



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

JULLIANA VASCONCELOS ARANTES DE LIMA

**COMPROMETIMENTO E CIDADANIA ORGANIZACIONAL:
um estudo com professores de escolas alternativas**

Brasília – DF

2018

JULLIANA VASCONCELOS ARANTES DE LIMA

**COMPROMETIMENTO E CIDADANIA ORGANIZACIONAL:
um estudo com professores de escolas alternativas**

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

Professor Orientador: Mestre, Mariana
Carolina Barbosa Rêgo

Brasília – DF

2018

De Lima, Julliana Vasconcelos Arantes.

Comprometimento e Cidadania Organizacional: um estudo com professores de escolas alternativas. / Julliana Vasconcelos Arantes de Lima. – Brasília, 2018.

82 f.: il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2018.

Orientador: Prof. Msc. Mariana Carolina Barbosa Rêgo, Departamento de Administração.

1. Comprometimento Organizacional. 2. Comportamentos de Cidadania Organizacional. 3. Professores. 4. Escolas Alternativas. I. Título.

JULLIANA VASCONCELOS ARANTES DE LIMA

**COMPROMETIMENTO E CIDADANIA ORGANIZACIONAL:
um estudo com professores de escolas alternativas**

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

JULLIANA VASCONCELOS ARANTES DE LIMA

Mestre, Mariana Carolina Barbosa Rêgo

Professor-Orientador

Mestre, Olinda Maria Gomes Lesses

Professor-Examinador

Mestre, Bruno Saboya de Aragão

Professor-Examinador

Brasília, 13 de junho de 2018

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, aos meus pais, irmãos, amigos e demais pessoas que tenham ajudado de alguma forma no meu processo educacional e desenvolvimento profissional. Sem vocês certamente nada disso seria possível. Dedico também à educação brasileira e a todos os professores que lutam diariamente para que possamos formar cidadãos melhores para o nosso país e para o mundo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus que iluminou meu caminho até aqui e sempre me deu forças para continuar.

Aos meus pais, Jorge e Magaly, por me ensinarem sobre o amor, por me incentivarem a alcançar meus sonhos e desejos.

Aos meus irmãos, Jonatas e André, que sempre me inspiraram e me ensinaram pelo exemplo.

À professora Mariana, por sua paciência, tempo, ensinamentos, confiança e apoio durante todo o processo da monografia. Você é símbolo de inspiração para mim e tenho certeza que para todos os alunos que passam pela sua sala de aula e orientação.

Aos meus melhores amigos que sempre tornaram meus dias mais leves e divertidos. Ao meu companheiro, José, por ser meu melhor amigo e amor da minha vida.

Às escolas alternativas, professores e coordenadoras que me auxiliaram no processo desse trabalho e me proporcionaram dados e participação.

“Feliz aquele que transfere o que sabe e aprende o que ensina.” (Cora Coralina)

RESUMO

O presente estudo buscou verificar, empiricamente, a relação entre os construtos Comprometimento Organizacional e Comportamentos de Cidadania Organizacional dos professores de escolas alternativas do Distrito Federal. Comprometimento Organizacional e Comportamentos de Cidadania Organizacional são duas variáveis que possuem poucos achados sobre suas correlações, principalmente em diferentes contextos, como as escolas. É importante entender essa correlação porque cada vez mais os gestores possam ter insumos para a construção de estratégias e práticas gerenciais eficientes de gestão de pessoas. Portanto, como justificativa prática, o estudo buscou gerar novos resultados e dados para que os gestores escolares possam embasar a criação de práticas de Recursos Humanos. As escolas alternativas são centros de ensino que buscam modelos educacionais diferentes da escola tradicional muito presente na maioria das escolas do Brasil, sendo importante entender a criação dessas novas escolas em território brasileiro como uma evolução para a sociedade e para as crianças. Para o alcance dos resultados, utilizou-se uma abordagem quantitativa e descritiva. A pesquisa constituiu em uma aplicação de dois questionários, a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO) e a Escala de Civismo nas Organizações, ambos em escala *Likert* de 5 pontos. Realizou-se a pesquisa com 10 escolas, 9 de ensino privado e 1 pública, contou-se com uma amostra de 69 professores de uma população de 100 profissionais. Os dados foram analisados por meio da estatística descritiva e análise correlacional utilizando-se o coeficiente de correlação linear *rho Spearman*. A Escala de Comprometimento Organizacional é composta por 6 fatores, onde a dimensão “Afetiva: Internalização de valores e objetivos” apresentou a maior média e a dimensão “Instrumental: Poucas alternativas” a menor. Já na Escala de Civismo nas Organizações, que possui 5 fatores, a maior média foi do fator “Proteção ao sistema” e a menor de “Autotreinamento”. O resultado das correlações mostrou que a relação moderada mais alta foi entre os fatores do comprometimento “Afetivo: Internalização de valores e objetivos” e de cidadania organizacional “Criação de clima favorável à organização no ambiente externo” e que os fatores “Instrumental: Poucas Alternativas” e “Proteção ao sistema” tiveram correlação negativa. Os resultados encontrados pelo estudo permitem que os gestores possam identificar quais são os fatores do comprometimento que estão mais relacionados com a expressão de comportamentos espontâneos à organização, e assim, traçar novas diretrizes na busca de potencializar os resultados das escolas, além de melhorar a qualidade de vida dos professores e a ligação professor-escola. Os resultados do estudo não podem ser generalizados, pois apenas escolas do Distrito Federal foram analisadas, porém ao final sugere-se uma agenda de pesquisa para investigações futuras, visando o aprofundamento e ampliação dos resultados.

Palavras-chave: Comprometimento Organizacional. Comportamentos de Cidadania Organizacional. Professores. Escolas Alternativas. Comportamento Organizacional.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Sexo, Frequência e Proporção	41
Tabela 2 – Idade	41
Tabela 3 - Quantidade de Filhos.....	41
Tabela 4 - Tipo de Escola.....	41
Tabela 5 – Tempo na Organização.....	42
Tabela 6 – Média, desvio padrão e coeficiente de variação (CV) dos itens de Comprometimento Organizacional segundo a EBACO.....	48
Tabela 7 – Média, desvio padrão e coeficiente de variação (CV) dos fatores da Escala de Comprometimento Organizacional segundo a EBACO.....	49
Tabela 8 – Média, desvio padrão e coeficiente de variação (CV) dos itens de Civismo nas Organizações.....	54
Tabela 9 – Média, desvio padrão e coeficiente de variação (CV) dos fatores da Escala de Civismo nas Organizações.....	56
Tabela 10 – Interpretação dos coeficientes de correlação de ρ	61
Tabela 11 – Índices de correlação entre as variáveis Comprometimento Organizacional e Comportamento de Cidadania Organizacional.....	62

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Perspectivas conceituais sobre Comprometimento	12
Quadro 2 – Síntese sobre as dimensões do Comprometimento Organizacional	13
Quadro 3 - Síntese sobre as sete bases do Comprometimento Organizacional.....	16
Quadro 4 - Síntese sobre as sete dimensões do Comportamento de Cidadania Organizacional.....	20
Quadro 5 – Resumo dos problemas e situações negativas do dia a dia do profissional da educação.....	32
Quadro 6 – Escala de Base do Comprometimento Organizacional	43
Quadro 7 – Escala de Civismo nas Organizações.....	44
Quadro 8 – Classificações do Coeficiente de Variação.....	47

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	Contextualização.....	1
1.2	Objetivo Geral	5
1.3	Objetivos Específicos.....	6
1.4	Justificativa.....	6
2	REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1	Comprometimento.....	9
2.2	Comportamento de Cidadania Organizacional.....	17
2.3	Comprometimento Organizacional e a relação com Cidadania Organizacional.....	26
2.4	Educação e Formação dos Professores	31
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	37
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	37
3.2	Caracterização do setor	38
3.3	População e amostra	39
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa.....	42
3.4.1	Escala de Comprometimento organizacional.....	42
3.4.2	Escala de Comportamento de Cidadania Organizacional	44
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	45
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	47
4.1	Resultados descritivos da Escala de Base de Comprometimento Organizacional (EBACO).....	47
4.2	Resultados descritivos da Escala de Civismo nas Organizações	54
4.3	Análise das Correlações entre Comprometimento Organizacional e Comportamentos de Cidadania Organizacional	60
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	77
	REFERÊNCIAS.....	81
	APÊNDICES.....	92
	Apêndice A – Escala de Comprometimento Organizacional	92
	Apêndice B – Escala de Civismo nas Organizações e Pesquisa sociodemográfica ..	94

1 INTRODUÇÃO

Neste Capítulo serão apresentados a contextualização do tema deste trabalho juntamente com o problema de pesquisa e os objetivos geral e específicos que guiarão a execução da pesquisa. Serão apresentadas também as justificativas teóricas e práticas que abordam a importância do desenvolvimento do presente estudo.

1.1 Contextualização

As escolas têm começado a se adaptar um pouco mais ao grande mercado diversificado e competitivo existente atualmente, principalmente em relação à sua estrutura, buscando parecer-se mais com as grandes organizações. Elas têm estudado bastante estruturas de trabalho mais modernas e flexíveis em detrimento à antigas estruturas clássicas e hierarquizadas e a modelos de atividades desempenhadas individualmente, para um novo modelo de autonomia dos grupos e equipes. Segundo Ilken e Pulakos (1999), a efetuação dessas novas formas de trabalho tem cooperado para aumentar os níveis de iniciativa do indivíduo e da contribuição em organizações em todo território brasileiro, auxiliando também no desenvolvimento educacional de centros de ensino. Esses comportamentos podem ser mensurados por meio de dois construtos muito importantes, são eles: comprometimento e comportamentos de cidadania organizacional.

Um dos construtos mais investigados na área de Comportamento Organizacional é o comprometimento no trabalho, cujo interesse de pesquisa surge antes mesmo dos anos 1980 (FLAVIANO; LOBLER; AVELINO, 2014). A quantidade de pesquisas sobre o construto superou temas tradicionais como motivação e satisfação no trabalho, e em parte é potencializado por ser uma característica mais estável dos trabalhadores nas organizações (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982). Esse tem

sido um tópico de pesquisa popularizado nas últimas décadas justificado pelas implicações motivacionais em torno do mesmo (ALLEN; MEYER, 1990). No contexto brasileiro, observa-se que os estudos mostram uma preocupação maior com a adaptação de instrumentos e desenvolvimento de medidas que apresentem um entendimento mais aprofundado acerca do tema (MEDEIROS et al., 2005).

Conclui-se desses achados que as pesquisas sobre comprometimento organizacional são constituídas por múltiplos fatores, tanto pessoais, quanto do trabalho ou organizacionais, que cooperam e interagem para diferentes formas de comprometimento do empregado. Assim sendo, um grande desafio para os gestores nas organizações não só é a compreensão do construto, mas também o melhor manejo dessas variáveis no ambiente de trabalho (SOUZA; MARQUES, 2014).

