADROS

|   |    |
|---|----|
| Quadro 1: Enfoques do comprometimento.....  | 23 |
| Quadro 2: Distribuição dos grupos de pesquisa sobre comprometimento organizacional por unidade da federação, instituição e área de pesquisa ..... | 52 |

## SUMÁRIO

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | INTRODUÇÃO .....  | 13 |
| 1.1   | Contextualização .....  | 13 |
| 1.2   | Formulação do problema.....   | 15 |
| 1.3   | Objetivo Geral.....   | 16 |
| 1.4   | Objetivos Específicos .....   | 16 |
| 1.5   | Justificativa .....   | 16 |
| 2     | REFERENCIAL TEÓRICO .....   | 18 |
| 2.1   | Comprometimento no trabalho .....   | 18 |
| 2.2   | Enfoques unidimensionais do Comprometimento Organizacional.....   | 20 |
| 2.3   | Modelo de três componentes de Meyer e Allen.....  | 23 |
| 2.4   | Antecedentes do comprometimento organizacional .....  | 25 |
| 2.5   | Conseqüentes do comprometimento organizacional.....   | 29 |
| 2.6   | Correlatos do comprometimento organizacional .....  | 30 |
| 2.7   | Estudos internacionais recentes sobre comprometimento organizacional .....  | 31 |
| 2.8   | Mensuração do comprometimento organizacional .....  | 35 |
| 3     | MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....   | 38 |
| 3.1   | Tipo e descrição geral da pesquisa .....  | 38 |
| 3.2   | Caracterização da Diretoria Regional de Ensino do Guará .....   | 38 |
| 3.3   | População e amostra.....  | 40 |
| 3.3.1 | Dados da amostra .....  | 40 |
| 3.4   | Caracterização dos instrumentos de pesquisa .....   | 42 |
| 3.5   | Procedimentos de coleta e de análise de dados .....   | 43 |
| 3.5.1 | Revisão da produção nacional e institucionalização da pesquisa .....  | 43 |
| 3.5.2 | Identificação do nível de comprometimento organizacional dos professores da Regional de Ensino do Guará – DF..... | 45 |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 4     | RESULTADOS E DISCUSSÃO.....  | 47 |
| 4.1   | Síntese da produção nacional sobre comprometimento organizacional.....   | 47 |
| 4.2   | Institucionalização da pesquisa sobre comprometimento organizacional no Brasil   | 51 |
| 4.3   | Agenda de pesquisa para o comprometimento organizacional .....   | 64 |
| 4.4   | Comprometimento organizacional dos professores da Regional de Ensino do Guará – DF.....  | 55 |
| 4.4.1 | Nível de comprometimento organizacional afetivo .....  | 55 |
| 4.4.2 | Nível de comprometimento organizacional calculativo .....  | 57 |
| 4.4.3 | Nível de comprometimento organizacional normativo .....  | 59 |
| 4.4.4 | Relação entre comprometimento organizacional e sexo, idade e tempo de serviço.....   | 62 |
| 5     | CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....  | 67 |
| 5.1   | Síntese dos resultados .....   | 67 |
| 5.2   | Limitações e contribuições do estudo.....  | 67 |
| 5.3   | Recomendações para estudos futuros .....   | 68 |
|       | REFERÊNCIAS.....   | 69 |
|       | ANEXOS .....   | 75 |
|       | Anexo A – Questionário .....   | 75 |
|       | Para responder, assinale com “X” <i>apenas um</i> dos códigos da escala de 1 a 5, à direita de cada item, que significam: .....  | 76 |
|       | Para responder, assinale com “X” <i>apenas um</i> dos códigos da escala de 1 a 5, à direita de cada frase, que significam: ..... | 78 |

# 1 INTRODUÇÃO

Nas seções subseqüentes deste capítulo serão apresentados uma breve contextualização, a formulação do problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos e a justificativa para esta pesquisa.

## 1.1 Contextualização

Dentro de uma sociedade que vive aceleradas mudanças, as organizações têm se deparado com a constante necessidade de atualização e adaptação para se manter em níveis competitivos. Tal contexto leva as empresas a buscarem comportamentos interligados, onde seus funcionários apresentem capacidade de adaptação e trabalho em equipe.

Atualmente, um dos claros fatores de diferenciação entre as empresas são suas “pessoas” ou seus recursos humanos (MARTÍN, 2007). Assim, desenvolve-se uma nova relação de trabalho entre empregado e empresa, onde as políticas de Gestão de Pessoas (GP) deixam de ter uma atuação basicamente operacional e assumem papel fundamentalmente estratégico com o objetivo de alcançar uma competitividade maior (DEMO, 2003). A partir desse modelo de gestão, o fator humano torna-se primordial para a organização alcançar seus objetivos eficientemente. Torna-se primordial que os funcionários sejam capazes de assimilar os relacionamentos estratégicos da organização, possibilitando a previsão das ações dos stakeholders (todos aqueles que, de alguma forma, estão envolvidos com a organização) e a tão almejada vantagem competitiva (RIBEIRO; BASTOS, 2010). Para Ribeiro e Bastos (2010, p. 6), “o comprometimento é o atributo único e exclusivo de uma equipe de determinada organização, que não pode ser clonado por outros competidores e que propicia constância e vigor ao seu ânimo competitivo”.

Segundo Morais (2004), diante desse cenário, para crescimento e desenvolvimento da empresa é de suma importância políticas de GP que possibilitem o desenvolvimento de uma cultura favorável ao envolvimento do funcionário com o seu

trabalho e a organização como um todo. Mediante tais políticas de GP, a empresa busca uma comunicação com seus empregados a fim de influenciar seu comportamento e envolvimento no ambiente organizacional (BANDEIRA; MARQUES; VEIGA, 2000).

No domínio dos estudos sobre comportamento humanos nas organizações, o comprometimento organizacional é um dos construtos mais investigados (MENEZES, 2009), sendo definido de maneira geral pelos pesquisadores, segundo Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004), como o vínculo existente entre o indivíduo e a organização no qual ele está inserido. Porém, não há um consenso sobre a definição desse construto. Pesquisadores divergem quanto à sua natureza atitudinal ou comportamental, formulando diversas concepções teóricas para explicá-lo.

Na abordagem comportamental, o comprometimento é investigado a partir de ações que o representam, sendo o foco das pesquisas nos indicadores de posturas de comportamentos. Na abordagem atitudinal, que tem sido tradicionalmente mais pesquisada, o construto é estudado a partir de “atitudes que expressam crenças, afetos e comportamentos dirigidos à organização” (MORAIS, 2009, p. 20). A partir dessa abordagem atitudinal, três dimensões foram definidas para o comprometimento organizacional por Allen e Meyer (1990): afetiva, normativa e calculativa. De acordo com Medeiros, Albuquerque, Siqueira e Marques. (2003), esses enfoques são estudados isoladamente ou no modelo multidimensional. Para Demo (2003), a natureza multidimensional do construto vem crescendo como consenso entre os pesquisadores da área.

Cada vez mais, as empresas procuram atrair e reter profissionais altamente competentes e de grande qualificação, mas, principalmente, aqueles que se mostrem dispostos a se comprometer com a organização (MEDEIROS et al. 2003). O comprometimento organizacional é estratégico para a Gestão de Pessoas em momentos de turbulência (PASSARELI, 2011) e, segundo Brito e Bastos (2001), aumenta as chances de a organização superar momentos de crise.

## 1.2 Formulação do problema

No início da década de 90, poucos eram os estudos sobre comprometimento no Brasil (MEDEIROS et al. 2003). Porém, a partir dos estudos de Bastos (1993, 1994), o aumento do número de pesquisas nessa área publicadas em periódicos nacionais é perceptível. Assim, seria interessante sintetizar esses estudos no intuito de elaborar uma agenda de pesquisa para o tema.

Diversos autores citados por Rego e Souto (2004a) apontam o comprometimento organizacional como preditor de melhor desempenho, melhor atitude em face de mudanças e menor nível absentismo nas organizações. Entretanto, no setor público as organizações apresentam uma realidade diferente daquelas do setor privado, uma vez que há estabilidade no emprego e a área de GP encontra certa dificuldade para envolver o funcionário, uma vez que os segmentos meio e fim encontram-se, muitas vezes, distanciados (BORGES-ANDRADE, 1994).

Por outro lado, o setor público tem como obrigação constitucional zelar pela qualidade da educação, segundo o inciso VII do Art. 206 da Constituição Federal de 1988, e pela eficiência em sua administração, conforme o Art. 37, que trata do princípio da eficiência. Conforme Cardozo (1999, p. 166-167), a eficiência não é apenas o razoável aproveitamento de seus recursos, mas sim, “o aproveitamento maximizado e racional dos recursos humanos, materiais, técnicos e financeiros disponíveis, de modo que possa alcançar o melhor resultado quantitativo e qualitativo possível, em face das necessidades públicas existentes”. Portanto, torna-se essencial para a gestão pública o estudo e a análise do comprometimento de seus servidores com a organização, possibilitando assim a formulação e aplicação de políticas de GP que gerem profissionais comprometidos e que possibilitem a prestação de um serviço eficiente e uma educação de qualidade.

A partir da contextualização desenhada, este trabalho propõe-se a responder ao seguinte questionamento: qual o nível de comprometimento afetivo, normativo e calculativo dos professores da Regional de Ensino do Guará – DF?

### **1.3 Objetivo Geral**

Realizar uma pesquisa bibliográfica sobre comprometimento organizacional na primeira década do novo milênio e uma pesquisa empírica para definir o nível de comprometimento organizacional dos professores das escolas públicas da Regional de Ensino do Guará- DF.

### **1.4 Objetivos Específicos**

1. Realizar um mapeamento da produção nacional sobre comprometimento organizacional publicada em periódicos de Administração e Psicologia de primeira linha (Qualis CAPES maior ou igual a “B2”) entre 2001 e 2010;
2. Retratar a institucionalização da pesquisa sobre comprometimento organizacional no Brasil;
3. Propor uma agenda de pesquisa para o comprometimento organizacional;
4. Identificar o nível de comprometimento organizacional dos professores da Regional de Ensino do Guará – DF nas bases afetiva, normativa e calculativa;
5. Verificar se há correlação entre as três bases do comprometimento organizacional – afetiva, normativa e calculativa.
6. Verificar se o sexo do respondente influencia seu comprometimento;
7. Verificar se a idade do respondente influencia seu comprometimento;
8. Verificar se o tempo de serviço do respondente influencia seu comprometimento.

### **1.5 Justificativa**

Durante toda sua vida, o indivíduo forma vínculos com as mais diversas entidades existentes em nossa sociedade, sendo o papel do pesquisador explicar como esses vínculos são formados (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004).

No campo de pesquisa sobre comprometimento organizacional, nos últimos anos tem-se estudado mais o construto no setor privado, resultado em uma carência de pesquisa no setor público (MORAIS, 2004). Além do mais, servidores públicos foram rotulados como ineficientes, inoperantes e descomprometidos (CORREIA; MORAIS; MARQUES, 1998 apud CAMPOS; TAVARES; LEITE, 2009).

Tem-se, portanto, a necessidade de mais pesquisas sobre comprometimento organizacional no setor, visando desenvolvimento de GP para servidores públicos.

Segundo Moraes (2004), ainda há lacunas existentes em todo o campo de estudos sobre comprometimento organizacional, não só no setor público, como citado anteriormente. Torna-se desejável, então, um levantamento sobre as pesquisas recentes realizadas no Brasil nos últimos anos.

A seguir, o referencial teórico.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo visa apresentar o estado da arte sobre comprometimento organizacional, os instrumentos para identificá-lo e a produção internacional recente

### 2.1 Comprometimento no trabalho

O vínculo existente entre o funcionário e a organização vem sendo constantemente estudado, uma vez que, cada vez mais, as pessoas são consideradas um grande fator de diferenciação e fonte de vantagem competitiva para as organizações (MARTÍN, 2007; DEMO, 2003).

Segundo Winter e Jackson (2006), a relação entre funcionário e organização pode ser definida como contrato psicológico de trabalho. Para Rousseau (1994, apud MARTÍN, 2007), o contrato psicológico compreende os compromissos existentes entre os funcionários e a organização, estando escritos ou não. Hiltrop (1996) aponta que os contratos psicológicos têm duas funções primordiais: ajudar a organização a prever os *outputs* que pode ter de seus funcionários e, pelo outro lado, ajudar o funcionário a prever as recompensas que obterão ao investir tempo e esforço na organização. Portanto, o contrato psicológico pode ser entendido como sendo as promessas de direitos e deveres existentes na relação funcionário-organização (WETZEL, 2001, apud DEMO, 2003).

Durante muitos anos, ao estudar o vínculo entre indivíduo-trabalho, pesquisadores formularam diversos conceitos, tais como: identificação, apego (*attachment*), envolvimento, saliência, identificação, comprometimento, entre outros (BASTOS, 1993). Para Bastos (1994), o conceito envolve “redundância, ambigüidade, imprecisão e pulverização de conceitos”. Tal pulverização de conceitos, segundo Morais (2004), torna a integração de resultados obtidos nas pesquisas da área extremamente difícil. Por isso, a utilização do termo “*commitment*” (traduzida para o português como “*comprometimento*”), a partir de 1970, facilita a delimitação e a integração do campo de pesquisa (MORAIS, 2004).

O estudo sobre comprometimento diversifica-se quanto ao foco que o vínculo que o trabalhador pode estabelecer (DEMO, 2003). Segundo Meyer, Becker e Vanderbergh (2004) o foco pode estar voltado para várias áreas relacionadas ao trabalho, tais como: organização, carreira, equipe, cliente e sindicato. É de concordância geral que tais focos de comprometimento podem se relacionar positivamente ou de maneira conflitante, mas os motivos, como e quando isso pode ocorrer, ainda não são muito bem compreendidos (MEYER; ALLEN, 1997, apud MEYER, BECKER; VANDENBERGH, 2004). O comprometimento com a organização tem sido tradicionalmente mais estudado no Brasil, em detrimento dos demais focos e de suas interações (MORAIS, 2004). Entretanto, há pouca concordância entre os pesquisadores da área sobre o significado do termo “comprometimento”, mesmo quando se tratando do foco organizacional (BORGES-ANDRADE; PILATI, 2001).

Para Gama (1997, apud RIBEIRO; BASTOS, 2010, p. 7) o comprometimento organizacional é um “enlace psicológico desenvolvido pelo indivíduo a partir de suas percepções e de suas relações com elementos ambientais do trabalho”.

Bastos (1994) chama atenção para as noções básicas sobre comprometimento, onde a primeira idéia sobre o conceito é de que ele deve ter caráter disposicional e não episódico, ou seja, o indivíduo possui uma propensão a agir de determinada maneira, uma disposição para a ação. A segunda noção é a de que o conceito tem uma natureza adverbial, ou seja, é preciso apresentar características que possam descrever a ação como comprometida. Bastos, Brandão e Pinho(1997), entretanto, ressaltam que a natureza adverbial não é frequentemente levada em consideração nos estudos sobre o construto. Portanto, para esses autores, o comprometimento é entendido como um estado, no qual as reações afetivas positivas, como a lealdade, são somadas às intenções comportamentais específicas do indivíduo.

Porter, Steers, Mowday e Boulian (1974) definem comprometimento como o grau de identificação e envolvimento do indivíduo com a organização. Ressaltam ainda que existem algumas dimensões de significados comuns na maior parte das pesquisas sendo elas: (a) o desejo de permanecer na organização e o orgulho de pertencer a ela; (b) a identificação e o apego aos objetivos e valores organizacionais e; (c) a intenção de se empenhar e se engajar em prol da organização.

Meyer e Herscovitch (2001) afirmam que, no geral, todas as definições de comprometimento referem-se ao fato de que ele seria uma força estabilizadora ou de

obrigação que direciona o comportamento do indivíduo, restringindo a liberdade e ligando a pessoas a um curso de ação.

Brow (1996, p. 249) apresenta a definição de comprometimento como a “dedicação e apoio para com a organização (ou entidade de referência) além das expectativas de trabalho e recompensas”, ou seja, o indivíduo continuará engajado e realizando esforço extra mesmo que não vislumbre benefícios adicionais e independentemente da situação em que a organização se encontra.

Costa (2006, p. 28) ressalta, ainda, que o comprometimento do indivíduo entendido como adesão ou envolvimento não remete a uma alienação do funcionário, com uma postura passiva diante dos valores e metas que lhe são expostos. Ela defende que “o comprometimento envolve uma postura ativa e positiva dos indivíduos em relação àquilo que acreditam como convergentes com seus valores e crenças pessoais”.

## **2.2 Enfoques unidimensionais do Comprometimento Organizacional**

Há pouco consenso quanto ao significado do termo “comprometimento”, podendo ser identificado como “distintas abordagens do construto que implicam em conceituação e propostas de mensuração diferentes” (BASTOS, 1993, p. 54). Alguns autores apontam o estudo efetuado por Mowday, Porter e Steers em 1982 (BASTOS, 1993; COSTA; MORAES, 2007; ALLEN; MEYER, 1990) onde são listados 10 enfoques sobre o comprometimento organizacional, o que comprova a falta de concordância sobre a conceitualização do construto. Para Bastos (1993), essa diversidade de definições tem como origem as diversas disciplinas que contribuíram para o surgimento do construto, tais como a sociologia, a psicologia social e as teorias organizacionais. O autor identificou cinco principais enfoques ou abordagens do comprometimento organizacional: sociológica, comportamental, atitudinal/afetiva, normativa e calculativa.

A *abordagem sociológica* parte da premissa de que o comprometimento organizacional está vinculado às relações de autoridade existentes entre funcionários e empregadores, uma vez que a subordinação do trabalhador é uma

das bases das economias capitalistas. Halaby (1989, apud BASTOS 1993) acredita que os funcionários possuem um imaginário sobre a maneira de dominação que deve ocorrer no ambiente de trabalho e que o apego do trabalhador à organização está ligado a percepção de legitimidade dessa relação de subordinação.

Na *abordagem comportamental*, o trabalhador mantém determinados comportamentos para manter consistência com suas atitudes. O indivíduo torna-se comprometido devido à percepção das implicações que suas ações podem acarretar, levando em consideração a irreversibilidade das mesmas e seu caráter público. (BASTOS, 1993) Assim, a repetição desses comportamentos leva a novas atitudes, gerando um aumento do vínculo funcionário-organização ao longo do tempo. Para Salancik (1977, p. 4 apud BROW, 1996), “agir é se comprometer”. Bastos (1993, 1994) e Menezes (2009) ressaltam ainda, que, dentro da abordagem comportamental, o foco das pesquisas gira em torno de indicadores de postura de comprometimento passíveis de observação, como assiduidade e tempo no emprego, uma vez que a avaliação do conceito não poderia se limitar somente pelas intenções do indivíduo, sendo necessário aferir “a coerência entre o dizer e o fazer” (BASTOS, 1994). Meyer e Allen (1991, p. 62) afirmam que pesquisas sobre essa abordagem focam na “identificação das condições sob as quais um comportamento, uma vez exibido, tende a ser repetido”.