Além disso, o outro tema abordado nesta pesquisa é o comportamento de cidadania organizacional (CCO). Como resultado de uma tendência social e organizacional mais voltada para as equipes, os comportamentos de cidadania organizacional ou outras expressões de comportamento que cooperem indireta ou diretamente para o amparo do sistema social organizacional têm recebido foco exponencial em relação ao interesse dos pesquisadores e dos administradores (REGO, 2002).

Dentro do contexto dos estudos internacionais sobre o tema foi apontada a relevância desse tipo de comportamento, tanto academicamente, quanto nas organizações. Levando em consideração a relevância dessa variável para as organizações, o interesse pelos CCOs cresceu exponencialmente relacionado, principalmente, ao fato de que esses comportamentos favorecem a eficácia da organização (MAIA; OLIVEIRA; XIMENES, 2007). Dessa forma, muitos pesquisadores, mais amplamente presentes em âmbito internacional, revelaram que os grupos e organizações nas quais esses comportamentos de cidadania organizacional são mais presentes e atuantes acabam apresentando os melhores indicadores de eficácia (REGO, 2001; MACKENZIE; PODSAKOFF; PODSAKOFF, 2011; WALUMBWA; CROPANZANO; GOLDMAN, 2011).

Tendo como base o contexto literário de CCO, pode-se dizer que ainda existem aspectos pertinentes ao tema que são pouco explorados, apesar da relevância já ser reconhecida pelas literaturas tanto da Administração quanto da Psicologia

(MARINOVA; MOON; VAN DYNE, 2010). A aplicação desse tema em diferentes contextos organizacionais ainda é pouco estudada, por isso os centros de ensino alternativos foram escolhidos como *lócus* desta pesquisa para investigação das variáveis: comprometimento organizacional e comportamentos de cidadania organizacional.

No contexto das organizações, é esperado dos líderes e gestores a prática de observar os comportamentos de cidadania organizacional e sua relação com os valores pessoais do colaborador como instrumento eficaz para que o comprometimento possa florescer entre os funcionários no ambiente de trabalho (MAIA; OLIVEIRA; XIMENES, 2007). Dentro do novo contexto das transformações sociais e organizacionais, os pesquisadores começaram a reconhecer a relevância dos comportamentos não estabelecidos formalmente, como os comportamentos de cidadania organizacional (JANSSEN; HUANG, 2008), a utilização desses comportamentos para o desenvolvimento e aprimoramento do comprometimento do colaborador com a organização é outro fator muito presente na agenda das pesquisas da área atualmente.

Por fim, os construtos abordados nesta pesquisa serão investigados no âmbito de instituições de ensino alternativas, com o objetivo de se entender melhor a percepção dos professores acerca do comprometimento e comportamentos de cidadania organizacional no contexto dessas escolas. Levando isso em consideração, atualmente os ambientes educacionais têm exigido cada vez mais mudanças comportamentais, de atitudes e de valores por parte dos professores, sendo-lhes impostos estilos de vida que os direcionam fortemente a sentimentos instáveis e de incontrolabilidade em relação ao momento presente e a incerteza do futuro (MOREIRA; GOMES; CORREIA, 2010). Por isso, surge a importância de se estudar como os professores têm presenciado o ambiente de trabalho e como a gestão educacional pode visualizar o comprometimento e os comportamentos não formais por parte desses professores nos contextos escolares.

Por outro lado, esse novo contexto de trabalho e a maior busca por desenvolvimento de comportamentos de cidadania organizacional e comprometimento tem desviado as organizações de estruturas inflexíveis e hierarquizadas (BENZECRY; PIRES,

2009). Isso tem proporcionado uma maior abertura para um sistema apoiado no trabalho em equipe, cooperação e iniciativa o que pode estabelecer uma maior qualidade de vida e desempenho desses profissionais nas instituições educacionais, por isso é tão importante o conhecimento do nível de comprometimento e CCOs desses professores que é proposta deste estudo.

Para que fique claro, as escolas alternativas são instituições que se propõem a trazer novos modelos educacionais principalmente para a educação infantil e fundamental. Cada tipo de escola alternativa segue um modelo educacional diferente, a Escola da Ponte, uma instituição pública de Portugal, desde 1976 e pioneira em relação ao método alternativo, compreende que o percurso educativo de cada estudante supõe um conhecimento cada vez mais aprofundado de si próprio e um relacionamento solidário com os outros. Inserida no sistema público de educação e localizada no município de Santo Tirso, a escola não adota um modelo de séries ou ciclos. Os estudantes de diferentes idades se organizam a partir de interesses comuns para desenvolver projetos de pesquisa. Os grupos se formam e se desfazem de acordo com os temas e a partir das relações afetivas que os estudantes estabelecem entre si. Em vez de um único professor, os estudantes acessam todos os orientadores educativos, que os acompanham tanto nas questões de aprendizagem acadêmicas quanto comportamentais. Em vez de disciplinas, o projeto pedagógico é dividido em dimensões, apoiadas por docentes, pedagogos e psicólogos. Além disso, cada estudante escolhe ainda um tutor, qualquer indivíduo da comunidade escolar (funcionários, professores ou pais) que será responsável por orientá-lo no percurso pedagógico que ele estabelece para si mesmo. Dessa forma, o aluno e seu tutor avaliam juntos como foi o processo de aprendizagem, se os objetivos foram alcançados, se ficou alguma dúvida e se a criança ou o adolescente está satisfeito com o que alcançou. No lugar de provas, o tutor e estudante estabelecem qual mecanismo utilizarão para aferir a satisfação e se o conteúdo foi assimilado, em um processo bastante dialógico e em si educativo.

A Escola da Ponte é apenas um exemplo de novo modelo educacional, porém dentro desse novo universo é possível encontrar muitos outros modelos de escolas. A maioria delas tem organização curricular, estrutura organizacional, métodos de desenvolvimento e hierarquia completamente diferentes das escolas tradicionais,

inclusive a maioria delas não separa os alunos em turmas com a mesma idade e normalmente procuram ter a maior liberdade possível dentro de sala de aula. Porém, como são escolas com novas estruturas e ideais para a educação no Brasil ainda não existem estudos relacionados à professores de escolas alternativas e nem ao nível de comprometimento organizacional e comportamentos de cidadania organizacional deles.

Considerando o contexto da realidade educacional no Brasil, é possível afirmar que o ensino é uma das profissões com maior risco a apresentação de problemas de estresse ocupacional e *burnout* (ARONSSON; SVENSSON; GUSTAFSSON, 2003; SANN, 2003). A investigação científica ultimamente tem apontado diferentes pontos focais de pressão na atividade docente, como a pressão vinda dos alunos (comportamentos de indisciplina e desmotivação), da própria natureza do trabalho (excesso de tarefas, lidar com mudanças constantes, pressões por tempo) e até a própria relação com os colegas de trabalho e a relação com a própria escola (baixo apoio social, conflitos profissionais e avaliações constantes por parte da escola) (BENMANSOUR, 1998; CHAN; HUI, 1995; GREENGLASS; BURKE; KONARSKI, 1998).

Considerando a relevância das variáveis estudadas para a realidade da educação brasileira, este trabalho pretende responder as seguintes perguntas de pesquisa: Qual é o nível de comprometimento e comportamentos de cidadania organizacional de professores de centros de ensino alternativos? Existe relação entre o comprometimento e os comportamentos de cidadania organizacional de professores de escolas alternativas?

1.2 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo é verificar, empiricamente, os níveis e as relações entre o comprometimento e os comportamentos de cidadania organizacional de professores de escolas alternativas.

1.3 Objetivos Específicos

Visando responder as perguntas de pesquisa propostas e o objetivo geral deste estudo, delinear-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar o nível de comprometimento organizacional de professores de escolas alternativas;
- b) Identificar as percepções dos professores de centros de ensino alternativos acerca dos comportamentos de cidadania organizacional;
- c) Identificar se existe relação entre a percepção de comprometimento e de cidadania organizacional de professores de centros de ensino alternativos.

1.4 Justificativa

Segundo George (1991), o interesse dos pesquisadores pela variável comprometimento no trabalho está fundamentado em dois aspectos: acredita-se que tais ações corroboram para manter um padrão elevado de desempenho profissional nos cargos relacionados à prestação de serviços, onde o trabalhador se relaciona com o cliente; e, o alcance dos objetivos organizacionais depende, em grande parte, de atitudes espontâneas que, em sua grande maioria, não podem ser previstas pelo sistema. O autor acrescentou que esses comportamentos podem ser prescritos pelo papel funcional; como também constituir-se em comportamentos extra papel, ressaltando que os dois tipos são considerados essenciais para o funcionamento organizacional.

Borges-Andrade (1993) afirmam que a maior parte dos estudos a respeito do comprometimento se concentra em torno do foco na organização, considerando o comprometimento organizacional como sendo um vínculo do indivíduo para com a empresa na qual trabalha. Apesar de o conceito ter passado por 13 progressões em sua compreensão, disputas teóricas persistem quanto sua aplicação em contextos organizacionais e, até mesmo, sobre a natureza do conceito (HUNT, 1991). Por isso

a necessidade de continuar estudando o tema em outras realidades, para poder verificar seu comportamento e aplicabilidade (FLAVIANO; LOBLER; AVELINO, 2014).

A conjuntura atual vivida pelas organizações é permeada por grandes desafios para pesquisadores e gestores, entre os quais impera a necessidade de compreender o comportamento humano, no que tange as ações e atitudes dos indivíduos e grupos no ambiente laboral (LIMONGI-FRANÇA, 2005). Diante disso, Mackenzie, Podsakoff e Podsakoff (2011) destacam a precisão de se explorar, principalmente, aqueles comportamentos espontâneos e cooperativos dos membros das organizações, os CCO, visto que esses atos podem ser eficazes e essenciais para a obtenção de vantagem competitiva.

Para Maia et al. (2007), um crescente interesse por pesquisas acerca do comportamento de cidadania no contexto organizacional tem sido notado entre os estudiosos do comportamento humano devido a contribuição para o alcance da efetividade organizacional (COSTA; ESTIVALETE; ANDRADE; GOMES; TRASCHEIT, 2013). Além disso, Podsakoff, Mackenzie, Paine e Bachrach (2000) e Ehrhart (2004) afirmam que os comportamentos de cidadania organizacional têm mostrado impacto positivo considerável no nível organizacional, aumentando a efetividade organizacional de 18 a 38% de melhoria em diferentes tipos de dimensões de mensuração.

Porém, para Verchai e Laner (2008), caso não haja uma reflexão por parte das empresas e dos pesquisadores sobre o papel, as definições e a relevância dos CCO para as pessoas, as empresas e à sociedade, infere-se no risco de utilizar inadequadamente os conceitos ao tentar desenvolver ações voltadas ao aumento da produtividade e da competitividade organizacional (COSTA; ESTIVALETE; ANDRADE; GOMES; TRASCHEIT, 2013). Por isso, a relevância desta pesquisa está em trabalhar com dados e informações, não só teóricos, como empíricos, que venham a fornecer suporte para a realização de trabalhos científicos dentro da realidade da educação brasileira.

Pretende-se explorar o comportamento de cidadania organizacional e comprometimento sob o ponto de vista da realidade dos professores de escolas do

DF. Espera-se como consequência, observar os níveis de percepção dos construtos nas escolas alternativas do Distrito Federal, bem como a correlação entre essas variáveis e o nível de percepção de professores que atuam nesse tipo de instituição de ensino.

Por fim, Flaviano, Lobler e Avelino (2014) sugerem, em decorrência de seu estudo realizado com cooperativas, a realização de pesquisas futuras em outras realidades, no sentido de ampliar os fatores do modelo de pesquisa e dar maior incremento no uso da ferramenta de medição dos comportamentos de cidadania organizacional e comprometimento organizacional. Além disso, Moreira, Gomes e Correia (2010) encontram como um de seus resultados que os professores do terceiro ano experienciam maior despersonalização e menor comprometimento organizacional no contexto de uma escola em Portugal verificado pelos valores médios de comprometimento organizacional encontrado na pesquisa comparando a professores de outras classes. Com o objetivo de atestar a veracidade desse fato, esta pesquisa compromete-se em averiguar o nível de comprometimento dos professores em contexto brasileiro e entender as diferenças desses níveis em escolas alternativas.

Por conseguinte, o Brasil está em um momento de carência educacional, o país está passando por mudanças extremas, não só políticas e organizacionais, mas sociais e as pesquisas em educação devem ser abordadas. Dessa forma, os resultados deste trabalho poderão servir de insumos para tomada de decisão e para criação ou alteração de práticas e políticas de Recursos Humanos nas organizações pesquisadas. Esta pesquisa também pode ser replicada pelas instituições ao longo dos anos para que tenham um panorama sobre os níveis de comprometimento e CCO dos professores, bem como para mensurarem a efetividade de práticas institucionais, como as de gestão de pessoas, por exemplo, no comportamento dos funcionários. De maneira mais ampla, este trabalho pode servir de insumo para futuras pesquisas em educação, visando identificar quais são os fatores determinantes para o comprometimento e os CCO de professores, e pode auxiliar gestores e estudantes que tenham interesse na área de Comportamento Organizacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta etapa os construtos de comprometimento e CCO serão aprofundados de acordo com o conjunto de literaturas escolhido para embasar a elaboração deste estudo, abordando seus principais autores, históricos, principais modelos e aplicações. Além disso, será apresentado o contexto do lócus escolhido para esse trabalho que são as escolas alternativas.

2.1 Comprometimento

As consequências das transformações no mundo laboral na natureza do relacionamento entre trabalhador e organização são questões básicas para pesquisas em comprometimento organizacional (BECKER; KLEIN; MEYER, 2009). Por isso, é essencial saber mais sobre o progresso do construto em relação a essas mudanças e o impacto que elas podem gerar tanto na empresa, quanto no trabalhador. Ademais, deve-se olhar por outro ângulo e identificar como o comprometimento impacta nas mudanças da organização e do profissional. (BECKER et al., 2009).

Com o passar dos anos, pôde-se notar uma mudança de foco das pesquisas organizacionais em relação a ênfase dada a uma visão mais voltada a interação entre pessoas, contextos organizacionais e sociais do que para indivíduos sem contextos pré-definidos (NORD; FOX, 2004). As pesquisas acerca do construto comprometimento organizacional tornaram-se populares durante a década de 1950 com o trabalho de Argyris (1957). Nesse contexto, o autor estudou o comprometimento numa vertente mais psicológica, percebendo como aspectos específicos da personalidade do indivíduo conflitam com a dinâmica da organização que acaba buscando uma padronização e formalização de seus processos e políticas. O autor também afirma que esses conflitos poderiam potencializar o

crescimento de organizações informais no ambiente laboral, criadas pelo próprio colaborador, que ao se ver excluído e não reconhecido pelas práticas da organização buscaria outras formas de se manter conectado à empresa, sendo muitas delas a criação de grupos e atividades diferentes daquelas exigidas pela organização.

Outro pesquisador, Etzioni (1974), por sua vez, estudou a ligação do colaborador por meio de uma teoria comparativa sobre o termo consentimento, no qual afirmava que os tipos de poder existentes na organização estariam relacionados aos tipos de participação dos colaboradores e, também, às diferentes formas de consentimento oferecidos pelo empregado. Dessa forma, o autor apresenta três estruturas de consentimento que podem ser classificadas nas naturezas coerciva, utilitarista e normativa. Cada uma delas apresenta características bem variadas, por exemplo, a coercitiva une a forma de poder coercivo com uma participação do tipo alienativa; já o consentimento utilitário é combinado pelo poder remunerativo e a forma de participação calculista; enquanto o normativo é a junção do poder normativo e a participação moral. E ainda, essas três formas de consentimento podem ser vistas como eficazes e oportunas, pois se combinadas da maneira correta podem levar a organização a mudar seu tipo de poder ou participação conforme o consentimento esperado.

Bastos (1993) acredita que os subsídios vindos das áreas das ciências como Sociologia e Psicologia Social foram essenciais para a construção de um construto mais multifacetado e completo em conhecimento. Outros autores abordam que existe uma parte do construto baseada na sociologia, atrelada aos processos de socialização humana (EDWARDS, 1979; BURAWOY, 1983; HALABY, 1986) e também uma natureza mais comportamental, voltada à análise feita pelo próprio funcionário sobre a adequação de seus comportamentos no ambiente laboral (FESTINGER, 1957; SALANCICK, 1991).

Além disso, o comprometimento organizacional é conhecido como uma das ligações existentes dentro das organizações criada pelo próprio indivíduo (RODRIGUES, 2009; BALSAN, 2011), essa é uma relação que tem como base uma troca de promessas ou obrigações entre as partes que pode ser caracterizada como uma

interação social (SIQUEIRA et al., 2004). Por outro lado, Bastos et al. (2008) explica o construto como um desejo de insistir, persistir e permanecer; um sentimento de orgulho por fazer parte; uma identificação especial, um apego, um envolvimento mais profundo baseado em valores, objetivos e caracterizado por um engajamento informal, exercendo um esforço extra para desempenhar uma atividade em favor de algo.

Ademais, o comprometimento também traz em si a noção de algo que liga, une e junta o indivíduo a alguma coisa (BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997). Além disso, o comprometimento atua como um acumulador, que é consequência de todas as relações e vivências dos colaboradores para com a sua organização (FLAVIANO; LOBLER; AVELINO, 2014).

E então, surge a primeira tentativa de compilar os estudos sobre o construto com foco organizacional desenvolvida por Mowday, Porter e Steers (1982) trazendo temas do comprometimento como aceitação de objetivos, valores e políticas da organização e desejo de permanência como parte da empresa e de exercer esforços em benefício da organização. Após alguns anos, o interesse pelo construto ganha maior destaque e o número de publicações duplica em 1990 e cresce ainda mais a partir dos anos 2000 (BASTOS; RODRIGUES; MACAMBIRA; BORGES-ANDRADE, 2014).

Com isso, os autores Meyer e Herscovitch (2001) afirmam que a ideia de comprometimento organizacional relembra uma condição psicológica que caracteriza a relação do colaborador com a empresa e gera implicações para a decisão do empregado em permanecer ou não na organização. Enquanto isso, Bandeira, Marques e Veiga (2000) defendem que apesar da não existência de um conceito único para o tema, o objetivo básico dos estudiosos é encontrar os determinantes do construto e dar direções para os esforços de envolvimento integral do ser humano com a empresa, de um jeito que seja possível otimizar os resultados da organização.

Porém, um pouco antes disso, surgiram dois conceitos muito usados nos estudos sobre o construto: primeiro que o relaciona ao conceito de "compromisso" e "envolvimento", significa a forma como os indivíduos se comportam em relação a

determinados alvos; segundo que há relação "com comprometimento" oposto de "descompromissadamente" e indicaria o grau de atenção, de esforço e cuidado que a pessoa coloca ao realizar algo (BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997). Por alcance, comprometimento começou a ser conceituado por um estado do indivíduo: condição de lealdade a algo duradouro, e que pode ser apresentado por expressões que desenham desejos, emoções e intenções.

Além disso, há três formas de definir comprometimento que procuram não o confundir com outros fenômenos: comprometimento como uma atitude (*attitude*); comprometimento como uma força (*force*); e comprometimento como um vínculo (*bond*). Essas definições são apresentadas no Quadro 1.

Natureza	Definição	Autores	Questões
ATITUDE	Comprometimento envolve sentimentos como apego, identificação ou lealdade com o objeto de compromisso	Mowday, Porter & Steers (1982), Meyer & Allen (1991), Morrow (1993)	Modelo tripartite X perspectiva cognitivista.
FORÇA	Comprometimento é uma força interna que vincular um indivíduo a um objeto (social ou não social) e/ou a um curso de ação de relevância para esse objeto	Meyer (2009)	Forças distintas (emoções, cognições, pressões grupais e culturais) podem conduzir a mesmos comportamentos. Expansão indevida do conceito de comprometimento, com a pulverização das bases.
VÍNCULO	Comprometimento como um estado psicológico que reflete o quão fortemente uma pessoa está ligada a um foco de compromisso	Klein et al. (2009)	Um vínculo geral X um tipo específico de vínculo.

Quadro 1. Perspectivas conceituais sobre comprometimento.

Fonte: Klein et al. (2009, p. 8-10)

Além disso, Meyer e Allen (1991) determinam que existem três dimensões do comprometimento e que elas podem se relacionar entre si, assim possibilitando a existência de um vínculo em mais de uma dimensão, com graus diferentes ou não, baseado sempre no tipo de relação indivíduo-organização (SILVA, 2010). O modelo de três dimensões de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991) foi validado no Brasil por Medeiros e Enders (1997) e posteriormente por Bandeira,

Marques e Veiga (2000), a partir de técnicas multivariadas. Com isso, existem três dimensões, que são: a afetiva, a instrumental e a normativa. O Quadro 2 apresenta brevemente cada uma dessas dimensões.

Dimensão:	Características:
AFETIVO	<ul style="list-style-type: none"> • A pessoa permanece na organização porque deseja; • Há um apego, ocorrendo em identificação com a organização; • Existe satisfação das necessidades materiais e psicológicas; • Ocorre a identificação com os valores e metas organizacionais.
INSTRUMENTAL	<ul style="list-style-type: none"> • A pessoa permanece porque precisa; • Há uma relação com os custos associados a deixar a organização; • Tem relação direta com a perda de valores ao sair da empresa.
NORMATIVO	<ul style="list-style-type: none"> • A pessoa permanece porque se sente obrigada; • Há uma obrigação em permanecer na organização; • Tem relação com a permanência na organização, em virtude de um senso de obrigação moral com a mesma.