A *abordagem atitudinal* ou afetiva é a mais utilizada nas pesquisas realizadas ao longo dos anos e baseia-se em idéias consolidadas por Mowday, Porter e Steers em 1982, com o objetivo de propor um modelo que abarcasse os desenvolvimentos teóricos já realizados (MEYER; ALLEN, 1990; BANDEIRA; MARQUES; VEIGA, 2000; MEDEIROS et al., 2003; CANÇADO; MORAES; SILVA, 2006; COSTA; MORAES, 2007; RODRIGUES, 2009). A natureza dessa abordagem, com origem na psicologia social (MEYER; ALLEN, 1991) é a identificação do indivíduo com os objetivos e os valores da organização, um forte desejo de exercer esforço extra em prol da organização, o sentimento de lealdade e o desejo de manter-se membro da organização. Meyer e Allen (1984, p. 373) conceitualizam o comprometimento como “orientação afetiva ou emocional em relação a uma entidade, nesse caso, a organização”. Assim, o indivíduo assume os valores institucionais como se fossem dele próprio e o comprometimento organizacional vai muito além da lealdade do indivíduo em relação à organização. O funcionário é capaz de se doar a fim de

alcançar os objetivos da organização (BASTOS, 1993; CANÇADO; MORAES; SILVA, 2006).

Mowday, Porter e Steers (1982, apud Brow, 1996) apontam o comprometimento atitudinal como uma combinação das experiências de trabalho, percepções sobre a organização e características pessoais do indivíduo. Essa combinação leva o funcionário a ter sentimentos positivos pela organização e, conseqüentemente, ao comprometimento.

Portanto, nessa perspectiva, o comprometimento organizacional é um vínculo muito mais forte com a organização, uma vez que a dimensão afetiva se alimenta dos sentimentos do empregado, aceitação de crenças, identificação e assimilação de valores da organização (BANDEIRA; MARQUES; VEIGA, 2000).

O comprometimento na *abordagem normativa* se deve ao fato de a cultura organizacional efetuar pressões normativas sobre os indivíduos, sendo o comprometimento, então, o conjunto dessas pressões internalizadas pelo funcionário para que se comporte de maneira congruente com os objetivos e interesses da organização (WEINER, 1982). Nessa perspectiva, indivíduos comprometidos acreditam que tais comportamentos são certos e morais, sentindo-se na obrigação de se comportar de determinada maneira, e não em busca de benefícios pessoais ou avaliações dos custos-benefícios (MEYER; ALLEN, 1991; BASTOS, 1993; MEDEIROS et al., 2003; SILVA, 2009).

Segundo Bastos (1994, apud CANÇADO; MORAES; SILVA, 2006, p. 20), “quanto mais forte o comprometimento, maior a predisposição do indivíduo para guiar as suas ações por padrões internalizados, mais do que considerações racionais acerca das conseqüências dessas ações”.

Cançado, Moraes e Silva (2006) destacam que tais pressões internalizadas podem ser construtivas ou não para a organização, dependendo do tipo de valores internalizados por seus funcionários.

A *abordagem calculativa*, também conhecida como abordagem instrumental, de continuação e *side-bets* (trocas laterais) deriva dos estudos de Becker (1960), conforme apontam Meyer e Allen (1984) e Powell e Meyer (2004), onde o comprometimento é descrito como a tendência de o indivíduo engajar-se em linhas consistentes de ação. Ao explicar o comprometimento organizacional, tais linhas

consistentes de ação significam manter-se membro da entidade. O funcionário permanece na organização devido a uma análise dos custos e benefícios percebidos em relação a sua saída. Ou seja, ele observa os investimentos que seriam perdidos (tempo, esforço e dinheiro) ou que se tornariam inúteis ao se desligar da instituição. Para Meyer e Allen (1984, p. 373), “os custos percebidos pela saída podem ser aumentados pela falta de alternativas para substituir ou compensar os investimentos perdidos”, sendo, portanto, o medo da perda que compromete a pessoa. Dessa maneira, o indivíduo pondera as conseqüências de suas ações prévias, o que acaba por limitar suas ações futuras (BASTOS, 1993).

MEDEIROS et al. (2003, p. 192) apontam que diversos trabalhos apresentam a correlação existente entre o comprometimento calculativo e “indicadores relacionados a investimentos realizados pelos indivíduos no trabalho e com alternativas de trabalho”.

| <b>Enfoques do comprometimento organizacional</b>                             | <b>Autores</b>  |
|---|---|
| Sociológico: baseado nas relações de autoridade                               | Halaby (1986); Halaby e Weakliem (1989); Edwards (1979).  |
| Comportamental: baseado na idéia do comportamento vinculado                   | Salancik (1977, 1982)   |
| Afetivo: baseado na aceitação e crença dos objetivos e valores da organização | Etzioni (1961); Kanter (1968); Mowday et al. (1982); O’Raily e Chatman (1986).                      |
| Normativo: baseado nos sentimentos de lealdade e obrigação                    | Allen e Meyer (1990); Kanter (1968); O’Raily e Chatman (1986).                                      |
| Calculativo: baseado em fatores sócio-economicos                              | Becker (1960); Kenter (1968); Meyer e Allen (1984); Mowday et al. (1982); O’Raily e Chatman (1986). |

**Quadro 1:** Enfoques do comprometimento

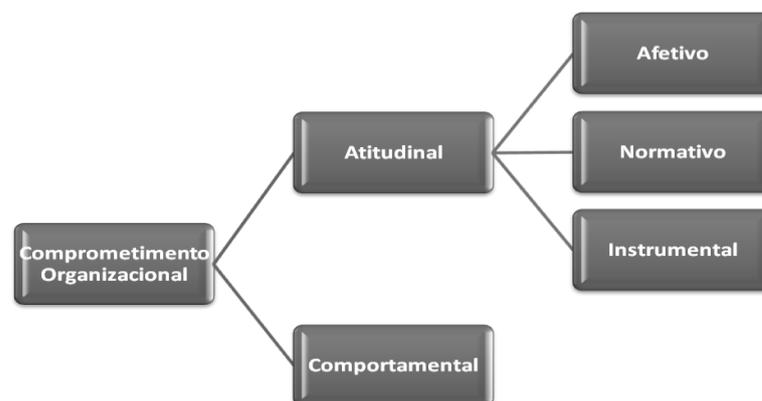
**Fonte:** Adaptado de Swailes (2002)

## 2.3 Modelo de três componentes de Meyer e Allen

Dentre as abordagens citadas anteriormente, a atitudinal e a comportamental têm tido maior foco nas pesquisas ao longo dos anos (COSTA, 2006). Meyer e Allen (1991) incorporam ambas abordagens no intuito de expandir o conceito de comprometimento para uma estado psicológico, não se restringindo apenas a valores e objetivos congruentes entre indivíduos e organização, mas abarcando desejos, necessidades e a obrigação de manter vínculo com a organização.

Meyer e Allen (1991) e Allen e Meyer (1990), a partir de estudos que visavam, inicialmente, apontar as diferenças e semelhanças entre os três conceitos unidimensionais, apontam que havia um consenso de que o comprometimento forma um vínculo entre o indivíduo e a organização e está negativamente relacionado ao *turnover* (rotatividade dos funcionários). Entretanto, os autores argumentam que há diferenças quanto a natureza de tal vínculo, podendo ter origem (a) afetiva em relação à organização; (b) na obrigação de permanecer e; (c) em relação aos custos percebido ao sair. Essas bases foram rotuladas pelos autores como comprometimento afetivo, normativo e calculativa, respectivamente. Allen e Meyer (1990) afirmam que funcionários com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque *querem*, aqueles com forte comprometimento normativo porque acreditam que *devem* permanecer e os com forte comprometimento calculativo porque *precisam*.

Allen e Meyer (1990) e Meyer e Allen (1991) sugeriram que os comprometimentos afetivo, normativo e calculativo não fossem tratados como tipos de comprometimento, mas como componentes do comprometimento atitudinal. Assim, tais componentes ou bases podem ser experimentadas de maneira simultânea pelas pessoas.



**Figura 1:** Tipologia de comprometimento organizacional  
**Fonte:** Brow (1996)

Torna-se cada vez mais claro o caráter multidimensional do comprometimento (MEYER; ALLEN; SMITH, 1993; SILVA; BASTOS, 2010), em que se procura articular seus múltiplos focos e múltiplas bases (COSTA; BASTOS, 2003). Também é consenso que os antecedentes, conseqüentes e correlatos do comprometimento

variam dentro desses componentes (MEYER; STANLEY; HERSCOVITCH; TOPOLNYTSKY, 2002).

Siqueira (2008, p. 54) afirma que “a questão da dimensionalidade do construto ainda é uma questão aberta e deverá mobilizar mais pesquisas no presente e no futuro”. Para Swailes (2002), há a possibilidade de as mudanças nas relações de trabalho e nos modelos de gestão de pessoas levem a alterações no conceito de comprometimento, o que, conseqüentemente, demandaria novos instrumentos de pesquisa.

## **2.4 Antecedentes do comprometimento organizacional**

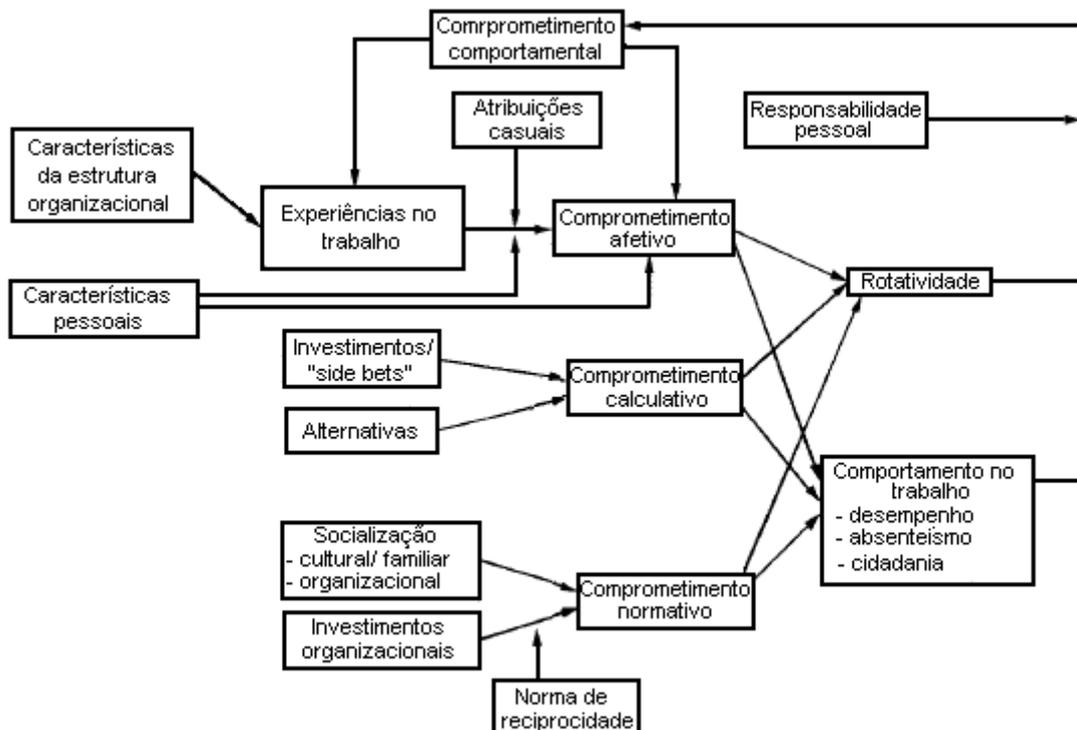
Conhecer os fatores antecedentes que levam ao comprometimento é de grande valia às organizações, uma vez que possibilita intervenção e o gerenciamento de tal fenômeno, tendo maior importância principalmente no atual cenário de intensa competitividade. Por esse motivo, esses fatores têm sido largamente estudados em pesquisas nacionais e internacionais (DEMO, 2003).

Mowday (1997) aponta que examinar os antecedentes das diferentes formas de comprometimento é de grande importância para o desenvolvimento de modelos conceituais que expliquem de maneira mais sofisticada o seu desenvolvimento.

Há uma extensa gama de variáveis que podem ser tomadas como antecedentes do comprometimento, tendo sido mais estudadas de acordo com as idéias propostas por Mowday, Porter e Steers em 1982, conforme apontam Bastos (1993) e Meyer e Allen (1991). Mowday et al. (1982, apud MEYER; ALLEN, 1991) e Costa e Bastos (2003), apontam que os antecedentes do comprometimento afetivo geralmente se enquadram em quatro categorias: características pessoais, características estruturas da organização, características relacionadas ao trabalho e experiências no trabalho. Meyer e Allen (1991), entretanto, englobam as duas últimas categorias citadas, afirmando que distinção entre elas não tem sido bem feita nas pesquisas, utilizando, então, o termo experiências de trabalho ao se referir a ambas. As três categorias utilizadas no modelo de desses autores são:

- *Características pessoais*: dados demográficos do indivíduo, tais como sexo, idade, nível educacional, ocupação, tempo de serviço e salário, têm sido os antecedentes mais comumente testados na análise do comprometimento organizacional (JOINER; BAKALIS, 2006). Para Meyer e Allen (1991), mesmo que essas características sejam constantemente vinculadas ao comprometimento, não apresentam relações fortes ou consistentes. Entretanto, maior comprometimento está associado a maior idade, mais tempo na organização, maior nível ocupacional e maior remuneração. Além do mais, apresentam maior correlação com o comprometimento afetivo do que com o calculativo (BASTOS, 1993);
- *Estrutura organizacional*: características da organização, tais como estrutura e tamanho, estilo de comunicação, centralização de decisões e normas organizacionais. A descentralização das tomadas de decisão e a formalização de políticas e procedimentos apresentam relação com o comprometimento afetivo (MEYER; ALLEN, 1991).
- *Experiências de trabalho*: as experiências podem ser divididas em satisfatórias e não satisfatórias, segundo Meyer e Allen (1991).

Tais antecedentes, juntamente com os conseqüentes do comprometimento organizacional, estão ilustrados na figura 2.



**Figura 2:** Modelo de três componentes do comprometimento organizacional  
**Fonte:** Adaptado de Meyer e Allen (1991)

Para Meyer e Allen (1991), no comprometimento calculativo os antecedentes podem ser qualquer coisa que influencie os custos percebidos para a saída da empresa ou as trocas laterais (*side bets*), podendo estar diretamente relacionada ao trabalho, ou não. Dessa maneira, tais custos e trocas tendem a ser percebidos de forma diferente por cada indivíduo. Os autores destacam, ainda, que, no comprometimento normativo, os antecedentes do comprometimento derivam da obrigação de se manter na organização devido às normas internalizadas ou devido aos investimentos feitos pela organização, como cursos de capacitação. No segundo caso, o funcionário se sente preso à organização até o pagamento desse débito, como uma norma de reciprocidade.

Costa e Bastos (2003, p. 284) afirmam que “deve-se atentar para o fato de que diferentes tipos de comprometimento, seja frente a focos seja a bases, podem estar associados a vários e distintos fatores antecedentes”. Os autores afirmam também que funcionários afetivamente comprometidos tendem a apresentar menores índices de rotatividade, absenteísmo e intenções de deixar a organização, além de melhor desempenho. Por outro lado, funcionários com maior comprometimento calculativo

geralmente são menos motivados e apresentam desempenho com níveis mais baixos.

Mathieu e Zajac (1990) realizaram uma meta-análise sobre os antecedentes, conseqüentes e correlatos do comprometimento organizacional nas bases afetivas e calculativa, abarcando 124 estudos de periódicos científicos, a partir de 174 amostras independentes, totalizando 52.000 sujeitos. Nesse estudo, os autores classificaram 26 variáveis como antecedentes, considerando que elas se dividem em 5 categorias: características pessoais, características do trabalho, relação grupo-líder, características da organização e estado do papel. Das principais variáveis estudadas, as que apresentaram alta correlação foram: percepção de competência pessoal, escopo do trabalho e comunicação do líder. Um maior número de variáveis mostrou correlação moderada: idade, variedade de tarefas, trabalho desafiante, ética protestante no trabalho, consideração do líder, liderança participativa, baixa sobrecarga de papéis, baixa ambigüidade de papéis e baixo conflito de papéis. As demais, apresentaram correlações baixas ou negativas.

A meta-análise feita por Meyer et al. (2002), ampliando os achados de Methieu e Zajac (1990), apontam que as variáveis demográficas não têm desempenham grande papel no desenvolvimento do comprometimento organizacional, em todas as suas bases. Por outro lado, as experiências no trabalho apresentaram relações positivas mais fortes, principalmente na base afetiva, sendo a percepção de suporte organizacional a variável com maior relação. A partir desse achado, os autores afirmam que investir em recrutamento e seleção de pessoas predispostas ao comprometimento é menos eficaz do que gerir as experiências que elas possam ter dentro da organização, como, por exemplo, proporcionar um ambiente de trabalho favorável, mostrando assim, o comprometimento da organização em relação ao indivíduo.

Borges-Andrade (1994) e Borges-Andrade e Pilati (2001) relatam que, no exterior, as variáveis preditoras do comprometimento mais relevantes abarcam um nível micro, como, por exemplo, características relativas aos empregados, às atividades exercidas ou ao grupo social mais imediato. Já no Brasil, as variáveis mais relevantes são as de níveis macro, tais como a possibilidade de crescimento na organização, justiça organizacional, o *status* externo da instituição e relativas a aspectos mais gerais da organização.

## 2.5 Conseqüentes do comprometimento organizacional

Ao longo do tempo, dois principais comportamentos têm sido mais estudados como conseqüentes do comprometimento: a rotatividade e o desempenho (BASTOS, 1993; MEYER; ALLEN, 1991).

Mowday et al. (1982, apud METHIEU; ZAJAC, 1990) apontaram que a conseqüência mais forte e previsível do comprometimento organizacional deveria ser menores índices de rotatividade. Os resultados da meta-análise feita por Methieu e Zajac (1990) apóiam tal conexão, embora essa relação apresente-se menor do que a esperada, apontando uma correlação fraca entre as variáveis.

Bastos (1993) afirma que a relação entre comprometimento e rotatividade é mais forte nos períodos iniciais da carreira, enquanto a relação entre comprometimento e desempenho é mais forte nos estágios intermediários e finais da carreira. Entretanto, focar no estudo das conseqüências do comprometimento organizacional objetivando somente baixos níveis de rotatividade pode ser uma visão míope, uma vez que para manter a efetividade da organização é necessário que o funcionário deseje se engajar nas atividades, além das exigências da função (MEYER; ALLEN, 1991).