Quadro 2: Síntese sobre as dimensões do comprometimento organizacional

Fonte: Adaptado de Pulino, Kubo e Oliva (2014, p.3)

Inicialmente, o enfoque afetivo centraliza as forças emocionais, sociais e as identidades entre o indivíduo e a organização. Essa é uma maneira de se caracterizar o comprometimento, uma maneira intimamente ligada às emoções dos trabalhadores. Nas palavras de Bastos (1993, p.54):

Quando o comprometimento é assim definido, ele representa algo além da simples lealdade passiva a uma organização. Ele envolve uma relação ativa, na qual o indivíduo deseja dar algo de si próprio para contribuir com o bem-estar da organização.

É, então, uma postura proativa com relação à empresa. Não se trata de simples afeição ou admiração, mas de um comprometimento íntimo tal qual o trabalhador se sente compelido a agir de maneira a ajudar no desempenho eficiente da instituição. Portanto, trata-se de um compromisso moral assumido por esse indivíduo. Em outros termos, Bastos (1993) afirma que há proximidade, sobretudo, com o envolvimento “moral” que, em oposição àquele resultante das trocas indivíduo-organização, envolve a identificação e introjeção dos valores organizacionais pelo

trabalhador. Possui, enfim, aspecto intimista, muito alinhado às linhas da Psicologia Social.

Já o enfoque instrumental tem relação com o sentimento do indivíduo em fazer parte da organização e dar seguimento às atividades, de forma conjunta, os indivíduos levam em conta os custos ligados à sua saída, que podem ser distinguidos de maneira diferente para cada um.

Ao se falar em enfoque instrumental, deixa-se de lado a faceta mais intimista da análise afetiva. Aqui, o que se analisa são as ferramentas que são utilizadas pelas organizações e percebidas pelos trabalhadores. Baseia-se em como é internalizada essa relação bilateral, e como dá-se o custo benefício de se comprometer ou não com a organização. Nas palavras de Bastos (1993, p.56) “o comprometimento é visto como função das recompensas e custos associados com a condição de integrante da organização”. Com isso, Tamayo et al. (2001), afirmam que o comprometimento instrumental se dá em razão das recompensas e benefícios inerentes à condição de ser membro de uma organização. Assim, pode-se dizer que esse enfoque é mais objetivo e direto em relação aos aspectos atinentes ao trabalho. Pode-se afirmar que tem caráter mais frio ou calculista, já que são pesados fatores correlacionados a recompensas, inclusive mais materiais do que morais.

Por fim, o enfoque normativo afirma que as pessoas permanecem porque elas sentem que são obrigadas. Pode-se afirmar, então, que são estudados mecanismos que a organização desenvolve com a intenção de exercer sobre o indivíduo determinada influência de maneira que esse venha a apresentar determinado comportamento desejado pela mesma. O indivíduo cria subjetivamente um código de conduta, uma cartilha pessoal, em razão do que ele mesmo internaliza sobre o cenário organizacional. Assim, o comprometimento se daria em razão de um fator externo ao seu íntimo. (BASTOS, 1993)

Portanto, tão maior é o comprometimento quanto maior é a suscetibilidade do indivíduo de se submeter às pressões ou imposições da organização. Tão maior é o grau de comprometimento quanto mais inclinado o indivíduo está a seguir as regras e modelos determinados pela companhia, de acordo com o que prega essa teoria. Sobre esse tema, assim expressa Bastos (1993, p.58):

Quanto mais forte o comprometimento, maior a predisposição do indivíduo a guiar suas ações por padrões internalizados, mais do que considerações racionais acerca das consequências dessas ações. Assim, indivíduos comprometidos apresentam certos comportamentos não porque eles calculam que, os apresentando, obterão benefícios pessoais, mas, porque eles acreditam que é certo e moral fazê-lo.

Ou seja, a pessoa, em razão de seu comprometimento, deixa de agir em concordância com sua própria consciência para se deixar criar por uma segunda consciência, que seria externa, uma consciência organizacional, que ele acredita ser moralmente mais aceita e correta no ambiente da instituição. Assim, ocorrem comparações entre os benefícios em continuar na organização e as desvantagens ligadas à desistência destes consideráveis benefícios (CARDOZO et al., 2013).

Dessa forma, é essencial conhecer os possíveis gatilhos do comprometimento organizacional, ou seja, seus antecedentes. Os antecedentes do comprometimento organizacional correspondem a fatores que são anteriores à ocorrência do mesmo e que, portanto, determinam o nível de comprometimento que pode ser apresentado pelo empregado. Alguns deles são as características pessoais (STEVENS; BEYER; TRICE, 1978; MEDEIROS; ENDERS, 2002; BOZIOELOS, 2004; ERDHEIM; WANG; ZICKAR, 2006; CERVO, 2007; KUMAR; BAKHSHI, 2010; SILVA; KOIJ et al., 2010; FAIAD, 2011); as características do ambiente de trabalho (CAVALCANTI; COSTA, 2009); o relacionamento entre líder e grupo de trabalho (LO; RAMAYAH; MIN, 2009); as características organizacionais (MEDEIROS, 2003); a percepção de justiça no ambiente laboral (FILENGA; SIQUEIRA, 2006); a própria cultura organizacional (NAVES; COLETA, 2003) e os valores pessoais e organizacionais (TAMAYO, 2005; FERNANDES; FERREIRA, 2009).

Por outro lado, existem os consequentes do comprometimento organizacional, que correspondem a aspectos posteriores à manifestação do mesmo, ou seja, a fatores que são influenciados pelo nível de comprometimento organizacional empregado pelo colaborador. Como exemplos temos a intenção de *turnover*, ou rotatividade, e o próprio *turnover* (DECONINCK; BACHMANN, 1994; COSTA et al., 2008); o desempenho individual (SOMERS; BIRNBAUM, 1998; ROWE; BASTOS, 2009), o alcance de missões organizacionais (FLAUZINO; BORGES-ANDRADE, 2008) e a

aprendizagem organizacional (SANTOS; ESTIVALETE, 2009). Por fim, também são apresentados os correlatos do comprometimento organizacional, eles englobam temas que não se encaixam em nenhum dos dois grupos apresentados anteriormente, ou seja, podem ser considerados como atitudes ou processos que geram motivação perante o trabalho. A motivação (KUVAAS, 2006) e a satisfação no trabalho (MACIEL; CAMARGO, 2011) são alguns aspectos considerados como correlatos, encontrados na literatura.

Como formas de aplicação desse construto na pesquisa, este trabalho utiliza um dos questionários e modelos mais utilizados nas pesquisas sobre comprometimento no Brasil: a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO), que foi uma escala construída e validada por Medeiros (2003), e que aborda a ampliação da teoria das três dimensões estudadas por Meyer e Allen (1991). Segundo Medeiros et al. (2005) a criação dessa escala foi justificada pela necessidade de um modelo de múltiplos componentes que possibilitasse a mensuração do comprometimento aplicado em diferentes culturas que podem alterar o nível de comprometimento do empregado em diversos tipos de organização. A escala composta por seis bases, como apresentada no Quadro 3 abaixo:

Base:	Definição:
Afetiva (afetiva)	Crença e identificação com a filosofia, os valores e os objetivos organizacionais (internalização de valores e objetivos);
Obrigação em permanecer (normativa)	Crença de que tem uma obrigação em permanecer; de que se sentiria culpado em deixar a empresa; de que não seria certo deixar a empresa; e de que tem uma obrigação moral com as pessoas da organização;
Obrigação pelo desempenho (normativa)	Crença de que deve se esforçar em benefício da organização e que deve buscar cumprir suas tarefas e atingir os objetivos organizacionais;
Afiliativa (afetiva)	Crença de que é reconhecido pelos colegas como membro do grupo e da organização;
Linha consistente de atividade (instrumental)	Crença de que deve manter certas atitudes e regras da organização com o objetivo de se manter na organização;
Escassez de alternativas (instrumental)	Crença de que possui poucas alternativas de trabalho se deixar a organização.

Quadro 3: Síntese sobre as sete bases do comprometimento organizacional

Fonte: Elaborado pela autora, baseado em Siqueira (2008).

Por conseguinte, é essencial não só entender o construto, mas também saber que o gestor organizacional, responsável pela aplicação de ações que possam definir o nível de comprometimento de seus funcionários pode utilizar desses estudos para influenciar de forma positiva a vida do colaborador por meio de sua liderança. Na próxima Seção serão abordados o histórico, características, aplicações e principais teorias do construto comportamentos de cidadania organizacional.

2.2 Comportamento de Cidadania Organizacional

O uso do termo cidadania em contexto de estudos organizacionais explicita um conjunto de atos que resulta em benefícios para a organização (BATEMAN; ORGAN, 1983; ORGAN, 1988; ORGAN; PODSAKOFF; MACKENZIE, 2006; SMITH *et al.*, 1983; TAYLOR, 2013). As bases teóricas que conduziram os estudos em cidadania organizacional na década de 1980 vieram de pesquisadores como Barnard (1938), Roethlisberger e Dickson (1939), Blau (1964), Katz e Kahn (1966; 1978), além disso, o início das pesquisas nacionais deu-se por meio dos trabalhos de Siqueira (1995).

Diferentemente da Escola de Administração Científica que definia a organização como um produto da engenharia mecânica, Barnard (1938) definiu as organizações como sistemas de cooperação desenvolvidos pelos recursos humanos. Com isso, o autor desenvolveu uma teoria mais inovadora que conceituava as organizações como sistemas de atividades em que dois ou mais indivíduos reúnem esforços de forma racional e coordenada, com o objetivo de agrupar-se em função de três principais funções: capacidade de buscar o mesmo propósito, boa vontade em relação aos processos organizacionais e capacidade de comunicação (CRUZ JÚNIOR, 2004). Iniciavam assim, as bases para a teoria sobre Comportamentos de Cidadania Organizacional (SIQUEIRA, 2003).

Foram Katz e Kahn (1966), com a publicação *The Social Psychology of Organizations* que abordaram pela primeira vez a visão do colaborador como cidadão organizacional. Levando isso em consideração, os autores identificaram três

bases de comportamentos essenciais para o pleno funcionamento organizacional: entrar e permanecer no sistema, comportamento fidedigno ou fiel e comportamento inovador e espontâneo. Ademais, esses comportamentos espontâneos e informais começaram a ser consideradas importantes para a organização, já que por meio deles a empresa poderia ter um “desempenho acima dos requisitos de papel para a consecução das funções organizacionais” (KATZ; KAHN, 1974, p.381). Para Porto (2015, p.192), esses comportamentos englobam:

- a) atividades de cooperação com os demais membros da organização: as atividades das organizações são intrinsecamente cooperativas e inter-relacionadas; como em nossa vida habitual;
- b) ações protetoras ao sistema ou subsistema: ações que visem salvar a vida da organização e o que a ela pertence;
- c) sugestões criativas para melhoria organizacional: criação de boas ideias para a organização e o que a ela pertence;
- d) auto treinamento para maior responsabilidade organizacional: realização de atividades autoeducativas pelos membros para aprenderem a melhorar seus desempenhos em suas atividades e se preparem para assumir posições mais responsáveis na organização;
- e) criação de clima favorável para a organização no ambiente externo.