No estudo de Mathieu e Zajac (1990), o comprometimento organizacional apresenta fraca relação com o desempenho, apesar das hipóteses de pesquisas sempre o apontarem como seu conseqüente. As correlações apresentam-se mais fortes com as intenções de rotatividade, tais como intenção de procurar outro emprego ou de deixar a organização.

Na meta-análise de Meyer et al. (2002), foi demonstrado que as três bases do comprometimento se relacionam negativamente com demissões, rotatividade e intenções de rotatividade. Entretanto, as correlações são diferentes quando se trata de comportamentos no trabalho, como freqüência e desempenho. Tais comportamentos tem relação mais forte com o comprometimento afetivo, seguido do comprometimento normativo e calculativo, nessa ordem, sendo que o comprometimento calculativo se relaciona negativamente ou não apresenta relação.

## 2.6 Correlatos do comprometimento organizacional

São consideradas correlatas do comprometimento organizacional as variáveis que se relacionam com o ele, embora não haja consenso sobre a ordem causal (METHIEU; ZAJAC, 1990; MEYER et al., 2002). Bastos (1993, p. 62) afirma que os correlatos são as “variáveis que, a *priori*, não podem ser tomadas como antecedentes nem conseqüentes do comprometimento”. As mais freqüentemente estudadas são: motivação, satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento com o cargo.

Methieu e Zajac (1990) afirmam que a motivação pode ter origem interna (sentimentos de realização e auto-estima), mais relacionada ao comprometimento afetivo, ou externa (relacionada a recompensas, como dinheiro e benefícios), mais relacionada ao comprometimento calculativo. Entretanto, como nenhum estudo havia sido feito sobre motivação externa, os autores utilizaram a medida de motivação geral, incluindo ambas as definições. Assim, de acordo com a meta-análise desses autores, a motivação apresenta alta correlação com o comprometimento organizacional.

Quanto à satisfação no trabalho, um dos tópicos mais investigados no comprometimento organizacional, há uma correlação positiva e uniforme, conforme afirmam Methieu e Zajac (1990). Os autores observam que a satisfação geral no trabalho e a satisfação com o supervisor, com os colegas e o com o trabalho em si estão mais relacionadas ao comprometimento afetivo. Da mesma maneira, a satisfação com as oportunidades de promoção e com o salário também têm relação mais forte com o comprometimento afetivo e não com o comprometimento calculativo, como esperado pelos autores.

Bastos (1993, p. 62) afirma que as altas correlações entre comprometimento, satisfação e motivação podem estar ligadas a três fatores.

- Todas essas variáveis, geralmente, são mensuradas conjuntamente;
- Existem itens similares integrando diversas escalas utilizadas para a mensuração e;
- Possibilidade de redundância conceitual.

Methieu e Zajac (1990) e Meyer et al. (2002) apontam que envolvimento com o trabalho e comprometimento com o cargo apresentam forte correlação com o comprometimento organizacional. Conforme esses autores, ambas as variáveis estão mais relacionadas com o comprometimento afetivo.

## **2.7 Estudos internacionais recentes sobre comprometimento organizacional**

A seguir, serão apresentados estudos recentes sobre comprometimento organizacional publicados em periódicos internacionais.

Meyer et al. (2002) fizeram uma meta-análise com o intuito de avaliar (a) a relação existente entre comprometimento afetivo, normativo e calculativo nas organizações e (b) as relações entre esses componentes do comprometimento e as variáveis identificadas como suas antecedentes, conseqüentes e correlatas, utilizando-se do modelo de três componentes de Meyer e Allen (1991).

De acordo com os achados dessa pesquisa, as três bases do comprometimento relacionam-se umas com as outras, ainda que de maneira distintas. A correlação entre as bases afetiva e normativa encontrada pelos autores é alta, enquanto as correlações entre a base calculativa e as outras duas bases, afetiva e normativa, foram ambas fracas.

Quanto aos antecedentes do comprometimento, a pesquisa de Meyer et al. (2002) aponta que as variáveis demográficas apresentam, geralmente, baixa correlação, sendo que a idade e o tempo de serviço correlacionam-se com as três bases do comprometimento. Entretanto, foi constatado que pesquisas em diferentes países e diferentes culturas apresentaram correlações diferentes. As correlações entre comprometimento e experiências no trabalho são geralmente mais fortes do que com as variáveis que refletem características pessoais, sendo que o comprometimento afetivo é o que apresenta mais uma relação mais forte.

Sobre os correlatos do comprometimento, os autores apontam altas correlações entre o comprometimento afetivo e a satisfação geral no trabalho, o envolvimento no

trabalho e o compromisso com a profissão, sendo essa correlação substancialmente mais forte do que com o comprometimento calculativo e normativo.

Por fim, em relação às conseqüências do comprometimento organizacional, Meyer et al. (2002) mostram que há uma correlação negativa entre as três bases do comprometimento e a rotatividade dos funcionários, sendo a mais forte na base afetiva, seguida pela normativa e a calculativa. As correlações são mais fortes no que tange as intenções de saída do que a saída efetiva do funcionário. Por outro lado, apenas o comprometimento afetivo apresenta correlação negativa com o absenteísmo, sendo que as bases normativa e calculativa apresentam correlações positivas próxima a zero. Quanto ao desempenho no trabalho, há correlação positiva fraca em relação às bases afetiva e normativa, tendo a base calculativa correlação negativa, embora também seja fraca.

Cohen (2006) examinou a relação entre os vários tipos de comprometimento (organizacional, profissional, com o trabalho e com o grupo), etnia e valores culturais, com o comportamento de cidadania organizacional (CCO) e desempenho na função de professores de Israel, judeus e árabes. Não foram constatadas diferenças entre os dois grupos no que tange o comprometimento organizacional e profissional. Entretanto, os árabes apresentaram maiores níveis de comprometimento com o grupo e envolvimento como trabalho. Por outro lado, judeus apresentaram níveis mais altos de CCO. A principal conclusão do estudo é que a cultura pode ter grandes variações dentro de um mesmo país, afetando diretamente as variáveis estudadas.

Martín (2007), a partir de uma visão multidisciplinar (incluindo fatores econômicos), buscou analisar as relações entre as dimensões do comprometimento organizacional (afetiva, normativa e calculativa) e os antecedentes de cada uma dessas dimensões. A partir de uma amostra nacional de 285 funcionários de diferentes empresas da Espanha, a pesquisa buscou retratar os antecedentes econômicos (percepção de dependência, incerteza e oportunidades) e relacionais (confiança na empresa, satisfação do funcionário e normas de relacionamento) do comprometimento e suas dimensões, a partir de uma análise de equações estruturais. Os resultados apontam que as três dimensões estão inter-relacionadas, sendo que a dimensão afetiva afeta positivamente a normativa e a calculativa.

Quanto aos antecedentes relacionais, Martín (2007) verificou que a confiança e a satisfação do funcionário estimulam o comprometimento afetivo. Somente a satisfação se relaciona com mais de uma dimensão - afetiva e normativa. A solidariedade entre componentes do grupo faz com que os funcionários de comportem de maneira mais responsável no trabalho, o que se encaixa no comprometimento normativo.

Quanto aos antecedentes econômicos do comprometimento afetivo, a autora percebeu que os mais significativos são a percepção de dependência, relacionando-se positivamente, e, em menor medida, a percepção do oportunismo, relacionando-se negativamente com essa dimensão do comprometimento. A única variável que se relaciona (negativamente) com o comprometimento normativo é relacionada a incertezas.

Luchak e Gellatly (2007) compararam relações lineares e não lineares entre o comprometimento afetivo e calculativo e três consequências do comprometimento comumente estudadas: rotatividade, absenteísmo e desempenho no trabalho. A pesquisa foi feita a partir de uma amostra aleatória de 1.250 trabalhadores sindicalizados no Canadá. Os resultados, a partir de análises descritivas e de regressão, apontam que o comprometimento afetivo e o calculativo não estão significativamente correlacionados, mas ambos têm forte relação negativa com as intenções de rotatividade, sendo mais forte para o comprometimento afetivo. Os achados do estudo apresentam uma correlação de ordem zero entre o comprometimento afetivo e o absenteísmo, ocorrendo o mesmo em relação ao comprometimento calculativo. Por outro lado, o desempenho no trabalho mostrou-se fortemente relacionado ao comprometimento afetivo, mas, por outro lado, apresentou relação negativa significativa.

Güleryüz, Güney, Aydin e Asan (2008) estudaram as relações entre inteligência emocional, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional de enfermeiras na Turquia e o efeito mediador da satisfação no trabalho entre inteligência emocional e comprometimento organizacional. O resultado do estudo aponta que a inteligência emocional está positivamente relacionada à satisfação no trabalho e ao comprometimento organizacional. Da mesma maneira, a satisfação e o comprometimento também estão significativamente relacionados. O principal achado

do estudo é o de que a satisfação no trabalho funciona como mediador inteligência emocional e comprometimento organizacional.

O estudo de Ng, Feldman e Lam (2010) tinha como objetivo analisar a relação existente entre a quebra de contrato psicológico, o comprometimento organizacional e o comportamento relacionados com inovação (tais como geração e disseminação de idéias inovadoras). Os resultados apresentados indicam que quando a organização não cumpre com as expectativas do funcionário estabelecidas pelo contrato psicológico, há uma diminuição dos níveis de comprometimento afetivo. Além disso, o aumento da percepção de violação do contrato psicológico foi associado à diminuição de comportamentos relacionados com a inovação.

Gill, Meyer, Lee, Shin e Yoon (2009) estudaram a relação entre o comprometimento afetivo e calculativo e o comportamento de desvio no ambiente de trabalho (*deviant workplace behaviors* - DWB). O estudo aponta que maiores níveis de comprometimento afetivo estão negativamente relacionados à avaliação de comportamento de desvio dos supervisores. Por outro lado, o comprometimento calculativo apresenta relação negativa, embora pequena.

Peccei, Giangreco e Sebastiano (2009) buscaram relacionar o comprometimento organizacional à resistência a mudanças no ambiente de trabalho. O resultado do estudo mostra que o envolvimento no processo de mudança e a percepção dos benefícios alcançados por ela estão negativamente relacionados a resistência a mudanças. Entretanto, ao contrario da hipótese levantada pelos autores, o comprometimento não se mostrou como moderador de nenhum antecedente de resistência a mudanças.

O estudo realizado por Rangriz e Mehrabi (2010) procurou relacionar o comprometimento organizacional à inteligência emocional e ao desempenho no trabalho em organizações no Irã. De acordo com os achados da pesquisa, há uma correlação significativa entre as três variáveis analisadas, além de apontar que a inteligência emocional do gerente não afeta o desempenho e o comprometimento organizacional dos funcionários. Além do mais, não foi encontrada nenhuma diferença significativa entre os respondentes do sexo feminino e masculino quanto a nenhuma das análises.

Passareli (2011) analisou a relação entre o comprometimento organizacional e desenvolvimento de habilidades. Em geral, os resultados denotam baixa correlação entre o desenvolvimento de habilidades e um maior envolvimento com a organização. A pesquisa aponta também que os funcionários apresentam maior apego ao trabalho do que em relação a organização, confirmando a hipótese de que o comprometimento com o trabalho nem sempre implica em comprometimento com a organização.

## **2.8 Mensuração do comprometimento organizacional**

Mowday, Porter e Steers iniciaram estudos sobre a mensuração do comprometimento afetivo durante a década de 70, validando um instrumento em 1979, posteriormente publicado em livro (1982, apud DEMO, 2003). Esse instrumento é o Organizational Commitment Questionnaire (OCQ). Ele apresenta 15 itens (9 afirmativas e 6 negativas) em uma escala do tipo likert de 7 pontos, variando do “discordo plenamente” ao “concordo plenamente”. O resultado é obtido através da média aritmética das respostas dos 15 itens (SIQUEIRA, 2008; BORGES-ANDRDE, 1994). No Brasil, o OCQ foi validado por Borges-Andrade, Afanasief e Silva (1989, apud SIQUEIRA, 2008), obtendo um alpha de Cronbach (índice de confiabilidade) igual a 0,80.

Allen e Meyer (1990), com base no modelo de três componentes proposto anteriormente pelos autores, formularam um instrumento composto por 24 itens, sendo que cada uma das bases do comprometimento – afetiva, normativa e instrumental – possuíam 8 itens. A escala desse instrumento é do tipo likert de 7 pontos, variando entre o “discordo totalmente” e o “concordo totalmente”. Esse instrumento encontra suporte nas pesquisas de Meyer, Allen e Smith (1993). No Brasil, foi validado por Medeiros e Enders (1998) e Bandeira, Marques e Veiga (1999). Os autores “encontraram índices moderados de consistência interna para os três componentes da teoria e baixo percentual de variação total explicada” (MEDEIROS et al., 2005, p. 8).

Medeiros et al. (2005) apresentam um instrumento denominado EBACO – Escala de Bases do Comprometimento Organizacional, que procura mensurar 7 bases do

comprometimento, ampliadas a partir de estudo das bases normativas e instrumenta, sendo elas: afetiva, obrigação de permanecer, obrigação pelo desempenho, afiliativa, falta de recompensar e oportunidades, linha consistente de atividade e escassez de alternativas. A escala é composta por 28 itens, divididos igualmente entre as 7 bases, utilizando uma escala tipo likert de seis pontos, variando de “concordo totalmente” a “discordo totalmente” (SIQUEIRA, 2008; MEDEIROS et al., 2005).

Bastos e Menezes (2003, apud SIQUEIRA, 2008, p. 69) formularam e validaram a Escala de Intenções de Comportamento Organizacional (EICCO), baseando-se na idéia de que as intenções comportamentais são como um “elo que intermedeia a relação entre atitude (sentimentos), crenças (cognições) e o comportamento comprometido propriamente dito”. Diferentemente das escalas apresentadas anteriormente, a EICCO apresenta situações-problemas e alternativas de ação. Ela é formada por 20 itens, distribuídos em 4 fatores: participação, melhor desempenho e produtividade, empenho extra ou sacrifício adicional e defesa da organização.

Siqueira 1995 (apud BASTOS et al., 2008), formulou três escalas baseadas nas três bases de comprometimento como conceitualizadas por Meyer e Allen: afetiva, calculativa e normativa, que será utilizadas na presente pesquisa.

A primeira, Escala de Comprometimento Afetivo (ECOAF), avalia a intensidade dos sentimentos positivos e negativos nutridos pelos funcionários da organização, ou seja, o comprometimento na base afetiva. É do tipo *likert* de 5 pontos e, sem sua forma completa, possui 18 itens, com variações entre “nada” e “extremamente”, enquanto sua forma reduzida é formada por apenas 5 itens. Foi constatada uma correlação alta e perfeita entre as duas formas.

A Escala de Comprometimento Calculativo (ECOC) tem por objetivo avaliar as “crenças de um empregado acerca de perdas ou custos associados ao rompimento das relações de trabalho com uma organização” (SIQUEIRA, 2008, p. 57). Essa escala é formada por 15 itens que compõem os conceitos de perdas sociais no trabalho, perdas de investimentos feitos na organização, perdas de retribuições organizacionais e perdas profissionais. Essa escala é do tipo *likert* de 5 pontos que variam entre “discordo totalmente” e “concordo totalmente”.

Por último, a Escala do Comprometimento Normativo (ECON) busca avaliar o comprometimento a partir de uma esfera cognitiva, uma partindo da idéia de que o funcionário sente que possui deveres e obrigações morais para com a organização. O instrumento é formado por 8 frases (itens) que representam tais crenças, do tipo likert de 5 pontos, variando do “discordo totalmente” ao “concordo totalmente”

A seguir, o capítulo de métodos de pesquisa.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Esse capítulo descreverá o tipo e a descrição geral da pesquisa realizada, a caracterização da organização em estudo, sua população e a delimitação da amostra, os instrumentos de pesquisa e os procedimentos para coleta e análise dos dados.

#### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

De acordo com Vergara (1998), a pesquisa pode ser classificada quanto aos seus fins e seus meios. Quanto aos fins, a pesquisa será descritiva, uma vez que irá expor as características da população estudada e estabelecerá correlações entre as variáveis, sem o compromisso de explicá-las. Quanto aos meios, a pesquisa será bibliográfica, uma vez que será executado um estudo sistematizado com base em materiais publicados em periódicos científicos nacionais, e, ainda, de campo, pois dados primários serão coletados no local onde o fenômeno estudado ocorre.

Quanto à dimensão do tempo, Cooper e Schindler (2003) apontam que o estudo como transversal, pois os dados serão coletados em um único momento da realidade.

A pesquisa tem natureza quantitativa, que, na concepção Diehl e Tatim (2004), caracteriza-se pela quantificação dos dados coletados e de seus resultados, através de modelos estatísticos que possibilitem uma maior margem de segurança à análise.

#### **3.2 Caracterização da Diretoria Regional de Ensino do Guará**

O Governo do Distrito Federal provê a educação na Rede Pública de Ensino através da Secretaria de Estado de Educação, formada por suas unidades orgânicas

administrativas, a saber, as Diretorias Regionais de Ensino (DRE) (REGIMENTO..., 2009).

No Distrito Federal, existem ao todo 13 DRE, entre elas, a do Guará, Região Administrativa do DF, foco desse estudo. A DRE Guará  composta por 23 escolas, conforme quadro a baixo:

**Tabela 1:** Escolas da DRE Guará

| <b>Nomenclatura</b>                  | <b>Quantidade</b> |
|--------------------------------------|-------------------|
| Centro de Educao Infantil (CED)     | 4                 |
| Centro de Ensino Especial (CEE)      | 1                 |
| Centro de Ensino Fundamental (CEF)   | 7                 |
| Centro Interescolar de Línguas (CIL) | 1                 |
| Escola Classe (EC)                   | 9                 |
| Jardim de Infância (JI)              | 1                 |
| <b>Total</b>                         | <b>23</b>         |

**Fonte:** Adaptado do site da Secretaria de Estado e Educao do DF

Dentre essas escolas, duas (um CEF e uma EC) se encontram fora da Região Administrativa do Guará, na Cidade Estrutural, mas sob a responsabilidade da DRE Guará.

A DRE Guará possui um total de aproximadamente 1000 professores efetivos. Esse total está distribuído entre cargos comissionados (direo das escolas e cargos dentro da DRE Guará), sala de aula e atividades como laboratório de informática, sala de leitura, biblioteca e sala de recursos. Além disso, há professores afastados devido a licenças médicas e de capacitao. Cabe ressaltar que o total de professores apresentado  um numero aproximado divulgado pela DRE Guará. Os funcionários da DRE informaram que não há um controle exato do total de professores, devido a um problema de cadastro no sistema. Desde o início de 2011 está sendo realizada uma recontagem do número total de professores e suas lotaes.

### 3.3 População e amostra

O universo ou população varia conforme o assunto a ser investigado (MARCONI, LAKATOS, 1982), sendo a população “o conjunto de elementos para os quais desejamos que as nossas conclusões sejam válidas” (BARBETTA, 2006, p. 15).