Smith, Organ e Near (1983) intitularam esses comportamentos de “Comportamentos de Cidadania Organizacional”. Além dessa definição, o construto ganhou diversos conceitos paralelos, como: comportamentos pró-sociais (BRIEF, MOTOWIDLO, 1986); virtude cívica (GRAHAM, 1991); comportamentos extra papel (PEARCE; GREGERSEN, 1991); e civismo nas organizações (SIQUEIRA, 1995).

A delimitação mais aceita para o conceito de CCO foi criada por Organ (1988) e afirma que esses comportamentos espontâneos estão relacionados a um conjunto de colaborações formais que podem ser manifestadas ou inibidas pelos membros de uma organização, sem serem sancionados ou terem que responder a objetivos formais (SIQUEIRA, 1995). Porém, há diversas outras definições dentro da literatura

acerca do tema, entre elas, também encontramos Gomes *et al.* (2014) com a ideia de que esse fenômeno, denominado por comportamentos de cidadania organizacional ou somente cidadania organizacional, consiste em comportamentos espontâneos manifestados pelo colaborador que trazem consequências positivas à organização e vão além do que é esperado pelo funcionário no contrato de trabalho. Já Laner (2005) teoriza que a cidadania organizacional perpassa o relacionamento entre direitos e deveres, transcendendo esse sistema unilateralmente imposto, denominado “cidadania cívica”, basicamente por se possuir uma natureza contratualista. Desta forma, a cidadania organizacional, chamada nos Estados Unidos de OCB (*organizational citizenship behavior*) pode ser considerada um acordo informal entre as partes da organização.

Por outro lado, o pesquisador Graham (1991) apresentou uma classificação norteada em estudos da ciência política e da história social, que baseiam a cidadania organizacional analogicamente na ideia da cidadania cívica como todos os comportamentos positivos dos cidadãos perante a comunidade, ou seja, o conceito de cidadania organizacional passa a ser globalmente pensado e passa a incluir todos os comportamentos organizacionalmente relevantes.

E, então, o conceito passa a ser muito mais amplo, abrangendo comportamentos próprios, extra papel, e todas as formas políticas de comportamento, uma delas sendo a própria participação organizacional. Pesquisando mais a fundo o comportamento organizacional, Graham (1991) ampliou as abordagens da filosofia política e da cidadania cívica e passou a aplicar as categorias políticas de obediência, lealdade e participação à cidadania no ambiente organizacional.

Apesar disso, os pesquisadores alternam na medida em que alguns percebem o CCO como parte do exercício de ser papel nas organizações, enquanto outros consideram extra papel (KAMADAR, 2006; YAGHOUBI, YASDANI, KHORNEGAH, 2011; VAN DYNE, ANG; KOH, 2008). E alguns também afirmam que o CCO às vezes é percebido como recompensado pelas organizações, por meio de avaliações de desempenho, promoções ou reconhecimento (MARINOVA; MOON; VAN DYNE, 2010).

A revisão de literatura indica que quase 30 formas diferentes de cidadania podem ser identificadas (PODSAKOFF et al., 2000). Todavia, a dimensionalidade mais comum é a proposta por autores que avaliam o CCO como um construto multidimensional (ORGAN, 1988; PODSAKOFF et al., 1990; SIQUEIRA, 1995; REGO, 1999, 2002; PORTO; TAMAYO, 2003). Podsakoff et al. (2000) sintetizou ao afirmar que a cidadania organizacional pode ser analisada à luz de sete grandes dimensões: Comportamentos de ajuda; Desportismo, Lealdade organizacional, Obediência (conscienciosidade); Iniciativa Individual; Virtude cívica; e Autodesenvolvimento. Para maior entendimento de cada uma dessas dimensões, abaixo elas serão caracterizadas e apresentadas separadamente, além de serem apresentadas no Quadro 4.

Dimensão:	Definição:
Comportamentos de Ajuda	Comportamento discricionário, da parte dos trabalhadores, para ajudar pessoas específicas em problemas relevantes na organização;
Desportismo	Vontade dos trabalhadores para tolerar, sem queixas, circunstâncias menos ideais;
Lealdade Organizacional	Representa a adesão a uma organização e a promoção dos seus Interesses;
Obediência (conscienciosidade)	Comportamento discricionário, da parte dos trabalhadores, que vai para além do mínimo requerido pela organização em assiduidade, cumprimento de regras e regulamentos, gestão de pausas, etc.;
Iniciativa Individual	Comportamento discricionário, da parte dos trabalhadores, com o objetivo de prevenir a ocorrência de problemas;
Virtude Cívica	Comportamento de participação responsável na vida da organização;
Autodesenvolvimento	Agrega comportamentos voluntários de busca por desenvolvimento de conhecimentos e habilidades.

Quadro 4: Síntese sobre as sete dimensões do comportamento de cidadania organizacional

Fonte: elaborado pela autora, baseado em Podsakoff et al. (2000) e Neves e Paixão (2014).

A dimensão comportamento de ajuda tem sido identificada como uma importante forma de comportamento organizacional por basicamente todos os pesquisadores da área (BORMAN; MOTOWIDLO, 1997; GEORGE; BRIEF, 1992; GEORGE; JONES, 1997; GRAHAM, 1989; ORGAN, 1988; SMITH; ORGAN; NEAR, 1983; VAN SCOTTER; MOTOWIDLO, 1996; WILLIAMS; ANDERSON, 1991). Conceitualmente,

comportamentos de ajuda envolvem voluntariamente ajudar aos outros, ou prevenir a ocorrência de problemas relacionados ao ambiente de trabalho. É possível, ainda, encontrar diversos outros comportamentos na literatura que podem se encaixar nessa dimensão, como: altruísmo, pacificação e comportamento de torcida (ORGAN, 1988;1990); facilitação interpessoal (VAN SCOTTER; MOTOWIDLO, 1986). Além disso, algumas outras atitudes ainda podem ser encontradas nas pesquisas, como cortesia, que significa ajudar os outros tomando passos curtos como prevenção a criação de problemas para os colegas de trabalho (ORGAN, 1988; 1990).

O desportismo é uma forma de comportamento organizacional que tem recebido muito menos atenção dentro da literatura sobre a área do que outras dimensões, porém ele é extremamente importante para um melhor entendimento do construto. A dimensão é definida como a vontade de tolerar as inconveniências e imposições inevitáveis do trabalho sem reclamar (ORGAN,1990; 1996). Porém, a definição da dimensão dada por Podsakoff et al. (2000) sugere que há algo a mais, os funcionários desportistas são pessoas que não só deixam de reclamar quando são incomodados pelos outros. Mas também são indivíduos que mantêm uma atitude positiva mesmo que as coisas não tenham acontecido da forma que eles esperavam. Ademais, não se sentem ofendidos quando os outros não aceitam suas sugestões e, por fim, são aqueles que estão dispostos a sacrificarem seus interesses pessoais pelo bem do grupo de trabalho.

Já a lealdade organizacional consiste em uma divulgação externa positiva e leal a organização (GRAHAM, 1989;1991). Também pode ser considerado como espalhar boa vontade e proteção a organização independente do contexto na qual ela se encontra (GEORGE; BRIEF, 1992; GEORGE; JONES, 1997), além do suporte, defesa e aprovação dos objetivos organizacionais (BORMAN; MOTOWIDLO, 1993; 1997). Essencialmente, a dimensão está baseada em promover a organização a pessoas de fora, protegendo e defendendo-a de ameaças externas e permanecendo nesse estado de proteção mesmo sob condições adversas.

Obediência organizacional tem uma grande tradição nas pesquisas sobre Comportamento Organizacional. Inclusive, pode ser relacionado com alguns outros conceitos, como seguir as regras e procedimentos organizacionais (BORMAN;

MOTOWIDLO, 1993) e o construto dedicação ao trabalho (VAN SCOTTER; MOTOWIDLO, 1996). Essa dimensão aparenta capturar a internalização e aceitação das regras, procedimentos e regulamentos da organização por parte do indivíduo, o que acaba resultando em uma grande aderência a esses métodos, mesmo quando ninguém está observando ou monitorando esses comportamentos formalmente (PODSAKOFF et al., 2000). A razão pela qual essa dimensão é considerada uma forma de comportamento organizacional é a que mesmo que todos esperem que os colaboradores obedeçam às regras, regulamentações e procedimentos da companhia, muitos não o fazem. Por isso, um funcionário que seguir e obedecer às regras religiosamente sem que ninguém esteja observando, pode ser considerado um bom cidadão organizacional.

Outra dimensão importante para o entendimento dos comportamentos de cidadania organizacional é a iniciativa individual. De acordo com Podsakoff et al. (2000) essa forma de CCO é considerada extra papel no sentido de que envolve um comportamento de engajamento em relação a tarefa que vai muito além do que é minimamente requerido ou esperado pela organização, inclusive acima do próprio nível esperado de engajamento espontâneo e voluntário do funcionário. Ainda de acordo com os autores, tais comportamentos incluem atos voluntários de criação e inovação de design com o objetivo de melhorar a tarefa de alguém ou a performance da organização, persistindo ainda com entusiasmo e esforço extra para alcançar o trabalho do outro, tomando responsabilidades extras voluntariamente, e encorajando outros a fazerem o mesmo dentro da organização. Todos esses comportamentos compartilham a ideia de que o colaborador está indo muito acima e além do que o dever tem cobrado.

A próxima dimensão foi obtida da discussão de Graham (1991) sobre as responsabilidades que os funcionários têm como cidadãos dentro da organização. A virtude cívica representa um nível macro de interesse ou comprometimento para com a organização como um todo. Isso é mostrado por uma vontade de participar ativamente da governança da empresa (presença em reuniões, estar engajado em debates sobre políticas da organização, expressar opinião sobre qual estratégia a organização deveria seguir, etc.); também pela característica de monitorar o ambiente em busca de ameaças e oportunidades (estar atualizado sobre mudanças

na indústria que possam afetar a organização); ter um olhar mais afinado sobre os interesses da organização e o que pode ser melhor para ela (reportar riscos de incêndio ou atividades suspeitas, trancar portas, ter comportamentos de segurança com outros funcionários, etc.) mesmo que isso tenha um grande custo pessoal. Esses comportamentos refletem o reconhecimento da pessoa de fazer parte de algo muito maior do que ela, da mesma forma que um cidadão é membro de um país e aceita suas responsabilidades e deveres dos quais foi intitulado (GRAHAM, 1991).

A última dimensão é autodesenvolvimento. Baseado nos trabalhos de Katz (1964) e George e Brief (1992) que identificam o desenvolvimento individual como uma chave para o comportamento organizacional, essa dimensão inclui comportamentos voluntários por parte do empregado para desenvolver seus próprios conhecimentos, habilidades e atitudes. De acordo com George e Brief (1992, p. 155) isso pode incluir “buscar e aproveitar os cursos avançados de treinamento, mantendo-se a par dos desenvolvimentos mais recentes em seu campo e área, ou mesmo aprendendo um novo conjunto de habilidades para expandir o alcance de suas contribuições para com a organização.”

Agora, partindo do pressuposto que ainda não são conhecidos os antecessores do construto, abaixo pode-se encontrar fatores que antecedem ou aprofundam a ideia dos comportamentos de cidadania organizacional. É sabido que uma característica em comum aos antecessores do CCO é que todos aparentam ter uma conotação positiva (BOLINO; TURNLEY; NIEHOFF, 2004). O que, na opinião dos autores, acaba vinculando três pressupostos básicos que orientam as investigações em CCO: (1) que CCO decorre de motivos positivos; (2) que CCO ajuda no funcionamento eficaz das organizações; e (3) que comportamentos de cidadania organizacional trazem benefícios à organização, tornando-a um lugar melhor para se trabalhar.

O CCO é promovido por diversos motivadores que incluem desde os imperativos de estado emocional, as características do cargo a ser desempenhado ou a própria cultura organizacional (PODSAKOFF; MACKENZIE, 1997), além disso, até o sistema de recompensas e de incentivos financeiros pode ser incluso (KIM; GONG, 2009). Os esforços de curto-prazo que provocam o CCO, embora se traduzam em

benefícios imediatos para a organização, apenas trazem benefícios no longo prazo para o trabalhador, deixando de incentivar a sua adesão imediata a esse tipo de ação (JOIREMAN et al., 2006). Porém, esses impedimentos podem ser superados por meio de boas práticas de gestão, além da influência que o comportamento dos gerentes tem na conduta dos trabalhadores. Vigoda-Gadot (2007), por outro lado, apresentou a necessidade da definição clara das metas e objetivos organizacionais estar acompanhada de um procedimento estruturado de retroalimentação sobre o desempenho do funcionário como mecanismo de promoção do CCO.

Além disso, quando um indivíduo avalia esses incentivos como sendo além dos que são contratualmente prometidos, ele pode também se sentir obrigado a retribuir além das expectativas especificadas inicialmente no contrato de trabalho. De acordo com Organ et al. (2006), os atores organizacionais, ao observarem que um indivíduo ou grupo faz além do que sua obrigação, tendem a vivenciar um sentimento pessoal ou corporativo de dívida, e procuram retribuir com formas complementares além daquelas legitimadas no contrato de trabalho, como reconhecimentos informais e pontuações extras na própria avaliação de desempenho.

Já no cenário brasileiro, Siqueira (1995) estudou os comportamentos de cidadania organizacional, considerando os seguintes aspectos: a) espontaneidade, característica básica que diferencia cidadania nas organizações dos outros atos delimitados pelo cumprimento do dever contratual; b) funcionalidade, concernente a garantia da natureza benéfica à organização; c) licenciosidade, permissão de formas particulares de manifestação; d) isenção de retribuição prevista pelo sistema, comportamento de natureza social; e, e) caráter público das ações, possibilidade de observação por parte do sistema organizacional.

Sendo um dos principais trabalhos da área, a autora desenvolveu uma escala de comportamento de cidadania organizacional que buscava mensurar comportamentos pela autoavaliação. Esse método tem como base as cinco categorias definidas por Katz e Kahn (1987). O método desenvolvido tem sido utilizado em diversas pesquisas por Tamayo e colaboradores (1998); porém, os índices de confiabilidade são baixos e pode não traduzir as dimensões do construto nos resultados da pesquisa da melhor maneira possível. Usando isso como base, a

autora elaborou um conceito mais amplo de cidadania no trabalho e que traz mais confiabilidade ao método e pesquisa. Sendo assim, Siqueira (2003), aborda o construto como conjunto de ações de cambio social, fornecidos de forma voluntária pelos trabalhadores para as organizações, constituindo formas de cooperação espontâneas e que são isentos de prescrições contratuais ou legais, permitindo o início de uma permuta de comportamentos extra papéis funcionais por uma possibilidade de futuras retribuições sociais, materiais ou econômicas pela própria organização.

No entanto, para aqueles que buscam um outro modelo com índices mais elevados, um outro instrumento foi desenvolvido por Smith, Organ e Near (1983), contemplando comportamentos benéficos à organização que não foram recompensados formalmente e não pôde ser compreendido pela organização em termos de necessidades do trabalho. Entrevistas estruturadas foram realizadas com administradores de duas empresas, os quais listaram determinados comportamentos considerados benéficos para a organização, porém que não eram esperados no exercício do trabalho.

Além disso, outras pesquisas sistemáticas de comportamento de cidadania organizacional foram operacionalizadas, Williams e Anderson (1991), por exemplo, apresentaram uma classificação dividida em duas partes: a primeira tem relação com os comportamentos direcionados ao indivíduo, os quais abordam atos benéficos para ambos os lados das negociações individuais e em consequência ainda são positivos para a organização; já a segunda relaciona-se aos comportamentos dirigidos à própria organização, incorporando atos que são positivos diretamente à entidade estudada.

Mais recentemente, Niehiff (2004) afirma que os CCO têm sido definidos, com frequência, como condutas sociais desejáveis e inerentes. Para o autor, uma série de motivações podem ser identificadas como possíveis razões para que os colaboradores demonstrem esses tipos de atos. Como exemplos desses comportamentos espontâneos, Neihoff (2004) menciona a ajuda aos colegas de trabalho e o repasse de informações para outros setores afetando positivamente os resultados do seu trabalho ou prevendo possíveis problemas.

Por conseguinte, é possível confirmar que o CCO é subdividido em duas categorias: os CCOi, no qual o comportamento direciona-se a indivíduos específicos, e, por outro lado, há o CCOo, no qual a organização é impactada pelos comportamentos de cidadania organizacional, como apresentam Rioux e Penner (2001), LePine, Erez e Johnson (2002) e Williams e Anderson (1991).

A despeito do crescente interesse em comportamento de cidadania organizacional, a revisão da literatura nessa área revela que não há consenso sobre a dimensionalidade desse construto, por isso a necessidade de se continuar estudando esse tema e aprofundando suas análises e benefícios para os estudos sobre comportamento organizacional (FLAVIANO; LOBLER; AVELINO, 2014).

A próxima Seção do trabalho abordará a relação entre os construtos já apresentados, quais são os impactos da relação entre comprometimento organizacional e CCO para esta pesquisa e quais foram os principais resultados empíricos de pesquisas realizadas nessas áreas.

2.3 Comprometimento Organizacional e a relação com Cidadania Organizacional

A relação entre os dois construtos é clara, para que um ocorra normalmente o outro antecede a sua existência na maioria dos contextos organizacionais (LAVELLE et al., 2009). Um dos maiores desafios da agenda de pesquisa atualmente é identificar como as mudanças sociais, econômicas e políticas tem alterado o comprometimento e os comportamentos espontâneos dos trabalhadores. Baseado nisso, atualmente espera-se dos gestores o hábito de observar e identificar os comportamentos de cidadania organizacional de seus funcionários e entender a relação dessas ações com os valores individuais de cada um na equipe, utilizando disso como instrumento para desenvolver o comprometimento por parte dos funcionários no ambiente laboral e com o grupo de trabalho (MAIA; OLIVEIRA; XIMENES, 2007).

A última década tem sido cenário de muitas transformações, o que faz com que os construtos tendam a se relacionar cada vez mais entre si. Como visto anteriormente, as pesquisas nas áreas de CCO e comprometimento têm ganhado força nos últimos anos e isso explica porque a aplicação e um estudo que traga a interface entre esses dois temas em um mesmo indivíduo são tão importantes, o contexto das pesquisas ainda é escasso em relação ao número de pesquisas empíricas que abordem os dois temas em conjunto. Porém, hodiernamente, é reconhecida a importância dos comportamentos de cidadania organizacional no ambiente laboral (JANSSEN; HUANG, 2008), e, com isso, o número de pesquisas tem aumentado significativamente sobre a aplicação dos CCO para o crescimento e aumento do comprometimento do funcionário com a organização.

Alguns estudiosos, como Lavelle et al. (2009), concluem que há uma relação positiva entre os dois construtos e que o comprometimento acaba sendo o antecedente do CCO. Por isso é importante a investigação desses comportamentos em professores de centros de ensino alternativos de acordo com seus contextos. Principalmente porque, ainda de acordo com os autores, os colaboradores tendem a manter crenças distintas para os múltiplos alvos no local de trabalho e essas diferenças podem impactar os níveis desses construtos em cada caso.

Na pesquisa de Mohamed e Anisa (2012) uma das hipóteses era que o comprometimento afetivo influenciaria o comportamento de cidadão dos empregados. Os achados, então, indicaram que o comprometimento afetivo não tem influências significativas em CCO. Mesmo que boa parte das pesquisas da área mostrem que comprometimento afetivo influencia positivamente os comportamentos de cidadania organizacional, os achados desse estudo identificaram que, para a amostra e realidade organizacional investigada, o comprometimento afetivo não prediz CCO. Uma possível causa para essa diferença é que para esse estudo os funcionários não se identificavam com os objetivos organizacionais, além de não possuírem muita conexão com os valores e missão da empresa. Apenas se os colaboradores sentirem a empresa como parte deles mesmos, eles terão comportamentos de ajuda e suporte para com os seus colegas, além de terem mais dedicação em relação aos esforços que colocam para as atividades organizacionais (MOHAMED; ANISA, 2012).

Com isso, os autores também trazem a ideia de que os trabalhadores devem ser autorizados a participarem dos processos de decisão e devem receber tratamento justo da organização. As empresas devem aumentar o apego emocional do empregado diante da organização, providenciando diversas tarefas que os encorajem, empoderem e auxiliem na melhoria do ambiente de trabalho, como exemplos são apresentados a rotação do trabalho e o foco no desenvolvimento da carreira do colaborador. Além disso, a pesquisa também aborda que os resultados indicam relação significativa entre comprometimento instrumental e comportamentos de cidadania organizacional, isso significa que os empregados percebem que há um risco e custo associado à saída da organização (MOHAMED; ANISA, 2012).