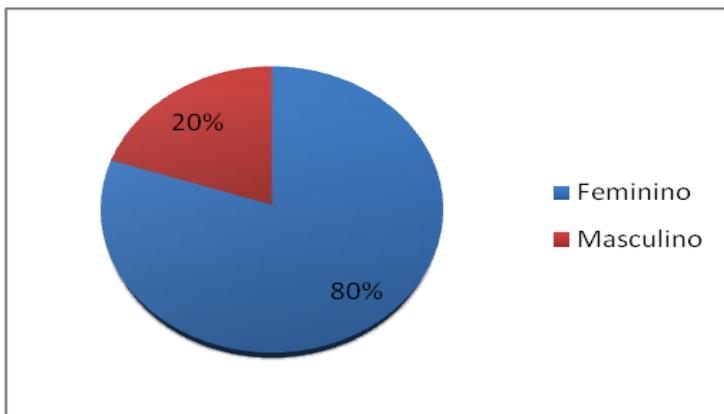
A população do estudo da pesquisa empírica foi composta por todos os professores da DRE Guará que estejam em regência, ou seja, aqueles que estejam efetivamente dando aula. Do total de 1000 professores efetivos, estima-se, conforme informações da DRE Guará, que cerca de 600 estão em regência neste ano.

A amostra a ser utilizada foi do tipo não-probabilística e por conveniência, ou seja, sem procedimento estatístico, onde os elementos serão selecionados pela facilidade de acesso a eles (VERGARA, 1998). Segundo o cálculo feito no site RAOSOFT, no *Sample Size Calculator*, a amostra mínima seria de 235 professores (baseado na população estimada divulgada pela DRE Guará), para o nível de confiança de 95%, margem de erro de 5%.

Foram distribuídos 400 questionários físicos em 18 escolas e, nas 5 escolas restantes, foram repassados para cerca de 200 professores o endereço para o questionário on-line, totalizando 306 respondentes, 51% da população estudada.

#### 3.3.1 Dados da amostra

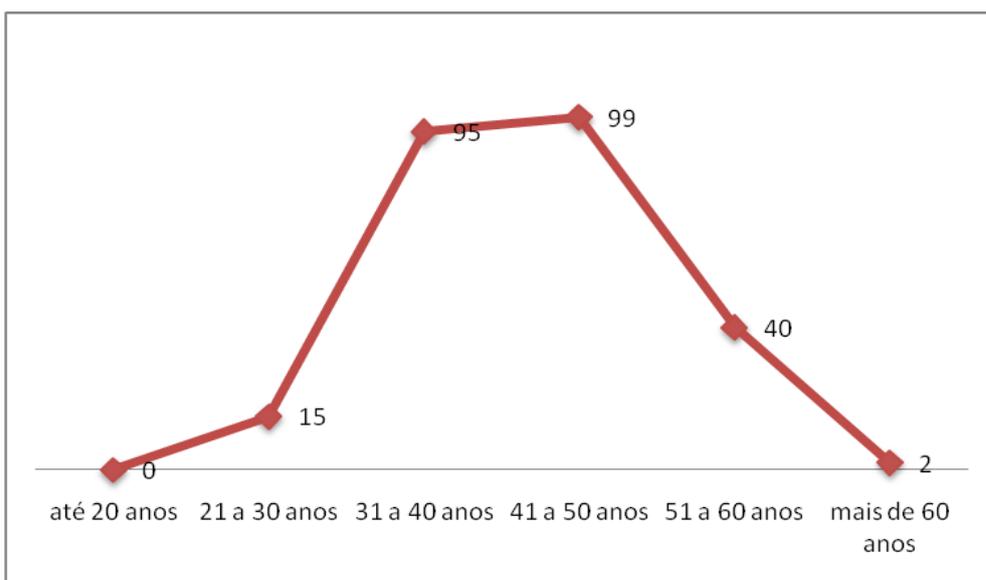
A primeira parte do questionário aplicado abrangia informações biográficas (sexo e faixa etária) e funcionais (tempo de serviço). Foram levantadas as seguintes informações, conforme os gráficos 1, 2 e 3.



**Gráfico 1:** Amostra por gênero

**Fonte:** Dados da pesquisa

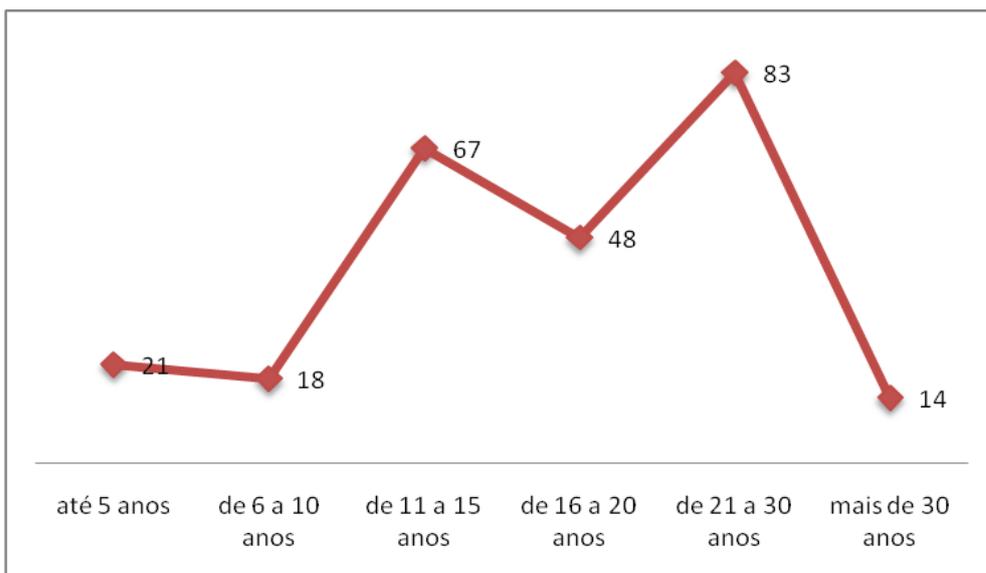
Dos 251 respondentes com questionários válidos, 201 eram do sexo feminino (80%) e 50 do sexo masculino (20%), ou seja, o número de mulheres supera em 4 vezes o número de homens. Essa grande diferença na amostra demonstra que a DRE Guará possui um maior número de professores efetivos do sexo feminino.



**Gráfico 2:** Faixa etária da amostra

**Fonte:** Dados da pesquisa

Quanto à idade dos respondentes, as faixas etárias predominantes foram, primeiro, entre 41 e 50 anos (99 professores ou 39,4%), seguido da faixa entre 31 e 40 anos (95 professores ou 37,8%). Juntas, essas duas faixas etárias representam 77,3% da amostra. Não foi encontrado nenhum respondente com menos de 21 anos e apenas 2 professores com mais de 60 anos.



**Gráfico 3:** Tempo de serviço da amostra na Secretaria de Educação

**Fonte:** Dados da pesquisa

Quanto ao tempo de serviço do respondente na Secretaria de Educação, 84,5% afirmaram que estão na organização a mais de 10 anos e, dentre eles, 38,6% afirmaram que estão há mais de 21 anos. Ou seja, os professores tendem a permanecer por muito tempo na Secretaria de Educação.

### 3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

Para o levantamento dos dados da pesquisa empírica de mensuração do comprometimento organizacional dos professores da DRE Guará, foram utilizadas três escalas desenvolvidas e validadas por Siqueira (1995, apud SIQUEIRA, 2008, p. 54). Tais escalas “são versões nacionais para as três bases de comprometimento como conceitualizadas por Meyer e Allen” (afetiva, calculativa e normativa.) e estão sumarizadas na tabela

A primeira, Escala de Comprometimento Afetivo (ECO), avalia a intensidade dos sentimentos positivos e negativos nutridos pelos funcionários da organização, ou seja, o comprometimento na base afetiva. Será utilizada a escala em sua forma reduzida, que possui 5 itens do tipo *likert* de cinco pontos (variando de “nada” a “extremamente”) e  $\alpha$  Cronbach de 0,93. A correlação entre a escala completa (18 itens) e a reduzida é apontada pela autora como alta e quase perfeita.

A Escala de Comprometimento Calculativo (ECOC) tem por objetivo avaliar as “crenças de um empregado acerca de perdas ou custos associados ao rompimento das relações de trabalho com uma organização” (SIQUEIRA, 2008, p. 57). Essa escala é formada por 15 itens que compõem os conceitos de perdas sociais no trabalho (fator 1, 4 itens,  $\alpha = 0,72$ ), perdas de investimentos feitos na organização (fator 2, 3 itens,  $\alpha = 0,71$ ), perdas de retribuições organizacionais (fator 3, 3 itens,  $\alpha = 0,71$ ) e perdas profissionais (fator 4, 5 itens,  $\alpha = 0,78$ ). Essa escala é do tipo *likert* de 5 pontos que variam entre “discordo totalmente” e “concordo totalmente”.

A Escala do Comprometimento Normativo (ECON) busca avaliar o comprometimento a partir de uma esfera cognitiva, uma partindo da idéia de que o funcionário sente que possui deveres e obrigações morais para com a organização. O instrumento é formado por 8 frases/ itens ( $\alpha = 0,86$ ) que representam tais crenças, do tipo *likert* de 5 pontos, variando do “discordo totalmente” ao “concordo totalmente”.

**Tabela 2:** Composição da Escala de Comprometimento Organizacional

| Bases       | Itens   | Total | Índice de confiabilidade (alpha de Cronbach) | Total da variância explicada |
|-------------|---------|-------|--|------------------------------|
| Afetiva     | 1 a 5   | 5     | 0,93   | 68,20%                       |
| Calculativa | 6 a 20  | 15    | 0,92   | 56,80%                       |
| Normativa   | 21 a 27 | 8     | 0,86   | 50,87%                       |

Fonte: Adaptado de Bastos et al. (2008)

O questionário utilizado encontra-se no Apêndice A – Questionário.

### 3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

#### 3.5.1 Revisão da produção nacional e institucionalização da pesquisa

Para a o objetivo específico 1, optou-se por realizar uma revisão da produção nacional sobre comprometimento organizacional publicadas nos periódicos nacionais de Administração e Psicologia, no período de 2001 a 2010, com avaliação na CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal em Nível Superior)

superior ou igual a “B2”. Tais periódicos são: Revista de Administração Contemporânea (RAC), Revista de Administração de Empresas (RAE), Revista de Administração Pública (RAP), Revista Eletrônica de Administração (REAd), Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP), Revista de Administração Mackenzie (RAM), Organizações e Sociedade (OeS), Cadernos EBAPE, Psicologia: teoria e pesquisa, Psico-USF, Psicologia & Sociedade, Psicologia em Estudo, Psicologia: Ciência e Profissão, Psicologia: Reflexão e Crítica, Estudos e Pesquisas em Psicologia, Estudos em Psicologia (Natal), Estudos de Psicologia (Campinas) e Revista de Psicologia: Teoria e Prática.

Após a definição das fontes de coleta, foi pesquisado nos sites das revistas anteriormente citadas o termo “comprometimento organizacional” nas publicações entre os anos 2001 e 2010. Foram levados em consideração os artigos que apresentarem tal termo em seu título, resumo e/ou palavra-chave. A partir desse levantamento, as seguintes informações foram extraídas:

- Nome do periódico;
- Ano da publicação;
- Instituição de origem dos autores;
- Enquadramento do estudo (teórico-empírico ou ensaio teórico);
- Natureza do estudo (quantitativa, qualitativa ou quali-quantitativa);
- Assuntos mais estudados e;
- Setor da economia (público, privado, ambos ou terceiro setor).

Para o objetivo específico 2, foi feito um levantamento no Portal Lattes do CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico), realizado em junho de 2011. A busca com critério “assunto” igual a “comprometimento organizacional” no título ou na palavra-chave da produção científica. Foram levantadas as seguintes informações:

- Número de grupos de pesquisa sobre comprometimento organizacional no Brasil entre 2001 e 2010;
- Área de conhecimento ao qual esses grupos pertencem (Administração, Psicologia ou outras);

- Instituição ao qual tais grupos estão vinculados;
- Ano da criação;
- Indicadores de produção Científica, Técnica e de Assessoria (CTA);
- Quantidade de artigos publicados no *Scielo (Scientific Eletronic Library Online – Biblioteca Eletronica Cientifica Online)*, na base do Brasil.

Para o objetivo específico 3, a partir da revisão da produção nacional realizada, foi proposta uma agenda de pesquisa para os estudos sobre comprometimento organizacional no Brasil.

### 3.5.2 Identificação do nível de comprometimento organizacional dos professores da Regional de Ensino do Guará – DF

Para o objetivo específico 4, primeiramente, foi solicitada autorização ao Diretor da Regional de Ensino do Guará, em maio de 2011, para a aplicação do questionário formulado por Siqueira (1995, apud BASTOS et al., 2008) nas instituições de ensino dessa regional, assim como apresentadas as etapas da pesquisa e sua finalidade.

A aplicação dos questionários foi efetuada pela própria autora entre o dia 1º e 27 de junho de 2011, conforme preferência do diretor de cada escola, durante os intervalos das aulas e horário de coordenação dos professores. Foram utilizados envelopes opacos para guardar os questionários, para que seja mantido o sigilo e a confidencialidade das informações obtidas através do instrumento de pesquisa. Em 5 escolas, entretanto, os diretores solicitaram a possibilidade do envio do questionário on-line, uma vez que os professores encontravam-se sobrecarregados com as atividades no final do semestre e não poderiam responde-lo durante o horário de trabalho. Portanto, o mesmo questionário foi colocado no site *Survey Monkey* e enviado aos diretores das escolas para que repassassem aos professores.

Para a análise dos dados obtidos pelo instrumento de pesquisa, foram efetuados cálculos estatísticos descritivos simples, média, desvio padrão e formulação de gráficos, utilizando o *software* Microsoft Office Excel 2007®.

Para o objetivo específico 5, foi efetuada uma análise de correlação através do *software Statistic Package for Social Science (SPSS) 18.0*.

Para os objetivos específicos 6, 7 e 8, foi utilizada a análise de variância (ANOVA), utilizando o SPSS para verificar se as variáveis sexo, idade e tempo de serviço influenciam os níveis de comprometimento organizacional dos professores da DRE Guará.

### **3.5.2.1 Limpeza e tratamento de dados**

Foram distribuídos 450 questionários em 18 escolas e repassado o endereço do questionário on-line às demais 5 escolas (abarcando aproximadamente 200 professores). Foram devolvidos 266 questionários físicos respondidos e foram obtidas 40 respostas no questionário on-line, totalizando 306 respondentes, 51% da população estimada.

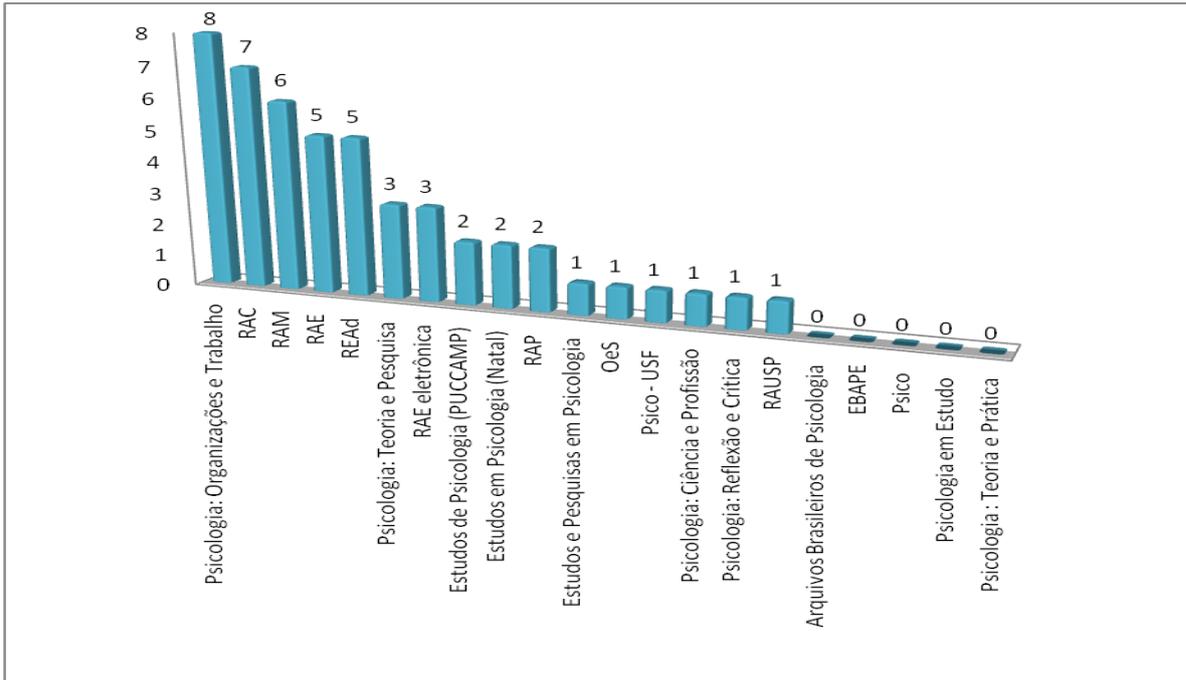
Para o tratamento dos dados, optou-se pela utilização do método *listwise*, excluindo os questionários que não foram preenchidos até o final ou com dados faltantes. Foram eliminados 55 questionários, restando 251 para análise. Efetuou-se também a análise de frequências para verificar a coerência dos dados. Em seguida, foi calculada a distância *mahalanobis*, conforme indicado por Tabachnick e Fidell (2001), com índice de significância estatística  $p < 0,001$  e 27 graus de liberdade, obtendo-se o qui-quadrado  $X^2 = 55,476$ , o que revelou 5 *outliers* multivariados. Tais sujeitos foram descartados, restando 246 para a análise. Por fim, obteve-se um teste de multicolineariedade e singularidade favorável.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Esse capítulo apresentará os resultados obtidos na pesquisa conforme cada objetivo específico proposto. Inicia-se com síntese da produção nacional sobre comprometimento organizacional, seguido da institucionalização da pesquisa sobre comprometimento organizacional no Brasil e a agenda de pesquisa para o construto e, por fim, a identificação do comprometimento organizacional dos professores das escolas públicas do Guará.

### **4.1 Síntese da produção nacional sobre comprometimento organizacional**

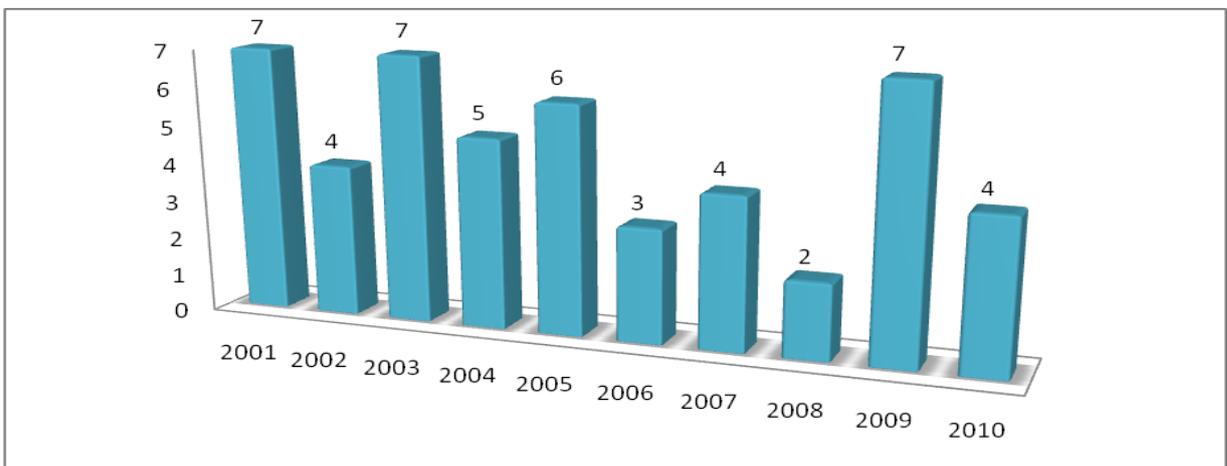
Na pesquisa sobre as publicações em periódicos nacionais sobre comprometimento organizacional, foram encontrados 49 estudos entre 2001 e 2010. Dos periódicos pesquisados, a Revista de Psicologia: Organizações e Trabalho foi a que apresentou um maior número de publicações na área de comprometimento organizacional – 8 artigos (16,3%), seguida da Revista de Administração Contemporânea (RAC), com 7 artigos (14,3%). Não foram encontradas publicações relativas ao comprometimento organizacional nos periódicos Arquivos Brasileiros de Psicologia, Cadernos EBAPE, Revista Psico, Revista Psicologia em Estudo e Revista Psicologia: Teoria e Prática. Do total de artigos encontrados, 61,2% foram publicados em periódicos de administração e 38,8% em periódicos de psicologia, ao contrário dos achados de Demo (2003) relativos ao período de 1996 a 2001, onde 52% das publicações eram de periódicos de psicologia. O total de publicações encontradas nos periódicos pesquisados está sumarizado no gráfico 8.



**Gráfico 4:** Levantamento de publicações por periódicos

**Fonte:** Dados da pesquisa

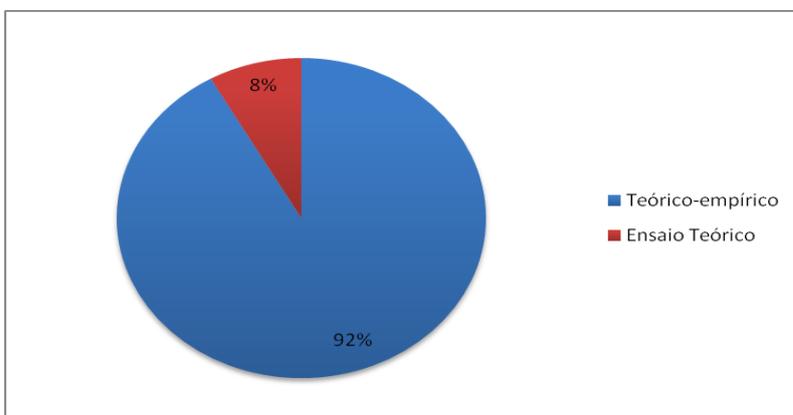
Quanto ao ano de publicação, observou-se uma maior produção nos anos de 2001, 2002 e 2009, com 7 artigos publicados em cada ano. O número de artigos por ano apresentou variação ao longo dessa década, mas observa-se a constante publicação sobre comprometimento organizacional, sinalizando uma possível consolidação dos estudos nessa área. Conforme apontam Costa e Bastos (2009), nos últimos 10 anos formou-se uma sólida tradição de pesquisa na área de comprometimento no Brasil, sendo essa, de acordo com esses autores, uma das áreas de pesquisa mais intensamente estudada no campo da pesquisa micro-organizacional.



**Gráfico 5:** Levantamento de publicações por ano

**Fonte:** Dados da pesquisa

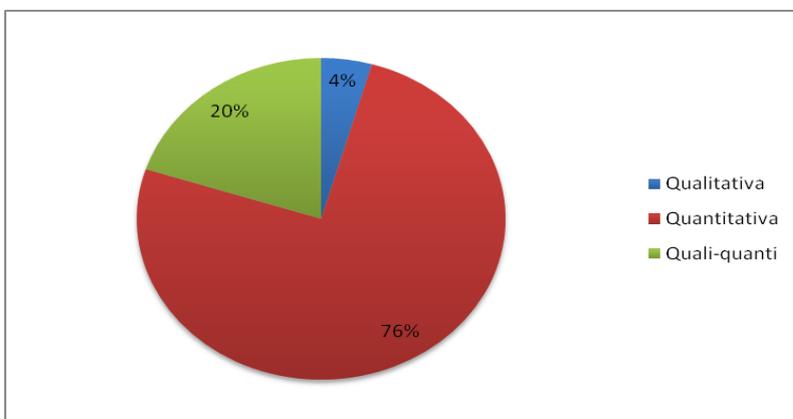
A maioria dos estudos enquadraram-se no modelo teórico-empírico, totalizando 45 (91,8%), enquanto que apenas 4 caracterizaram-se como ensaio teórico (8,2%).



**Gráfico 6:** Levantamento de publicações por enquadramento de estudo

**Fonte:** Dados da pesquisa

Dentre os trabalhos teórico-empíricos, 2 foram estudos de natureza qualitativa, 9 foram estudos multimétodos, ou seja, mesclaram métodos qualitativos e quantitativos (quali-quant), e 34 foram estudos de natureza quantitativa, confirmando a orientação essencialmente quantitativa que marca os estudos sobre comprometimento, conforme apontando por Bastos, Brandão e Pinho (1997). O gráfico 11 aponta os resultados quanto à natureza dos estudos.

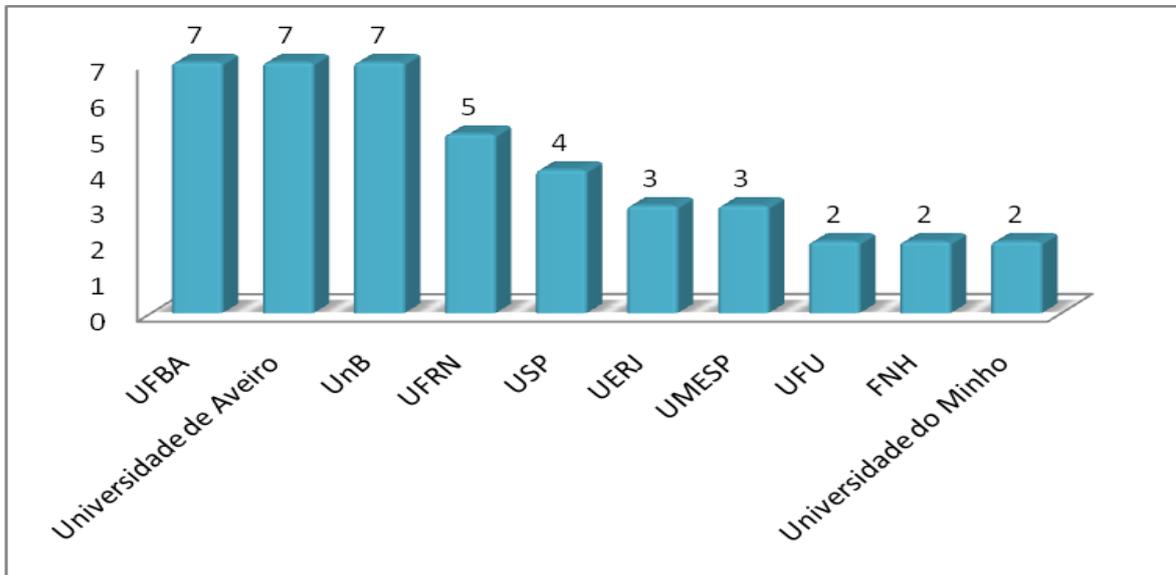


**Gráfico 7:** Levantamento de publicações por natureza do estudo

**Fonte:** Dados da pesquisa

Dentro os diversos autores dos artigos pesquisados, foram encontradas 33 instituições de origem diferentes. Dentre elas, 32,8% dos artigos distribuíram-se entre a Universidade Federal da Bahia (UFBA), Universidade de Aveiro (Portugal) e Universidade de Brasília (UnB), com 7 artigos (10,9%) cada. Em seguida, a Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) com 5 artigos (7,8%), a Universidade de São Paulo (USP) com 4 (6,3%), a UERJ e a UMESP com 3 artigos cada (totalizando 9,4%) e a UFU, FNH e a Universidade do Minho (Portugal) com 2

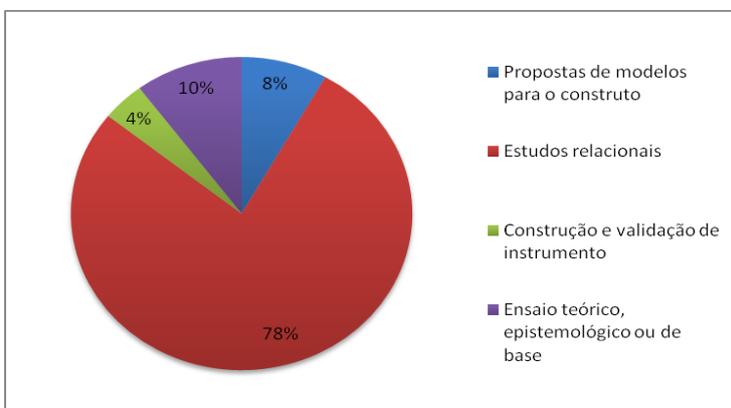
(totalizando 9,4%). Os 34,4% restantes se distribuíram entre 22 outras universidades, cada uma com 1 artigo (1,6%), conforme o gráfico 12.



**Gráfico 8:** Universidade de origem dos pesquisadores

**Fonte:** Dados da pesquisa

Quanto aos assuntos mais estudados, dos 49 artigos encontrados na revisão da produção nacional, 38 focaram em estudos relacionais, ou seja, a relação do comprometimento organizacional com outras variáveis, 5 eram ensaios teóricos, epistemológicos ou de base, 4 focaram em propostas de novos modelos para o construto e 2 procuraram construir e validar novos instrumentos para o comprometimento organizacional. Comprometimento organizacional é um construto já consolidado, podendo-se então relacionar tal fato a um maior número de estudos relacionais em detrimento dos demais tipos de pesquisa.

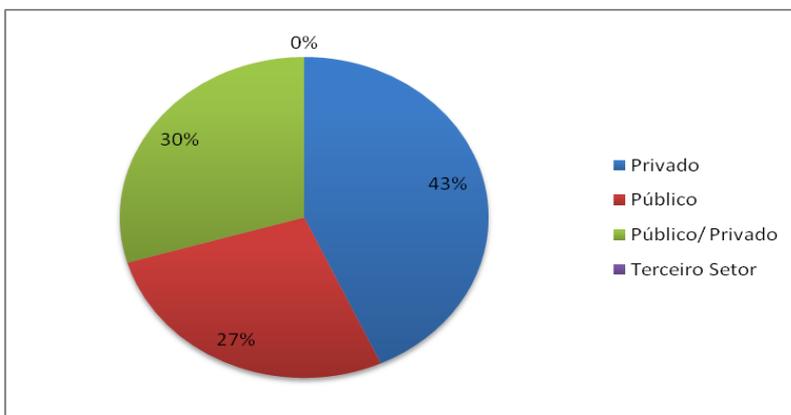


**Gráfico 9:** Levantamento de publicações por assunto

**Fonte:** Dados da pesquisa

Dentre os artigos no modelo teórico-empírico, 19 artigos focaram em empresas do setor privado, 12 tiveram como alvo do estudo organizações do setor público e 13

artigos mesclaram a pesquisa entre esses dois setores da economia. Nenhum dos artigos encontrados no período em questão focou em organizações do terceiro setor, conforme aponta o gráfico 14.



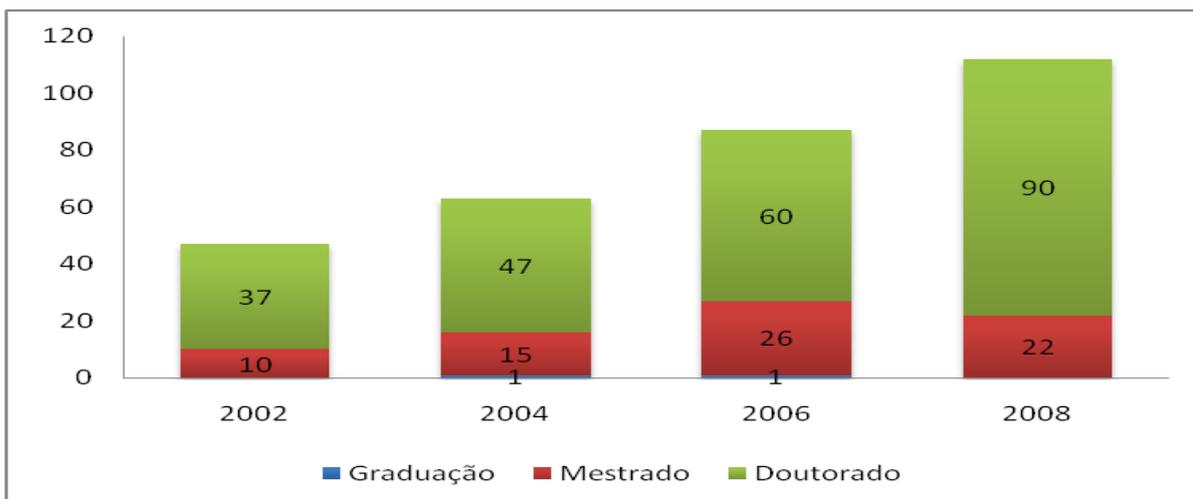
**Gráfico 10:** Levantamento de publicações por setor da economia estudado

**Fonte:** Dados da pesquisa

Os achados de Demo (2003) em relação ao setor da economia são contrários aos encontrados nessa pesquisa. A autora aponta que entre 1996 e 2001 a maior parte das pesquisas abrangiam tanto o setor público quanto privado, seguido de pesquisas exclusivamente no setor público.

## 4.2 Institucionalização da pesquisa sobre comprometimento organizacional no Brasil

No que se refere à institucionalização do comprometimento organizacional no Brasil, foi realizado levantamento no Portal do CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico), realizada em maio de 2011. O levantamento da quantidade de pesquisadores sobre comprometimento organizacional nos censos de 2000, 2002, 2004, 2006 e 2008, a partir da busca assunto igual a *comprometimento organizacional* no nome do grupo, nome da linha de pesquisa, palavra-chave da linha de pesquisa, título da produção CTA e/ou palavra-chave da produção, apresentou o seguinte resultado:



**Gráfico 11:** Pesquisadores sobre comprometimento organizacional

**Fonte:** Base de dados do Portal do CNPq

Nota-se, a partir do gráfico 15, um patente aumento no número de pesquisadores interessados pela área de comprometimento organizacional ao longo dos últimos anos, haja vista a consolidação das pesquisas apontada na revisão da produção nacional. Um dos fatores para o aumento de pesquisadores pode estar ligado ao fato, apontado por Demo (2003), de que o comprometimento é constantemente apontado como tendo um importante papel no diferencial competitivo das organizações, sendo um fator crítico para o sucesso do desempenho organizacional.

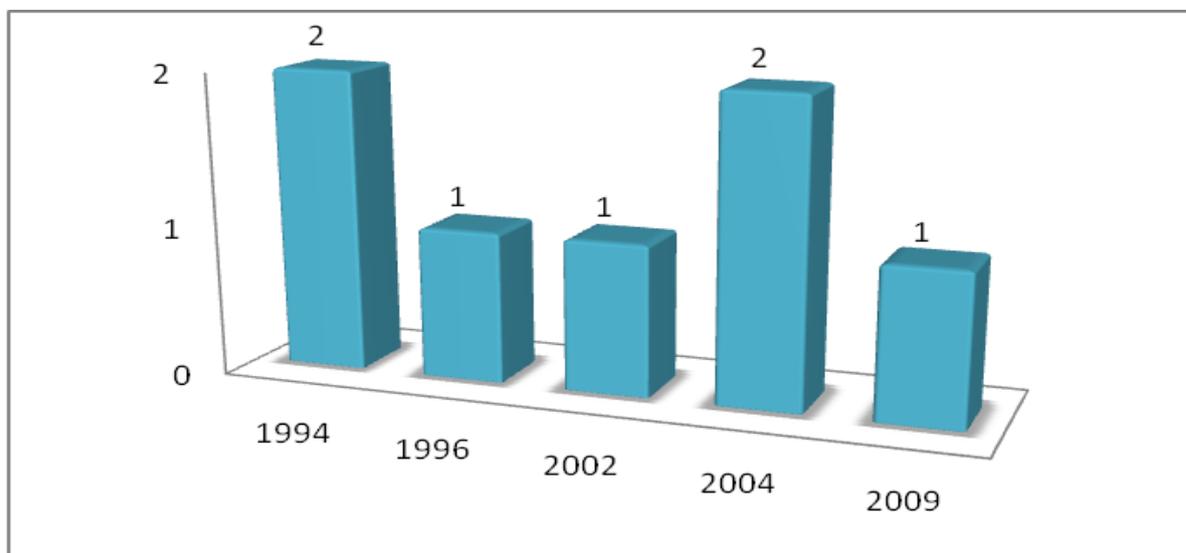
A partir da busca com assunto igual a *comprometimento organizacional* foram encontrados 7 grupos de pesquisa, pertencentes a três áreas de pesquisa: Ciências Sociais Aplicadas, Ciências Humanas e Ciências da Saúde, conforme quadro 2.

| Unidade da Federação | Instituição | Nome do Grupo   | Área de Pesquisa |
|----------------------|-------------|---|------------------|
| São Paulo            | UNINOVE     | Estudos Organizacionais                                     | Administração    |
| Ceará                | UECE        | Gestão e Estudos Organizacionais                            | Administração    |
| Minas Gerais         | FPL         | Grupo de Estudos Avançados em Comportamento Organizacional  | Administração    |
|                      | UFMG        | Núcleo de Estudos em Comportamento e Mudança Organizacional | Administração    |
| Rio Grande do Sul    | UFRGS       | Grupo Interdisciplinar de Estudos da Inovação e do Trabalho | Administração    |
| Bahia                | UFBA        | Indivíduo, Organização e trabalho: Processos Psicossociais  | Psicologia       |
|                      | UFRB        | Saúde, Organizações e Trabalho – UFRB                       | Saúde Coletiva   |