Ainda de acordo com Mohamed e Anisa (2012) os resultados da pesquisa também afirmam que o comprometimento normativo tem forte influência sobre os comportamentos de cidadania organizacional. Uma outra pesquisa realizada por Meyer et al. (2002) também mostrou uma correlação positiva entre os dois construtos. Já Bolon (1993) examinou esse relacionamento separando CCO em duas formas já apresentadas anteriormente: CCOi, em que os comportamentos de cidadania organizacional são direcionados aos indivíduos e CCOo, nos quais esses comportamentos tem foco na organização. Os resultados revelaram que comprometimento normativo estava relacionado à avaliação do CCOi pelo colega de trabalho e já não se relacionava ao CCOi avaliado pelo supervisor.

A influência do comprometimento normativo nos comportamentos de cidadania organizacional pode implicar que os funcionários tenham sentimentos de obrigação em permanecer para alcançar os objetivos e missão da organização. Já que esse tipo de comprometimento reflete um senso de dever, a gestão deveria focar nos funcionários que estejam mais ligados ao seu trabalho ou obrigações. (MOHAMED; ANISA, 2012). A organização participante desse estudo era do setor público, por isso os resultados não devem ser generalizados para empresas do setor privado. Levando isso em consideração, os resultados de outros tipos de pesquisas serão apresentados abaixo.

O presente estudo de Naji et al. (2016) indicou que há uma relação positiva e significativa entre comprometimento organizacional e comportamentos de cidadania

organizacional, e essa relação é dada de tal maneira que, com o aumento em cada um desses componentes, a taxa de cidadania organizacional também cresce. E então, para se aumentar a performance organizacional, alcance e realização dos objetivos organizacionais é sugerido pelos autores que deve ser criado um ambiente de aprendizado e informação para os empregados, porque isso pode aumentar a competência dos indivíduos e então, pode-se surgir colaboradores com níveis mais altos de confiança e segurança. A organização deve preocupar-se com o progresso individual e coletivo, além de atrair e providenciar um ambiente de suporte (NAJI et al., 2016)

Ainda de acordo com outras pesquisas, há forte evidência de que comprometimento organizacional está correlacionado positivamente com comportamentos de cidadania organizacional e as dimensões de virtude cívica, cortesia e altruísmo (ZAYAS-ORTIZ et al., 2015). Os resultados foram consistentes com alguns outros achados da literatura (MEYER; ALLEN, 1991; NIEHOFF; ORGAN, 1993; MUNENE, 1995; FEATHER; RAUTER, 2004). Entretanto, os resultados são diferentes de um estudo realizado por Schappe (1998) no qual notou-se que o comprometimento organizacional só é o preditor do CCO em relação às suas ações. Feather e Rauter (2004) também encontraram correlação positiva entre comprometimento organizacional e CCO. As dimensões de comprometimento afetivo e moral mostram forte relação com a dimensão de virtude cívica e as expressões de comportamento de cidadania organizacional.

Rodríguez Rosa (2003) encontrou em seu estudo que comprometimento afetivo é o preditor mais forte para as demonstrações de comportamentos de cidadania organizacional. Esses resultados diferem de Moorman et al. (1993) no qual indicou que o comprometimento organizacional e suas dimensões não estão relacionadas às demonstrações de comportamentos de cidadania organizacional. Por outro lado, é importante observar que muitos pesquisadores notaram o impacto do comprometimento organizacional e suas implicações nos comportamentos dos funcionários (O'REILLY; CHATMAN, 1986; MEYER et al., 1989). Os colaboradores que são comprometidos com a organização vão para o trabalho constantemente, mostram uma grande vontade de obedecerem às regras da organização e tem avaliações baixas de deserção laboral (ZAYAS-ORTIZ et al., 2015).

Ainda de acordo com Zayas-Ortiz (2015) não há diferenças significativas nos resultados para homens e mulheres, ou grupos, idades, posições ou por tempo na empresa em relação à escala de cidadania organizacional. É compreendido que os empregados satisfeitos com seus trabalhos tendem a demonstrar mais comportamentos de cidadania organizacional e atingem objetivos pessoais de performance cada vez mais altos. As demonstrações de comportamentos de cidadania organizacional são os resultados positivos de colaborador comprometidos, caracterizadas por contribuições voluntárias. Muitas vezes essas ações não são reconhecidas pelo sistema de reconhecimento formal da organização (ORGAN, 1988).

Ainda de acordo com Zayas-Ortiz et al. (2015) uma forma de aumentar a eficiência das demonstrações de cidadania organizacional dos empregados em uma empresa é disponibilizar vários tipos de recursos, como ter outras formas de produzir, para que os empregados possam se ajudar com os problemas relacionados ao trabalho, deixar o gestor passar mais horas com tarefas produtivas, como planejamento estratégico, melhoria de processos do negócio e assegurar utilização eficiente de recursos valiosos para a organização, entre outros. De forma similar, quando funcionários se engajam com atividades de autodesenvolvimento, eles melhoram suas habilidades nas suas atividades diárias e isso pode reduzir a necessidade por supervisão, isso pode conduzir à um ambiente mais natural que tem como consequência comportamentos de ajuda encorajando e mantendo paz organizacional que melhora o espírito de time, além de dar mais coesão e moral à equipe (ZAYAS-ORTIZ et al., 2015).

Também Ibrahim e Aslinda (2013) encontraram resultados em suas pesquisas que relacionam positivamente e significativamente comprometimento organizacional com CCO na empresa PT Telkom Makassar. Já na pesquisa de Pourgaz et al. (2015) o propósito do estudo era examinar a relação do comportamento de cidadania organizacional com o comprometimento organizacional e a percepção de igualdade nos administradores de uma escola de ensino médio em Zahedan. Outros achados indicavam que era significativa e muito positiva a correlação entre os outros construtos, o que era consistente com as pesquisas de Parnell e Crandall (2003), Bogler e Somech (2004), Alotaibi (2005), Gautam, Van Dick, Upadhyay e Davis

(2005), Cohen (2006), Jafari et al. (2011), Abedi e Salehnia (2009), Arizi e Golparvar (1988) e, por fim, Hamdi e Dulama (2012). Levando isso em consideração, pode-se concluir que os gestores com graus mais elevados de CCO tinham um senso mais forte de lealdade à organização. Além disso, também foi sugerido que as dimensões de conscienciosidade, desportivismo e virtude cívica tinham uma correlação positiva e significativa com comprometimento organizacional (DAVIS, 2005; COHEN, 2006; HAMDI, DULAMA, 2012), confirmando, assim, os achados de Jafari et al. (2011) indicando que o relacionamento entre virtude cívica e desportivismo e comprometimento organizacional é direta.

Dando continuidade ao Referencial Teórico e aprofundamento do tema desta pesquisa, o próximo tópico trata da realidade da educação brasileira e da formação dos professores, além do dia a dia experimentado por eles, desafios e principais características do trabalho.

2.4 Educação e Formação dos Professores

Sabe-se que, hodiernamente, a qualidade da educação preenche um considerável espaço entre as preocupações dos pesquisadores e gestores das instituições de ensino (ELLINGTON; ROSS, 1994; ROWLEY, 1996; HORSBURGH, 1999; MONTANO; UTTER, 1999). Souza, Mendonça e Zanini (2009) argumentam que as transformações ocorridas no mundo do trabalho, originam-se de questões como ao crescente número de escolas e universidades que surgem nos grandes centros, o aumento das exigências em relação ao aprimoramento intelectual, à qualidade de trabalho e ao maior comprometimento desse profissional com a organização no sentido de atender essas múltiplas demandas aliadas a necessidade de formação do corpo discente com qualidade.

A profissão docente é considerada pela Organização Mundial do Trabalho, como uma das mais estressantes, com forte incidência de elementos que conduzem à síndrome de *burnout*. Esse fenômeno atinge professores de diferentes países e parece portar um caráter epidêmico mundial, que extrapola as fronteiras nacionais

(NOAL, 2003; CARVALHO, 2003). Independentemente do nível de ensino, os professores se sentem realizados profissionalmente quando é claro o significado de seu trabalho e quando eles têm a avaliação social de que realizam um trabalho de qualidade. Contudo, se os salários são baixos, se as relações de trabalho são muito conflituosas e se não há garantia de emprego, os professores tendem a experimentar esse tipo de consequências negativas em suas vidas (DANTAS, 2003; CARLO, 2005).

No que se refere aos problemas relacionados às condições de trabalho, destacam-se os apresentados no Quadro 5 como aspectos negativos da docência.

Autor:	Problemas e Situações:
Zacchi (2004)	Baixos salários; Precárias condições de trabalho (temperatura, ruído e superlotação das salas); Cansaço físico pela longa jornada; Dupla jornada das professoras (doméstica e profissional); Falta de tempo para si; Angústia devido às exigências sociais da atividade.
Carneiro (2001)	Complexidade das tarefas desenvolvidas; Falta de recursos materiais; Problemas sócio familiares dos alunos; Ritmo de trabalho; Multiplicidade de tarefas diferenciadas e simultâneas; Uso elevado da voz; Posturas desconfortáveis; Pouca frequência de pausas; Cargas psíquicas acumuladas; Falta de valorização do trabalho realizado; Estado psicológico dos alunos; Burocratização e rotina das atividades educativas; Prescrição do trabalho; Dificuldades nas relações com as famílias dos alunos (que tendem a encarar os profissionais como responsáveis pelo sucesso ou insucesso dos filhos); Falta de diálogo com a administração; Violência na escola (brigas entre alunos, roubos, ameaças dos alunos, depredação do espaço); Necessidade de fazer outras atividades como forma de aumentar a renda; Trajeto frequentemente longo entre casa e local de trabalho.
Oliveira (2001)	Trabalho em mais de uma escola; Realização de parte do trabalho no universo doméstico (preparação de aulas, correção de provas); Dificuldade de participação em cursos de aperfeiçoamento.
Pereira (2000)	Expansão dos contratos de trabalho para horistas; Políticas educacionais autoritárias.
Noronha (2001)	Inserção do voluntariado e da participação comunitária na escola (descentralização das decisões e atribuindo à escola, ao professor e à comunidade a responsabilidade pela educação básica); Inadequação do espaço físico (ergonomia).
Lima (2000)	Perda de autonomia; Divisão do trabalho; Movimentos repetitivos; Aumento das exigências cognitivas; Más condições das cantinas;

	Má higiene e limpeza escolar; Insegurança quanto à demissão.
Mascarello (2004)	Falta de água; Insuficiência de carteiras; Comprometimento da rede elétrica; Agressões; Salários em atraso; Falta de concursos públicos para provisão de cargos; Crescimento da contratação temporária.
Suzin (2005)	Uso de horas extras para preencher vagas reais; Número de servidores nomeados insuficiente para atender à demanda das escolas.
Vieira (2004)	Perda da identidade.
Amado (2000)	Ausência de mesas para o professor nas salas de aula.
Panzieri (2004)	Necessidade de permanecer em pé durante toda a aula; Escrever na lousa; Corrigir caderno na carteira do aluno na posição em pé com inclinação do tronco; Apagar a lousa; Entregar livros, cadernos e outros materiais didáticos aos alunos; Retirar e carregar grandes quantidades de materiais do armário; Segurar livro ou caderno em uma mão, enquanto escreve na lousa com a outra.
Santos (2004)	Imagem errônea da opinião pública sobre o professor; Cooptação de professores pela administração.
Gasparini (2005)	Novas exigências de qualificação.
Neves (1999)	Sentimento de culpa por não dar conta satisfatoriamente de todas as atividades; Dificuldade de se estabelecerem espaços de intercâmbio de ideias; Insuficiência de laços de cooperação; Falta de comunicação; Implantação da avaliação continuada (entendida como obrigação de aprovar alunos); Padronização do currículo e métodos de ensino; Falta de acompanhamento técnico.
Lima (2002)	Inclusão de alunos especiais; Assédio moral.
Gomes (2002)	Atender pais e alunos em horários de pausa e alimentação; Deslocamentos entre os locais de trabalho dadas as condições de transporte da cidade.