**Quadro 2:** Distribuição dos grupos de pesquisa sobre comprometimento organizacional por unidade da federação, instituição e área de pesquisa

**Fonte:** Adaptado do Portal do CNPq

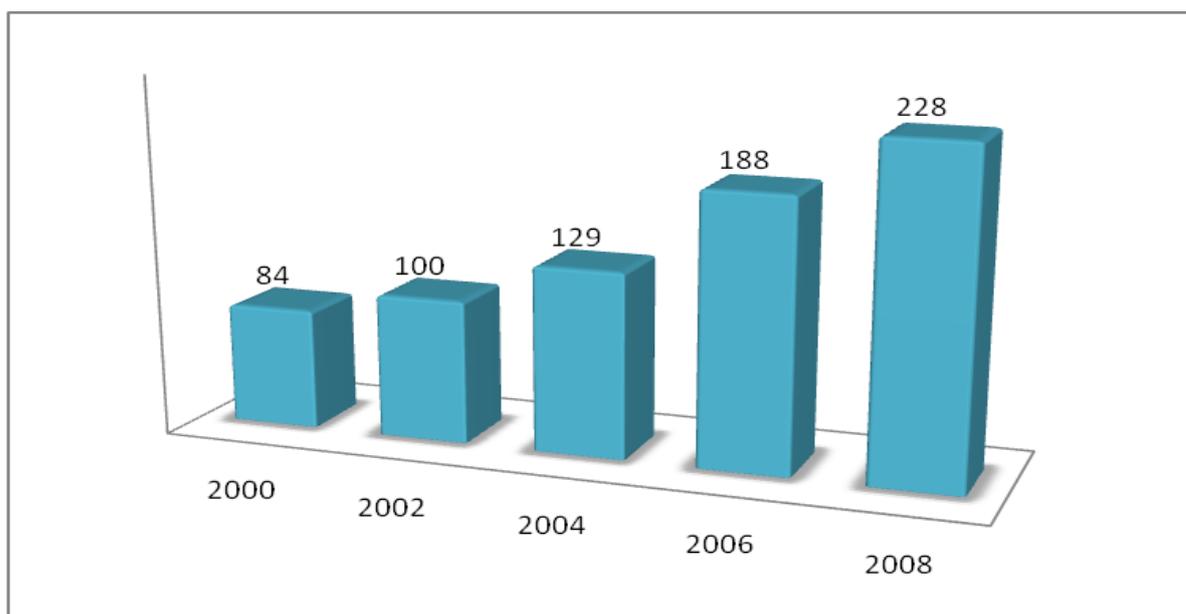
A partir dos dados obtidos no Portal do CNPq sobre os grupos de pesquisa, foi elaborado o gráfico 16, com o consolidado dos anos de criação dos grupos de pesquisa sobre comprometimento organizacional. Os anos que não aparecerem sinalizam que nenhum grupo foi criado.



**Gráfico 12:** Levantamento do número de grupos criados por ano

**Fonte:** Portal do CNPq

A investigação dos indicadores de produção Científica, Técnica e de Assessoria (CTA) nos censos de 2000, 2002, 2004, 2006 e 2008 da base de dados do Portal do CNPq, que preencheram como palavra-chave da produção a expressão *comprometimento organizacional*, apontou os resultados apresentados no gráfico 17.



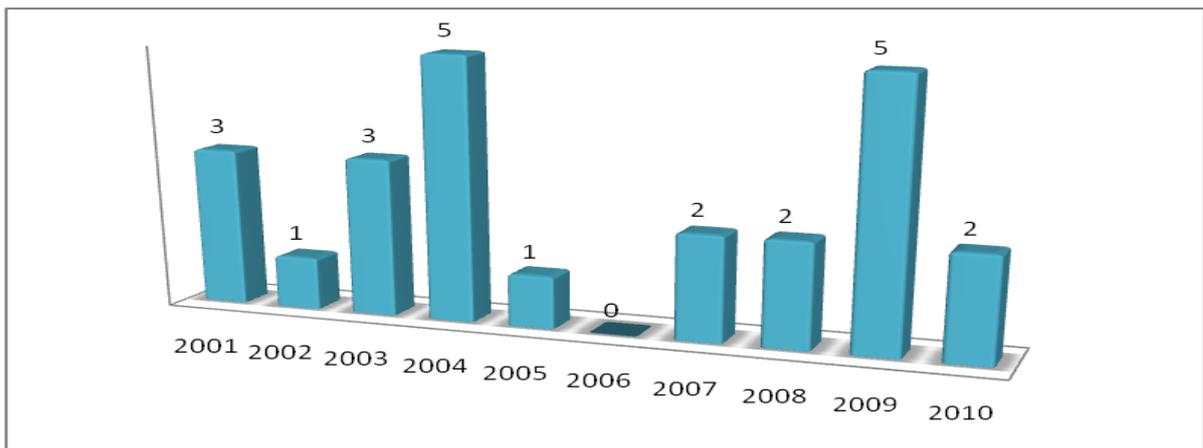
**Gráfico 13:** Produção dos grupos de pesquisa sobre comprometimento organizacional

**Fonte:** Censos da base de dados do Portal do CNPq

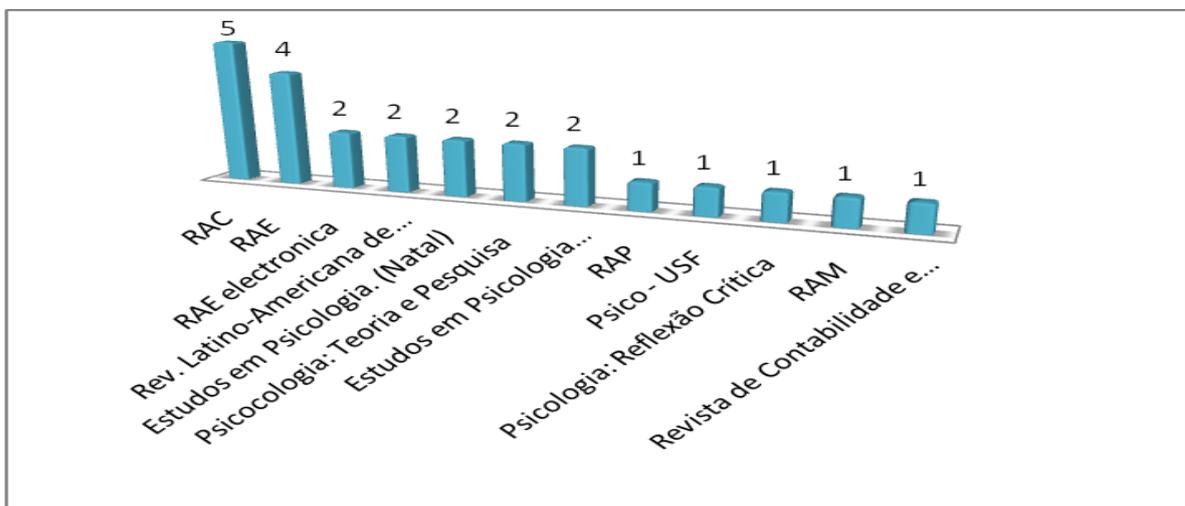
Nota-se que os indicadores de produção CTA estão crescendo consistentemente, tendo um aumento de 171% quando se compara o ano 2000 com 2008 e um crescimento médio de 29% a cada 2 anos de avaliação.

O número crescente da produção dos grupos de pesquisa sobre comprometimento organizacional corrobora a idéia de Costa e Bastos (2009) de que nos últimos 10 anos formou-se uma sólida tradição de pesquisa na área de comprometimento no Brasil, sendo essa, como citado anteriormente, uma das áreas de pesquisa mais intensamente estudada no campo da pesquisa micro-organizacional.

Por fim, ao se realizar busca de quantidade de artigos publicados a respeito de comprometimento organizacional no Scielo, base do Brasil, foram encontrados 24 artigos, publicados entre 2001 a 2010 de diversos periódicos científicos, conforme os gráficos 18 e 19.



**Gráfico 14:** Levantamento de publicações no Scielo por ano  
**Fonte:** Base de dados do Portal Scielo



**Gráfico 15:** Levantamento de publicações no Scielo por periódico  
**Fonte:** Base de dados do Portal Scielo

As publicações a respeito de comprometimento organizacional no Scielo, base do Brasil, oscilaram durante a primeira década deste século. O maior número de publicações ocorreram nos anos de 2005 e 2009, tendo sido encontrado 5 artigos em cada ano, seguidos de 2001 e 2003, com 3 publicações em cada. O único ano que não apresenta nenhuma publicação é 2006.

Os periódicos que apresentaram maior número de publicação foram a RAC (5 publicações) e a RAE (4 publicações). Juntas, essas duas revistas apresentam 38% dos artigos no Scielo. Os periódicos de Psicologia representam 33% da publicações, com 8 artigos. Foram encontradas ainda 2 publicações da Revista Latino-Americana de Enfermagem (8%) e 1 publicação da Revista de Contabilidade e Finanças, demonstrando o grande escopo dos estudos sobre comprometimento organizacional.

### **4.3 Comprometimento organizacional dos professores da Regional de Ensino do Guará – DF**

Nesta seo sero apresentados os resultados sobre o comprometimento organizacional dos professores das escolas pblicas do Guará – DF nas bases afetiva, calculativa e normativa, conforme objetivo proposto.

#### **4.3.1 Nvel de comprometimento organizacional afetivo**

A escala utilizada para a anlise do comprometimento afetivo, ECOA,  de medida unidimensional. Portanto, o cmputo do escore mdio de cada respondente pode ser obtido somando-se os valores assinalados em cada um dos itens e dividindo-se esse valor pelo nmero de itens da escala, ou seja, 5 (Bastos et al., 2008). A tabela abaixo apresenta os dados obtidos pela pesquisa a partir da ECOA.

**Tabela 3:** Valores obtidos na ECOA

| <b>Sentimentos</b> | <b>Mdia</b> | <b>Varincia</b> | <b>Desvio Padro</b> |
|--------------------|---------------|-------------------|-----------------------|
| Orgulhoso          | 2,50          | ,839              | ,9158                 |
| Contente           | 2,57          | ,825              | ,9084                 |
| Entusiasmado       | 2,51          | ,945              | ,9720                 |

|                   |      |       |        |
|-------------------|------|-------|--------|
| Interessado       | 2,94 | 1,025 | 1,0126 |
| Animado           | 2,56 | ,909  | ,9534  |
| <b>Total ECOA</b> | 2,62 | ,717  | ,846   |

**Fonte:** Dados da pesquisa

Para interpretar os dados obtidos, foi utilizada a tabela 4, conforme instruído por Bastos et al. (2008)

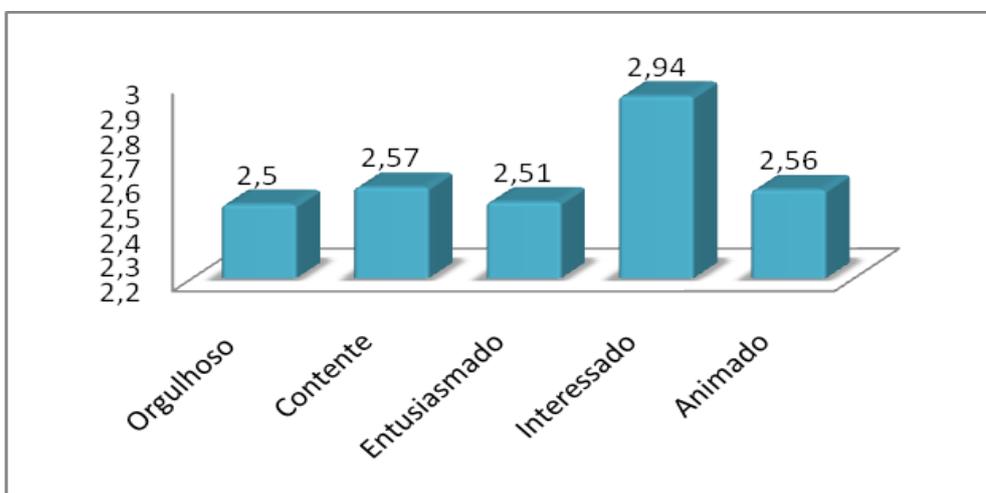
**Tabela 4:** Relação entre os valores obtidos e o nível de comprometimento afetivo

| Valores       | Comprometimento   |
|---------------|---|
| entre 1 e 2,9 | Indica frágil comprometimento afetivo com a organização     |
| entre 3 e 3,9 | Indica indecisão do empregado quanto ao seu vínculo afetivo |
| entre 4 e 5   | Indica que o empregado sente-se afetivamente comprometido   |

**Fonte:** Bastos et al. (2008)

A partir dos dados da tabela 3, nota-se que todos os 5 itens da escala obtiveram escores a baixo de 3, tendo, conseqüentemente, uma média total da escala também a baixo de 3. Ou seja, os professores da DRE do Guará apresentam frágil comprometimento afetivo com a organização a qual estão vinculados, a Secretaria de Educação do DF. O item com maior escore foi o relativo ao interesse do professor pela Secretaria de Educação, com média 2,94 e desvio padrão de 1,01.

Observando os resultados da ECOA, pode-se inferir que os professores não apresentam, no geral, as características principais do comprometimento afetivo apontadas por Meyer e Alen (1991), como a identificação com os valores da organização ou desejo de exercer esforço extra em prol da organização. As baixas médias dessa escala mostram que os respondentes não têm muitos sentimentos positivos em relação à organização, apresentando, portanto, baixo comprometimento afetivo.



**Gráfico 16:** Resultado ECOA

**Fonte:** Dados da pesquisa

### 4.3.2 Nível de comprometimento organizacional calculativo

Para a análise da Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo, ECOC, deve-se considerá-la como uma medida multidimensional, portanto, o escore médio de cada um de seus quatro componentes pode ser obtido através da soma dos valores assinalados em seus itens e, em seguida, dividindo o valor encontrado pelo número de itens de cada um de tais componentes. Os valores obtidos para cada item e no total da escala na pesquisa estão sumarizados nas tabelas 5 e 6.

**Tabela 5:** Valores obtidos nos itens na ECOC

| Itens   | Média | Variância | Desvio Padrão |
|---------|-------|-----------|---------------|
| Item 6  | 2,39  | 1,407     | 1,1862        |
| Item 7  | 2,61  | 1,383     | 1,1759        |
| Item 8  | 3,26  | 1,573     | 1,2541        |
| Item 9  | 2,13  | 1,123     | 1,0596        |
| Item 10 | 2,43  | 1,373     | 1,1719        |
| Item 11 | 2,84  | 1,391     | 1,1794        |
| Item 12 | 2,72  | 1,345     | 1,1600        |
| Item 13 | 2,66  | 1,343     | 1,1588        |
| Item 14 | 2,51  | 1,280     | 1,1312        |
| Item 15 | 2,21  | ,959      | ,9794         |
| Item 16 | 2,37  | 1,239     | 1,1132        |
| Item 17 | 2,91  | 1,461     | 1,2089        |
| Item 18 | 2,26  | 1,052     | 1,0258        |
| Item 19 | 2,39  | 1,121     | 1,0586        |
| Item 20 | 2,33  | 1,126     | 1,0614        |

**Fonte:** Dados da pesquisa

**Tabela 6:** Valores obtidos nos componentes da ECOC

| Denominação                                   | Itens               | Média | Variância | Desvio Padrão |
|---|---------------------|-------|-----------|---------------|
| Perdas sociais no trabalho                    | 8, 9, 10 e 11       | 2,67  | ,659      | ,8121         |
| Perdas de investimentos feitos na organização | 7, 12 e 13          | 2,66  | ,955      | ,9771         |
| Perdas de retribuições organizacionais        | 6, 16 e 17          | 2,56  | ,864      | ,9296         |
| Perdas profissionais                          | 14, 15, 18, 19 e 20 | 2,34  | ,622      | ,7887         |
| <b>Total ECOC</b>                             | 1 a 15              | 2,56  | ,533      | ,7290         |

**Fonte:** Dados da pesquisa

Para interpretação dos valores obtidos, foi efetuada uma valoração conforme a tabela a baixo:

**Tabela 7:** Relação entre os valores obtidos e o nível de comprometimento calculativo

| Valores       | Comprometimento   |
|---------------|---|
| Entre 1 e 2,9 | Indica frágil comprometimento calculativo com a organização     |
| Entre 3 e 3,9 | Indica indecisão do empregado quanto ao seu vínculo calculativo |
| Entre 4 e 5   | Indica que o empregado sente-se comprometido                    |

**Fonte:** Bastos et al. (2008)

Dentre todos os itens da ECOC, o único que obteve escore maior que 3 relaciona-se com a estabilidade do funcionário na organização (média de 3,26 e desvio padrão de 1,25). Tal média mais elevada pode ser compreendida uma vez que os professores da Secretaria de Educação são funcionários públicos e possuem estabilidade no emprego garantida por lei. Entretanto, eles ainda apresentam indecisão quanto ao comprometimento, mesmo nesse item.

Dentre os quatro componentes da ECOC, componente com maior escore refere-se às perdas sociais associadas à saída do funcionário da organização (média 2,67 e desvio padrão 0,81), seguido das perdas de investimentos feitas na organização (média 2,66 e desvio padrão 0,98). Ou seja, os professores tendem a valorizar mais os fatores sociais (estabilidade, status, amizade, liberdade de atuação) e os fatores de investimento (dedicação, tempo e investimento) em detrimento dos fatores de retribuição (salário e benefícios) e profissionais (vida profissional, respeito, prestígio, tempo de adaptação no trabalho e esforço). Os valores relativos aos componentes da ECOC estão sumarizados no gráfico 5.

Como todos os componentes obtiveram médias a baixo de 3, nota-se um frágil comprometimento calculativo dos professores com a Secretaria de Educação do DF. Ou seja, os professores, no geral, ao analisarem os custos e benefícios percebidos em relação a sua saída da organização (MEYER; ALLEN, 1984; POWELL; MEYER, 2004) não acreditam que teriam muitas perdas relacionadas aos componentes da ECOC caso decidissem deixar a organização, estando fracamente relacionados a permanência do professor na Secretaria de Educação.



**Gráfico 17:** Resultado da ECOC

**Fonte:** Dados da pesquisa

#### 4.3.3 Nível de comprometimento organizacional normativo

A escala utilizada para a análise do comprometimento normativo, ECON, é de medida unidimensional. Portanto, o cômputo do escore médio de cada respondente pode ser obtido somando-se os valores assinalados em cada um dos itens e dividindo-se esse valor pelo número de itens da escala, ou seja, 7. A tabela 7 sumariza os valores obtidos por essa escala.

**Tabela 8:** Valores obtidos da ECON

| <i>Itens</i>      | <i>Média</i> | <i>Variância</i> | <i>Desvio Padrão</i> |
|-------------------|--------------|------------------|----------------------|
| Item 21           | 2,28         | ,976             | ,9881                |
| Item 22           | 1,92         | ,704             | ,8388                |
| Item 23           | 1,91         | ,820             | ,9054                |
| Item 24           | 3,31         | 1,065            | 1,0319               |
| Item 25           | 1,83         | ,659             | ,8119                |
| Item 26           | 1,89         | ,697             | ,8350                |
| Item 27           | 2,22         | 1,078            | 1,0383               |
| <b>Total ECON</b> | 2,19         | ,436             | ,6603                |

**Fonte:** Dados da pesquisa

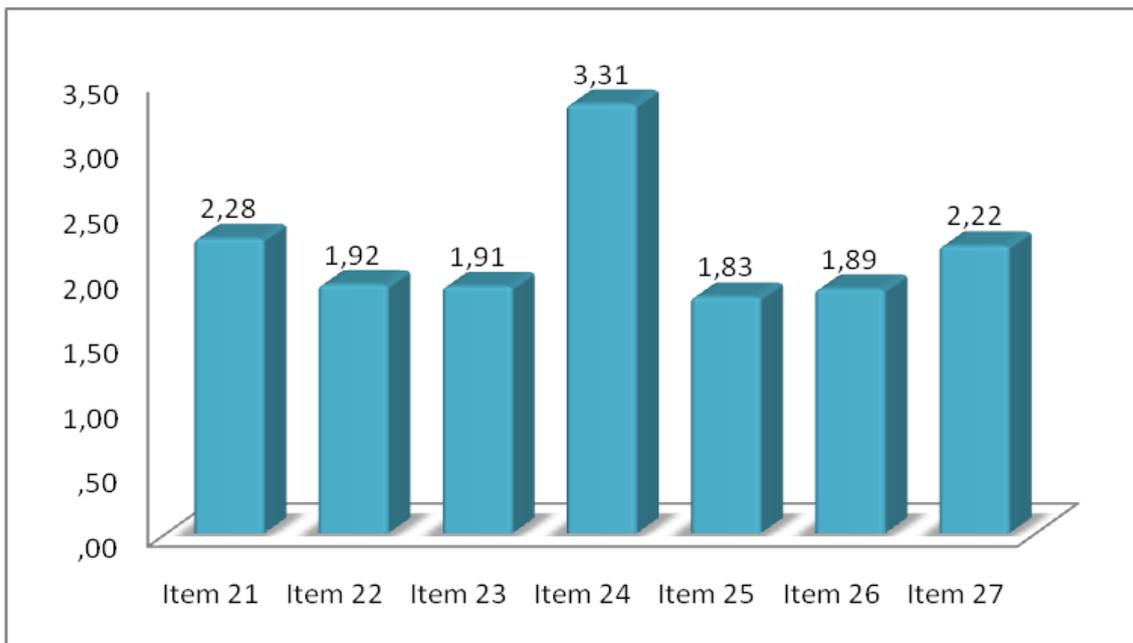
Para a interpretação dos dados da ECON, foram utilizadas as valorações da tabela 9.

**Tabela 9:** Relação entre os valores obtidos e o nível de comprometimento normativo

| <b>Valores</b> | <b>Comprometimento</b>   |
|----------------|--|
| Entre 1 e 2,9  | Indica que o trabalhador não acredita que deva manter obrigações e deveres morais para com a empresa |
| Entre 3 e 3,9  | Indica incerteza do trabalhador quanto ao seu compromisso normativo para com a empresa               |
| Entre 4 e 5    | Indica que o trabalhador acredita ter obrigações e deveres morais para com a organização             |

**Fonte:** Bastos et al. (2008)

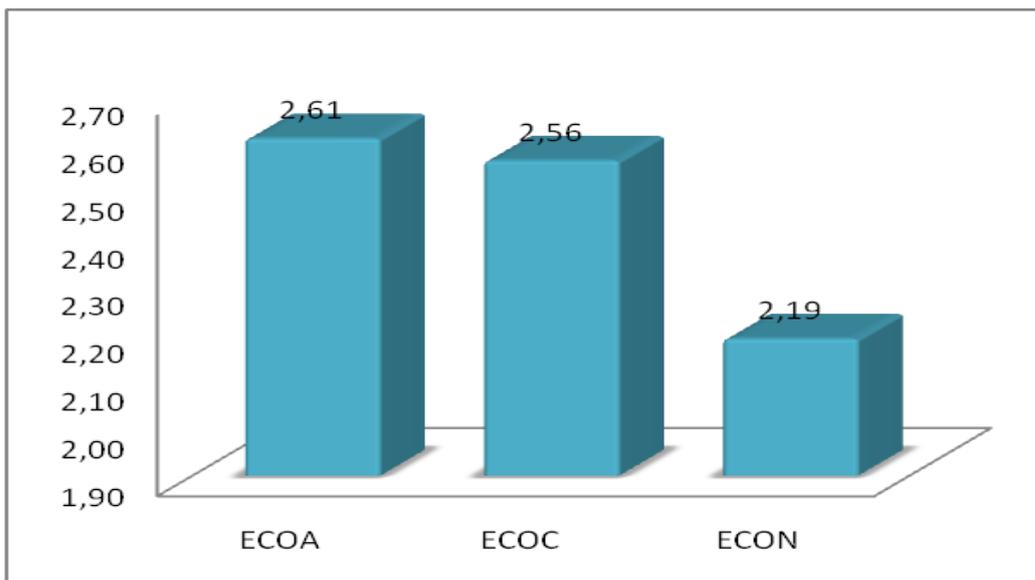
A análise da ECON apresentou média de 2,19 (a menor entre as três escalas) e desvio padrão de 0,66. Esse resultado mostra que os professores não acreditam que devam manter-se ligados a Secretaria de Educação devido a deveres e obrigações morais. Entretanto, o item 24 do questionário, o 4º item dessa escala (“nesse momento essa organização precisa dos meus serviços”) apresentou uma média de 3,31 (desvio padrão de 1,03), demonstrando incerteza do trabalhador quanto ao seu compromisso normativo para com a empresa nesse quesito.



**Gráfico 18:** Resultado da ECON

**Fonte:** Dados da pesquisa

Através do instrumento utilizado para a coleta de dados (ECO A, ECO C e ECON) foi possível mensurar o nível de comprometimento organizacional, conforme proposto, em cada uma das três bases: afetiva, calculativa e normativa. O gráfico 6 apresenta as médias de cada uma das bases do comprometimento organizacional.



**Gráfico 19:** Médias das escalas utilizadas

**Fonte:** Dados da pesquisa

Allen e Meyer (1990) e Meyer e Allen (1991) sugerem que as três bases do comprometimento organizacional (afetiva, calculativa e normativa) podem ser experimentadas de maneira simultânea. No caso dos professores da DRE Guará, nota-se que as três bases apresentam médias com valores menores do que 3, ou seja, os professores estão fracamente comprometidos com a Secretaria de Educação do DF em todas as bases.

O comprometimento do trabalhador diversificar-se quanto ao foco, podendo voltar-se para várias áreas relacionadas ao trabalho, além da organização, tais como: carreira ou profissão, equipe, cliente e sindicato (MEYER et al., 2004). Assim, como os professores apresentaram, no geral, baixo comprometimento organizacional, infere-se que a manutenção do vínculo com a Secretaria de Educação pode estar ligada a outros focos do comprometimento.

A análise de correlação entre as três escalas utilizadas mostra que a ECOA correlaciona-se de maneira moderada ECON e de maneira fraca com a ECOC. Por outro lado, há uma forte correlação entre a ECON e a ECOC. As informações sobre as correlações estão sumarizadas na tabela 10. Esses achados corroboram os resultados da pesquisa de Martín (2007), onde a autora aponta que as três bases do comprometimento organizacional estão inter-relacionadas. Entretanto, ao contrário do que esta pesquisa encontrou, nos estudos de Martín (2007) o comprometimento afetivo correlaciona-se de maneira mais forte com o calculativo do que com o comprometimento normativo.

**Tabela 10:** Correlação entre as escalas do comprometimento organizacional

|             | <i>ECOA</i> | <i>ECON</i> | <i>ECOC</i> |
|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <i>ECOA</i> | 1           | ,335**      | ,220**      |
| <i>ECON</i> | ,335**      | 1           | ,487**      |
| <i>ECOC</i> | ,220**      | ,487**      | 1           |

\*\* p &lt; 0,01

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.3.4 Relação entre comprometimento organizacional e sexo, idade e tempo de serviço

Como premissa que deveria ser satisfeita, para que essa comparação de médias pudesse ser realizada através de análise de variância (ANOVA), as amostras a serem comparadas deveriam ser parecidas em sua quantidade. Portanto, foram escolhidas, aleatoriamente, entre os grupos analisados (sexo, idade e tempo de serviço) quantidades similares para que houvesse compatibilidade entre as amostras. O teste de homogeneidade realizado apontou a possibilidade do cálculo de análise de variância.

Há alguns estudos no exterior que sugerem que o sexo pode afetar a percepção de empregados em relação a comprometimento organizacional (MATHIEU; ZAJAC, 1990; SCANDURA; LANKAU, 1997; PORTER, 2001). Contudo, a maior parte dos estudos nessa área não apresentou diferenças significativas entre homens e mulheres em relação a comprometimento organizacional.

Da mesma maneira, nesta pesquisa, a partir de variância (ANOVA), não foram encontradas diferenças significativas entre os respondentes do sexo feminino e masculino nas escalas de comprometimento calculativo e normativo. Entretanto, na análise da ANOVA para a escala de comprometimento afetivo houve diferença entre os respondentes do sexo feminino e masculino, como mostra a tabela 11.

**Tabela 11:** Resultado da ANOVA - sexo

| Escola | Sexo      | N   | Média  | DP     | F     | P    |
|--------|-----------|-----|--------|--------|-------|------|
| ECO A  | Feminino  | 50  | 2,8000 | ,90170 | 4,290 | ,041 |
|        | Masculino | 50  | 2,4480 | ,79443 |       |      |
|        | Total     | 100 | 2,6240 | ,86376 |       |      |
| ECO C  | Feminino  | 50  | 2,6122 | ,82447 | ,174  | ,678 |
|        | Masculino | 50  | 2,5488 | ,68855 |       |      |
|        | Total     | 100 | 2,5805 | ,75638 |       |      |
| ECO N  | Feminino  | 50  | 2,2943 | ,71014 | 1,380 | ,243 |
|        | Masculino | 50  | 2,1457 | ,54340 |       |      |
|        | Total     | 100 | 2,2200 | ,63350 |       |      |

Fonte: Dados da pesquisa

As tabelas 12 e 13 apresentam os dados obtidos nas análises de variância para faixa etária e tempo de serviço.

**Tabela 12:** Resultado da ANOVA – faixa etária

| Escola | Faixa etária    | N  | Média  | DP      | F     | P     |
|--------|-----------------|----|--------|---------|-------|-------|
| ECO A  | de 21 a 30 anos | 15 | 2,9867 | 0,83312 | 1,063 | 0,372 |
|        | de 31 a 40 anos | 15 | 2,44   | 0,58162 |       |       |
|        | de 41 a 50 anos | 15 | 2,7067 | 1,13103 |       |       |
|        | de 51 a 60 anos | 15 | 2,5333 | 0,97297 |       |       |
|        | Total           | 60 | 2,6667 | 0,90398 |       |       |
| ECO C  | de 21 a 30 anos | 15 | 2,2861 | 0,71986 | 1,727 | 0,172 |
|        | de 31 a 40 anos | 15 | 2,775  | 0,78523 |       |       |
|        | de 41 a 50 anos | 15 | 2,7708 | 0,73766 |       |       |
|        | de 51 a 60 anos | 15 | 2,4014 | 0,72868 |       |       |
|        | Total           | 60 | 2,5583 | 0,7569  |       |       |
| ECO N  | de 21 a 30 anos | 15 | 2,0381 | 0,71727 | 2,524 | 0,067 |
|        | de 31 a 40 anos | 15 | 1,9619 | 0,51921 |       |       |
|        | de 41 a 50 anos | 15 | 2,5048 | 0,63857 |       |       |
|        | de 51 a 60 anos | 15 | 2,3524 | 0,61532 |       |       |
|        | Total           | 60 | 2,2143 | 0,65041 |       |       |

Fonte: Dados da pesquisa

**Tabela 13:** Resultado da ANOVA – tempo de serviço

| Escola | Tempo de serviço   | N  | Média   | DP      | F    | P    |
|--------|--------------------|----|---------|---------|------|------|
| ECO A  | até 5 anos         | 15 | 2,6800  | ,88415  |      |      |
|        | entre 6 e 10 anos  | 15 | 2,9867  | ,92108  |      |      |
|        | entre 11 e 15 anos | 15 | 2,6000  | ,71314  |      |      |
|        | entre 16 e 20 anos | 15 | 2,5600  | ,63785  |      |      |
|        | entre 21 e 30 anos | 15 | 2,4800  | 1,18996 |      |      |
|        | mais de 30 anos    | 14 | 2,6857  | ,71345  |      |      |
|        | Total              | 89 | 2,6652  | ,85534  | ,616 | ,688 |
| ECO C  | até 5 anos         | 15 | 2,32500 | ,72873  |      |      |
|        | entre 6 e 10 anos  | 15 | 2,57083 | 1,06258 |      |      |
|        | entre 11 e 15 anos | 15 | 2,66944 | ,70894  |      |      |
|        | entre 16 e 20 anos | 15 | 2,71389 | ,69305  |      |      |
|        | entre 21 e 30 anos | 15 | 2,59028 | ,79169  |      |      |
|        | mais de 30 anos    | 14 | 2,56548 | ,55745  |      |      |
|        | Total              | 89 | 2,57257 | ,76264  | ,455 | ,809 |
| ECO N  | até 5 anos         | 15 | 2,15238 | ,78889  |      |      |
|        | entre 6 e 10 anos  | 15 | 2,20000 | ,82207  |      |      |
|        | entre 11 e 15 anos | 15 | 2,21905 | ,57617  |      |      |
|        | entre 16 e 20 anos | 15 | 2,09524 | ,71361  |      |      |
|        | entre 21 e 30 anos | 15 | 2,35238 | ,70166  |      |      |
|        | mais de 30 anos    | 14 | 2,17347 | ,42370  |      |      |
|        | Total              | 89 | 2,19904 | ,67200  | ,238 | ,945 |

**Fonte:** Dados da pesquisa

Meyer e Allen (1991) e Meyer et al. (2002) afirmam que, mesmo que as características pessoais, como idade e tempo na organização, sejam constantemente associadas ao comprometimento, geralmente não apresentam relações fortes ou consistentes. Os achados desta pesquisa corroboram a afirmação dos autores, uma vez que, a partir do cálculo da ANOVA, não foram encontradas diferenças significativas entre os respondentes de diferentes idades e tempos de serviço e nenhuma das três escalas, conforme mostram as tabelas 12 e 13.

#### 4.4 Agenda de pesquisa para o comprometimento organizacional

Em linhas gerais, pode-se aferir, a partir da análise da produção nacional, que as pesquisas sobre comprometimento organizacional estão constantemente sob o foco dos pesquisadores. O alto número de periódicos que publicam assuntos relativos ao comportamento organizacional mostra o grande espaço para artigos relativos a esse

tema. Além do mais, o grande número de publicações e de produção científica técnica de assessoria (CTA) durante a última década mostra como o interesse por essa área é patente. Entretanto, a partir da revisão da produção nacional é possível perceber que foram feitas muito mais pesquisas de natureza teórico-empírica, deixando grande espaço para ensaios teóricos.

Confirmou-se, como apontado por outros autores (BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997), a predominância de estudos puramente quantitativos, mostrando a necessidade de engendrar mais pesquisas de natureza qualitativa. Ratifica-se a visão de Bastos (1998) que acredita ser necessária uma rediscussão das perspectivas para a investigação do domínio, assinalando a importância de se combinarem diferentes perspectivas metodológicas para se explorar um mesmo objeto de estudo. Bastos e Borges-Andrade (1996) ressaltam que estudos qualitativos possibilitam o levantamento de variáveis não incluídas no modelo teórico quantitativo, tornando mais visível a diferenciação das bases do comprometimento. Faz-se necessário revisões da produção nacional com uma maior frequência, uma vez que a última publicação foi em 2003. Análises como essa ajudam na formulação de agendas de pesquisas e facilitam o desenvolvimento de estudos na área.

Conforme constatado no presente trabalho, a pesquisa clássica sobre comprometimento já desenvolveu um conjunto de ferramentas altamente sensíveis e apropriadas à mensuração quantitativa da intensidade do vínculo do compromisso que o trabalhador desenvolve com diferentes aspectos do seu mundo laboral. Por outro lado, se o objetivo for obter um conhecimento mais sensível ao contexto no qual as pessoas o produzem e o usam, os estudos qualitativos permitem fazê-lo em contraste com o método quantitativo. Medeiros et al (1999) declaram ser premente a necessidade de mais pesquisas para desenvolver instrumentos e indicadores adequados às diferentes culturas. Nesse contexto, se fazem necessários mais estudos que visam construir e validar instrumentos sobre comprometimento organizacional, uma vez que só foram encontrados dois estudos nessa linha, quer com fins diagnósticos ou de avaliação, quer para viabilizar estudos relacionais.

Por fim, recomenda-se que outros estudos sejam realizados em uma vertente multifocal, mensurando o comprometimento organizacional, com a carreira ou profissão e com o sindicato, possibilitando uma análise completa do comprometimento do funcionário no ambiente de trabalho



## **5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Este capítulo apresenta uma síntese dos resultados encontrados, limitações e contribuições da pesquisa e, por fim, recomendações para estudos futuros.

### **5.1 Síntese dos resultados**

Num primeiro momento, foi desenhado um panorama dos estudos realizados no Brasil sobre comprometimento organizacional a partir da revisão da produção nacional na primeira década do milênio e um mapeamento da institucionalização da pesquisa, permitindo a proposição de uma agenda de pesquisa.

Em seguida, o estudo analisou o nível de comprometimento organizacional dos professores da DRE Guará. Os resultados mostram que os professores apresentam baixo comprometimento afetivo, calculativo e instrumental. As análises de variância mostraram que a idade e o tempo de serviço não afetam significativamente nenhuma das três bases do comprometimento organizacional. Entretanto, o sexo mostrou ser afetado pela base afetiva do comprometimento organizacional. A análise de correlação mostrou que as três bases do comprometimento organizacional relacionam-se positivamente.

### **5.2 Limitações e contribuições do estudo**

A presente pesquisa contribuiu para o avanço nos estudos acerca do tema comprometimento organizacional ao realizar uma síntese do estado da arte, uma revisão da produção nacional recente e a institucionalização da pesquisa no país, que podem subsidiar futuras agendas de pesquisa, além da que aqui foi proposta.

Quanto à contribuição empresarial, haja vista que a Administração é uma ciência aplicada, este estudo descreveu como se encontra o nível de comprometimento

organizacional dos professores, constituindo um diagnóstico que pode subsidiar a análise e as decisões dos gestores da organização.

Como limitações desta pesquisa, apresentam-se o seu caráter transversal, uma vez que os resultados obtidos aplicam-se exclusivamente à amostra analisada e ao momento pesquisado; o curto tempo disponível para coleta dos dados; e a rotina atarefada dos professores, devido a muitas atividades no final do semestre, momento da coleta dos dados.

### **5.3 Recomendações para estudos futuros**

A partir das limitações enumeradas, sugere-se que outras amostras também devem ser pesquisadas, tanto dentro da DRE Guará, como dentro das demais DRE do Distrito Federal para se ter uma visão mais holística do comprometimento dos professores das escolas públicas no DF. Recomenda-se que outros estudos sejam realizados em uma vertente multifocal, mensurando, além do comprometimento organizacional, o compromisso com a carreira ou profissão e com o sindicato. Demo (2003) aponta a importância desse tipo de estudo e, a partir dele, será possível efetuar uma melhor análise sobre o que gera o vínculo do professor com a Secretaria de Educação, uma vez que os resultados desta pesquisa apontaram baixo comprometimento organizacional. Outras pesquisas de natureza qualitativa também devem ser realizadas, a fim de levantar variáveis que não podem ser identificadas nos modelos quantitativos.

## REFERÊNCIAS

ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, v. 63, n. 2, p. 1-18, 1990.

BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. As Dimensões Múltiplas do Comprometimento Organizacional um Estudo na ECT/MG. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 2, p. 133-157, mai./ago. 2000.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 6. ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2006.

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

BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: seus antecedentes em distintos setores da administração e grupos ocupacionais. **Temas em Psicologia**, v. 1 p. 73-90, 1994.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento no trabalho: contextos em mudanças e os rumos da pesquisa neste domínio. In: XXII Encontro da ENANPAD (EnANPAD), 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: XXII ENANPAD, 1998.

BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G. A.; PINHO, A. P. M. Comprometimento organizacional uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, n. 2, p. 97-120, mai./ago. 1997.

BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento organizacional na administração pública e em seus segmentos meio e fim. **Temas em Psicologia**, n. 1, p. 49-61, 1994.

BORGES-ANDRADE, J. E.; PILATI, R; Comprometimento atitudinal e comportamental: relações com suporte e imagem nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 3, p. 85-106, set./dez. 2001.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, Senado, 2009.

BRITO, A. M. P.; BASTOS, A. V. B. O *Schema* de ‘trabalhador comprometido’ e gestão do comprometimento - um estudo entre gestores de uma organização petroquímica. **Organizações & Sociedade**, v. 28, n. 22, p. 1-24, 2001.

BROW, R. B. Organizational Commitment: clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. **Journal of Vocational Behavior**, v. 49, p. 230–251, 1996.

CAMPOS, J. G. F.; TAVARES, B. P.; PRESTES, J.; LEITE, N. R. P. Comprometimento organizacional no setor público: estudo de caso de uma faculdade da Universidade de São Paulo (USP). In: XII Seminário em Administração (SemeAd) FEA – USP, 2009. **Anais...** São Paulo: XII SemeAd, 2009.

CANÇADO, V. L.; MORAES, L. F. R.; Comprometimento organizacional e práticas de gestão de recursos humanos: o caso da Empresa XSA. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 7, n. 3, p. 11-37, 2006.

CARDOZO, José Eduardo Martins. Princípios constitucionais da administração pública (de acordo com a Emenda Constitucional n.º 19/98). IN MORAES, Alexandre. Os 10 anos da Constituição Federal. São Paulo: Atlas, 1999.

COHEN, A. The relationship between multiple commitments next term and organizational citizenship behavior in Arab and Jewish culture. **Journal of Vocational Behavior**, v. 69, p. 105–118, 2006.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7. ed. São Paulo: Bookman, 2003.

COSTA, V. M. F. **As bases afetiva e instrumental do comprometimento organizacional**: confrontando suas diferenças entre empresas e trabalhadores da agricultura irrigada do Pólo Juazeiro/ Petrolina. 2007. 220 f. Tese (Doutorado) - Departamento de psicologia da Universidade Federal da Bahia, Bahia, 2007.

COSTA, C. J. A.; MORAES, L. F. R. As dimensões do comprometimento organizacional: avaliando os casos dos gerentes e vendedores na cidade de Belo Horizonte. **Perspectivas Contemporâneas**, v. 2, n. 1, p. 59-81, 2007.

DEMO, G. Comprometimento no trabalho: uma síntese do estado da arte e uma revisão da produção nacional. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 3, n. 2, p. 185-213, 2003.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências aplicadas**: métodos e técnicas. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

GILL, H.; MEYER, J. P.; LEE, K.; SHIN, K.; YOON, C. Affective and continuance commitment and their relations with deviant workplace behaviors in Korea. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 26, n. 3, p. 1-13, set. 2009.

GÜLERYÜZ, G.; GÜNEY, S.; AYDIN, E. M.; ASAN, O. The mediating effect of job satisfaction between emotional intelligence and organisational commitment of nurses: a questionnaire survey. **International Journal of Nursing Studies**, v. 45, p. 1625–1635, 2008.

HILTROP, J. M. Managing the changing psychological contract. **Employee Relations**, v. 18 n. 1, p. 36-49, 1996.

JOINER, T. A.; BAKALIS, S. The antecedents of organizational commitment: the case of Australian casual academics. **International Journal of Educational Management**, v. 20, n. 6, p. 439- 452, 2006.

LUCHAK; A. A.; GELLATLY, I. R. A comparison of linear and nonlinear relations between organizational commitment and work outcomes. **Journal of Applied Psychology**, v. 92, n 3, p. 786-793, 2007.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisa; amostragem e técnicas de pesquisa; elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 1982.

MARTÍN, S. S. Relational and economic antecedents of organizational commitment. **Personnel Review**, v. 37, n. 6, p. 589-608, 2008.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; SIQUEIRA, M.; MARQUES, G. M. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, p. 187-209, out./dez. 2003.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; MARQUES, G. M.; SIQUEIRA, M. Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 11, n. 1, p. 1-22, jan./fev. 2005.

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

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. SALES, I. O.; OLIVEIRA, D. L. F.; MONTEIRO, T. C.C. Três (ou quatro?) componentes do comprometimento organizacional. In: XXIII Encontro da ENANPAD (EnANPAD), 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: XXII ENANPAD, 1999.

MENEZES, I. G. **Comprometimento e desempenho organizacional**: construindo um conceito que integre atitudes e intenções comportamentais. 2009. 203 f. Tese (Doutorado) - Departamento de psicologia da Universidade Federal da Bahia, Bahia, 2009.

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

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

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: some methodological considerations. **Journal of Applied Psychology**, v. 69, n 3, p. 372-378, 1984.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, v. 78, n 4, p. 538-551, 1993.

MEYER, J. P.; BECKER, T. E.; VANDENBERGHE, C. Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. **Journal of Applied Psychology**, v. 89, n. 6, p. 991-1007, 2004.

MEYER, J.P.; HERSCOVITH, L. Commitment in the workplace: toward a general model. **Human Resource Management Review**, v. 11, p. 299-326, 2001.

MEYER, J. P.; STANLEY, D. J.; HERSCOVITCH, L.; TOPOLNYTSKY, L. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. **Journal of Vocational Behavior**, v. 61, p. 20–52, 2002.

MORAIS, J. H. M. **Comprometimento e desempenho organizacional**: um estudo hierárquico multinível (hlm) no sistema público de ensino da Bahia. 2004. 280 f. Dissertação (Mestrado) – Departamento de psicologia da Universidade Federal da Bahia, Bahia, 2004.

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

NG, T. W. H.; FELDMAN, D. C.; LAM, S. S. K. Psychological Contract Breaches, Organizational Commitment, and Innovation-Related Behaviors: A Latent Growth Modeling Approach. **Journal of Vocational Behavior**, v. 95, n. 4, p. 744–751, 2010.

PASSARELI, G. Employees' skills and organisational commitment. **International Business Research**, v. 4, n. 1; p. 28-42, jan. 2011.

PORTER, L. W.; STEERS, R. M.; MOWDAY, R. T.; BOULIAN, P. V. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. **Journal of Applied Psychology**, v. 59, n. 5, p. 603-609, 1974.

POWELL, D. M.; MEYER, J. P. Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 65, p. 157-177, 2004.

RAOSOFT. **Sample Size Calculator**. Disponível em: <<http://www.raosoft.com/samplesize.html>>. Acesso em: 24 mai. 2011.

REGIMENTO escolar das instituições educacionais da rede pública de ensino do Distrito Federal (anexo da ordem de serviço nº 1, de 11 de dezembro de 2009), **Secretaria de Educação**, 2009. Disponível em: <[http://www.se.df.gov.br/300/30001007.asp?ttCD\\_CHAVE=13409](http://www.se.df.gov.br/300/30001007.asp?ttCD_CHAVE=13409)>. Acesso em: 13 mai. 2011.

REGO, A; SOUTO, S. A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 1, p. 151-177, jan./mar. 2004.

REGO, A; SOUTO, S. Comprometimento organizacional em organizações autenticatórias: um estudo luso-brasileiro. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 3, p. 30-43, jul./set. 2004.

RIBEIRO, J. A.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento e justiça organizacional: um estudo de suas relações com recompensas assimétricas. **Psicologia: ciência e profissão**, v. 30, n. 1, p. 4-21, 2010.

RODRIGUES, A. C. A. **Do comprometimento de continuação ao entrenchamento organizacional**: o percurso de validação da escala e análise da sobreposição entre os construtos. 2009. 213 f. Dissertação (Mestrado) - Departamento de psicologia da Universidade Federal da Bahia, Bahia, 2009.

ROUSSEAU, D. M. **Psychological contracts in organizations**: understanding written and unwritten agreements. Califórnia: Sage Publications, 1995. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=FG1qprRMUIEC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>>. Acessado em: 30 abr. 2011.

SILVA, L. V. **Comprometimento organizacional e gênero**: estudo comparativo no segmento da construção civil na região metropolitana de Belo Horizonte. 2009. 162 f. Dissertação (Mestrado) - Departamento de psicologia da Universidade Federal da Bahia, Bahia, 2009.

SILVA, E. E. C.; BASTOS, A. V. B. A escala de consentimento organizacional: construção e evidências de sua validade. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 10, n. 1, p. 7-22, jan./ jun. 2010.

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SURVEY monkey. **Software de questionário e ferramenta de questionário online gratuito**. Disponível em: <<http://www.surveymonkey.com>>. Acesso em: 30 mai. 2011.

SWAILES, S. Organizational commitment: a critique of the construct and measures. **International Journal of Management Review**, v. 4, n. 2, p. 155-178, jun. 2002.

TABACHNICK, B. G; FIDELL, L. S. **Using multivariates statistics**. 4. ed. Boston: Allyn and Bacon, 2001.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

WEINER, Y. Commitment in organizations: a normative view. **Academy of Management Review**, v. 7, n. 3, p. 418-428, jul. 1982.

WINTER, R; JACKSON, B. State of the psychological contract: manager and employee perspectives within an australian credit union. **Employee Relations**, v. 28, n. 5, p. 421-434, 2006.

ZANELI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

## ANEXOS

### Anexo A – Questionário

Prezado (a) respondente,

Sou aluna de graduação em Administração de Empresas pela Universidade de Brasília e estou fazendo uma pesquisa sobre comprometimento organizacional para meu trabalho de conclusão de curso.

Gostaria de contar com sua colaboração no sentido de responder ao questionário a seguir que está dividido em três partes com as devidas orientações para preenchimento. **O questionário é todo objetivo e bem simples de responder.**

Preciso de sua **sinceridade** nas respostas. Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas. Todas são corretas desde que correspondam ao que você pensa.

**É importante lembrar que você não deve se identificar e que os resultados desta pesquisa serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos.**

***Por gentileza, não deixe nenhum item em branco!***

Em caso de dúvidas ou esclarecimentos sobre o preenchimento do questionário, estarei a disposição pessoalmente ou através do e-mail [viviane.gb@hotmail.com](mailto:viviane.gb@hotmail.com).

*Sua colaboração é muito importante!*

Respeitosamente,

Viviane Gonçalves Barreto

#### **Questionário**

##### **Sexo:**

Feminino ( ) Masculino ( )

##### **Idade:**

( ) até 20 anos                      ( ) 31 a 40 anos                      ( ) 51 a 60 anos  
( ) 21 a 30 anos                      ( ) 41 a 50 anos                      ( ) mais de 60 anos

**Tempo de serviço na Secretaria de Educação:**

- (    ) até 5 anos                      (    ) de 11 a 15 anos                      (    ) 21 a 30 anos  
 (    ) de 6 a 10 anos                      (    ) de 16 a 20 anos                      (    ) mais de 30 anos

Você encontrará a seguir alguns sentimentos/emoções que alguém poderia ter em relação à organização onde trabalha. Queremos saber **O QUANTO VOCÊ SENTE ESTES SENTIMENTOS E EMOÇÕES** em relação à Secretaria de Educação.

Para responder, assinale com “X” **apenas um** dos códigos da escala de 1 a 5, à direita de cada item, que significam:

| 1    | 2     | 3             | 4     | 5            |
|------|-------|---------------|-------|--------------|
| Nada | Pouco | Mais ou menos | Muito | Extremamente |

**A SECRETARIA DE EDUCAÇÃO FAZ-ME SENTIR...**

| Nº | ITENS                | 1<br>Nada | 2<br>Pouco | 3<br>Mais ou menos | 4<br>Muito | 5<br>Extremamente |
|----|----------------------|-----------|------------|--------------------|------------|-------------------|
| 1  | Orgulhoso dela       |           |            |                    |            |                   |
| 2  | Contente com ela     |           |            |                    |            |                   |
| 3  | Entusiasmado com ela |           |            |                    |            |                   |
| 4  | Interessado por ela  |           |            |                    |            |                   |
| 5  | Animado com ela      |           |            |                    |            |                   |

Agora serão apresentadas algumas frases que falam a respeito de perdas e dificuldades que você teria se pedisse demissão da Secretaria de Educação e fosse trabalhar para outra empresa. Queremos saber **O QUANTO VOCÊ CONCORDA OU DISCORDA DE CADA FRASE.**

Para responder, assinale com “X” **apenas um** dos códigos da escala de 1 a 5, à direita de cada frase, que significam:

| 1                   | 2        | 3                         | 4        | 5                   |
|---------------------|----------|---------------------------|----------|---------------------|
| Discordo totalmente | Discordo | Nem concordo nem discordo | Concordo | Concordo totalmente |

**Pedir demissão da Secretaria de Educação e ir trabalhar em outra empresa não valeria a pena porque...**

| Nº | ITENS   | 1<br>Discordo totalmente | 2<br>Discordo | 3<br>Nem concordo nem<br>discordo | 4<br>Concordo | 5<br>Concordo<br>Totalmente |
|----|---|--------------------------|---------------|-----------------------------------|---------------|-----------------------------|
| 6  | Eu teria dificuldade para ganhar um salário tão bom quanto o que eu tenho hoje  |                          |               |                                   |               |                             |
| 7  | Eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar onde cheguei dentro desta organização   |                          |               |                                   |               |                             |
| 8  | Eu perderia a estabilidade no emprego que tenho hoje nesta organização  |                          |               |                                   |               |                             |
| 9  | Eu teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio que tenho com o meu cargo atual                                  |                          |               |                                   |               |                             |
| 10 | Eu demoraria para encontrar em outra empresa pessoas tão amigas quanto as que eu tenho hoje entre meus colegas de trabalho dentro desta empresa |                          |               |                                   |               |                             |
| 11 | Eu perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho dentro desta organização   |                          |               |                                   |               |                             |
| 12 | Eu estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a esta organização   |                          |               |                                   |               |                             |
| 13 | Eu deixaria para trás tudo o que já investi nesta organização   |                          |               |                                   |               |                             |
| 14 | Eu estaria prejudicando minha vida profissional   |                          |               |                                   |               |                             |
| 15 | Eu demoraria para conseguir ser tão respeitado em outra organização como sou hoje dentro desta empresa  |                          |               |                                   |               |                             |
| 16 | Eu deixaria de receber vários benefícios que esta organização oferece a seus empregados   |                          |               |                                   |               |                             |
| 17 | Eu teria mais coisas a perder do que a ganhar com este pedido de demissão   |                          |               |                                   |               |                             |
| 18 | Eu perderia o prestígio que tenho hoje por ser empregado desta organização  |                          |               |                                   |               |                             |
| 19 | Eu levaria muito tempo para me acostumar com um novo trabalho   |                          |               |                                   |               |                             |
| 20 | Eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual.   |                          |               |                                   |               |                             |

A seguir são apresentadas 7 frases relativas ao seu vínculo com a organização. **INDIQUE O QUANTO VOCÊ CONCORDA OU DISCORDA DE CADA UMA DELAS.**

Para responder, assinale com “X” **apenas um** dos códigos da escala de 1 a 5, à direita de cada frase, que significam:

|                            |                 |                                  |                 |                            |
|----------------------------|-----------------|----------------------------------|-----------------|----------------------------|
| <b>1</b>                   | <b>2</b>        | <b>3</b>                         | <b>4</b>        | <b>5</b>                   |
| <b>Discordo totalmente</b> | <b>Discordo</b> | <b>Nem concordo nem discordo</b> | <b>Concordo</b> | <b>Concordo totalmente</b> |

| Nº | ITENS   | <b>1</b><br>Discordo totalmente | <b>2</b><br>Discordo | <b>3</b><br>Nem concordo nem discordo | <b>4</b><br>Concordo | <b>5</b><br>Concordo Totalmente |
|----|---|---------------------------------|----------------------|---------------------------------------|----------------------|---------------------------------|
| 21 | Continuar trabalhando nessa organização é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim     |                                 |                      |                                       |                      |                                 |
| 22 | Trabalharei nessa organização enquanto achar que devo algo a ela                              |                                 |                      |                                       |                      |                                 |
| 23 | Eu seria injusto com essa organização se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra. |                                 |                      |                                       |                      |                                 |
| 24 | Nesse momento essa organização precisa dos meus serviços                                      |                                 |                      |                                       |                      |                                 |
| 25 | Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra organização agora                      |                                 |                      |                                       |                      |                                 |
| 26 | É a gratidão por essa organização que me mantém ligado a ela                                  |                                 |                      |                                       |                      |                                 |
| 27 | Essa organização já fez muito por mim no passado  |                                 |                      |                                       |                      |                                 |

***Obrigada por sua colaboração!!!***