Quadro 5: Resumo dos problemas e situações negativas do dia a dia do profissional da educação

Fonte: Elaborado pela autora.

Porém, existem muitas pesquisas que trazem um outro lado sobre o que seria educar para os profissionais da educação, e que acaba trazendo uma visão mais positiva para esse tipo de trabalho. Uma delas é Pimenta (2005) que afirma que as escolas produzem uma cultura interna que lhes é própria, exprime os valores e crenças que os membros da organização partilham e não são apenas divulgadoras, mas também produtoras de práticas sociais, de valores, de crenças e de conhecimentos, movidas pelo esforço de procura de novas soluções para os problemas vivenciados. Levando em consideração o que a autora abordou, é possível entender porque para muitos professores é prazeroso o trabalho em sala de aula, eles sentem que não só estão transformando a vida de todos aqueles

indivíduos presentes na sala de aula, como também fazem parte de uma máquina movida pelo pensar, pelo criar e pelo transformar das ideias (PIMENTA, 2005).

Levando esse contexto em consideração, é essencial entender como os professores de escolas alternativas se comprometem com o seu trabalho e qual é o nível de CCO desempenhado por esses profissionais. Aprofundar o conhecimento nesse tema é importante para que futuramente novas soluções e medidas possam ser pensadas para que o contexto de trabalho do professor brasileiro possa ser melhorado de forma contínua.

Com isso, é importante trazer resultados e discussões realizadas com os construtos citados anteriormente em lócus parecidos ao desta pesquisa. Abaixo serão apresentados resultados de pesquisa em Comportamento Organizacional que tenham trabalhado com professores de ensino básico ou universitário, além de alguns dados importantes para continuação desta discussão. Em uma pesquisa empírica sobre estresse ocupacional em professores de ensino básico, Correia et al. (2010) evidenciam em suas discussões que 46,8% dos professores encontram-se satisfeitos com a sua profissão atual, porém também afirma que apenas metade desse grupo manifestava o desejo de exercer a sua atividade durante o seu percurso profissional. Já em relação ao gênero dos professores, os autores abordam que, de modo geral, as mulheres tendem a experimentar maiores níveis de exaustão emocional, enquanto os homens são atingidos por maiores níveis de despersonalização.

Por fim, são apresentadas medidas que podem melhorar a qualidade de vida do professor no trabalho e conseqüentemente deixa-lo mais motivado e até mais comprometido com a docência, como a redução dos alunos em sala de aula, a limitação da carga de trabalho de modo a cumprir-se o número de horas de serviço por semana, o apoio aos professores em função de sua idade e do vínculo que mantêm com a escola, a formação e apoio aos professores no sentido de conseguirem adaptar o currículo e os conteúdos às capacidades e nível de aprendizagem dos alunos (BEN-ARI; KROLE; HAR-EVEN, 2003; GOMES et al., 2009).

Já Traldi e Demo (2012) trazem conclusões para o conjunto de professores de um centro de ensino universitário do setor público, eles afirmam que o comprometimento afetivo é mais percebido que os demais entre os professores, tornando-se possível afirmar que os professores se mantêm na universidade pesquisada porque gostam e acreditam na instituição e não por se sentirem obrigados ou atrelados aos ganhos proporcionados. Inclusive um grupo específico de professores tem alta média de comprometimento afetivo sem receber nenhum tipo de remuneração, mas basicamente permanecem pela experiência, rede de relacionamento e melhoria do currículo profissional.

Ademais, os níveis de realização no trabalho e afetos positivos foram relativamente altos e expressivos, afirmando, assim, que o trabalho em questão contribui para os planos e metas individuais dos professores, além de proporcionar experiências positivas, já que a pesquisa também traz a presença de humores positivos, como alegria, disposição, contentamento e entusiasmo por parte dos professores no ambiente de trabalho.

Enquanto isso, Rego (2000) traz um ângulo diferente e aborda como o comportamento de cidadania organizacional do docente universitário impacta no desempenho dos alunos. É confirmado durante a pesquisa que a principal variável que impacta o desempenho do aluno é a cortesia, professores descorteses exercem um efeito desmotivador sobre seus alunos, induzindo-os a alterar os seus níveis de esforços e empenho perante suas atividades, impactando negativamente os desempenhos de suas notas e avaliações.

De acordo com Sousa e Mendonça (2009) em pesquisa realizada sobre *burnout*, justiça e comprometimento afetivo com professores universitários, é possível perceber que quando o professor é muito comprometido afetivamente com a universidade e se percebe injustiçado em alguma situação pela maneira como os recursos são distribuídos por ela, a probabilidade de desenvolver exaustão emocional aumenta significativamente. Além disso, esse achado é confirmado por Elovainio et al. (2001), autores que apontam que a percepção de injustiça pode intensificar o estresse ocupacional e comprometer a saúde do colaborador.

Para continuidade desta pesquisa, o próximo Capítulo abarcará a Metodologia de pesquisa.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste Capítulo serão abordadas as características da metodologia da presente pesquisa. O Capítulo está dividido em: tipo e descrição geral da pesquisa, caracterização do setor, uma explicação sobre a população e amostra escolhida para a pesquisa, caracterização dos instrumentos de pesquisa e procedimentos de coleta e análise de dados.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Para Gil (2002), pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é desenvolvida mediante o uso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos. Segundo Zanella (2006), uma pesquisa é classificada quando se leva em conta a natureza das variáveis, o relacionamento entre elas e os objetivos de pesquisa. As variáveis são aquilo que se quer analisar, descrever, explorar em sua pesquisa, podendo ser um conceito, construto, classificação, aspecto, fator etc.

Considerando o critério de classificação de pesquisa, proposto por Gil (1987), a pesquisa pode ser definida quanto aos objetivos e quanto aos procedimentos. Sampieri et al. (2006) divide as pesquisas em: exploratórias, descritivas, correlacionais e explicativas. Segundo a classificação do autor, este presente estudo pode ser caracterizado como descritivo, pois visa apresentar um recorte, um panorama do fenômeno analisado e correlacional, pois objetiva avaliar a relação entre dois ou mais conceitos, categorias ou variáveis em um determinado contexto. Uma pesquisa pode ter caráter qualitativo, quantitativo ou misto. Dessa forma, lembram Laville e Dione (1999) que o essencial seja que a abordagem escolhida esteja a serviço do objeto de pesquisa. Para este trabalho, foi escolhido o critério

quantitativo, pois serão usados dados advindos de questionários com dados primários analisados quantitativamente.

Além do mais, um estudo pode ser transversal ou longitudinal. Será utilizada a abordagem transversal neste trabalho, já que pretendeu-se realizar uma análise momentânea, como uma fotografia das respostas, e não um acompanhamento histórico das mesmas, o que exigiria um tempo maior para a consecução dos objetivos desejados (BORDALO, 2006). Ainda segundo o autor este tipo de pesquisa é uma investigação no qual fator e efeito são observados, atendendo assim ao objetivo de análise das variáveis deste estudo.

Em suma, esta pesquisa possui natureza empírica, pode ser classificada como descritiva e correlacional, a abordagem utilizada será a quantitativa com utilização de dados primários coletados por meio dos questionários aplicados e o recorte será o transversal.

3.2 Caracterização do setor

No cenário atual, as escolas de ensino alternativo ainda são poucas no território brasileiro, principalmente na região do Distrito Federal, durante pesquisa realizada em plataformas online e ao entrar em contato com os representantes de escolas alternativas no Brasil foi possível identificar dez escolas com características de escolas alternativas que pudessem servir como população para o presente estudo, sendo nove do ramo privado e uma escola pública alternativa.

As escolas alternativas se propõem a trazer novos modelos educacionais principalmente para a educação infantil e fundamental. Cada tipo de escola alternativa segue um modelo educacional diferente, a escola Waldorf tem uma pedagogia que procura integrar de maneira holística o desenvolvimento físico, espiritual, intelectual e artístico dos alunos. O objetivo é desenvolver indivíduos livres, integrados, socialmente competentes e moralmente responsáveis. As escolas e professores possuem grande autonomia para determinar o currículo, metodologia

e governança. Um outro exemplo é o grupo de escolas Montessorianas, elas têm como missão levar a criança a assumir seu papel na sociedade, descobrindo o valor de suas próprias realizações, tornando-se mais confiante e livre para a descoberta de novas experiências, sendo capaz de desenvolver sentimentos de alegria, compreensão, cooperação, aceitação, responsabilidade e a capacidade de pensar, além de agir de forma criativa, crítica e consciente.

A maioria dessas escolas tem organização curricular, estrutura organizacional, métodos de desenvolvimento e hierarquia completamente diferentes das escolas tradicionais, inclusive a maioria delas não separa os alunos em turmas com a mesma idade e normalmente procuram ter a maior liberdade possível dentro de sala de aula.

Porém, como são escolas com novas estruturas e ideais para a educação no Brasil ainda não existem estudos relacionados à professores de escolas alternativas e nem ao nível de comprometimento organizacional e comportamentos de cidadania organizacional desses professores.

3.3 População e amostra

O presente trabalho foi conduzido no universo de escolas alternativas na região do Distrito Federal. Ao todo foram contatadas 10 instituições de ensino, sendo 1 de ensino público alternativo e 9 de ensino privado alternativo. A amostra foi selecionada de acordo com a disponibilidade das escolas em participar das pesquisas: ao disponibilizar os contatos de seus professores para que o *survey* pudesse ser enviado por meio eletrônico, ou ao receber os questionários físicos nas escolas para que os responsáveis pedagógicos pudessem disponibilizar aos professores no período de duas semanas e também pela possibilidade de enviar o link online da pesquisa diretamente aos professores da escola. Sendo assim todas as escolas dentro população foram contatadas com o objetivo de se ter o maior número possível de respondentes. Foram retiradas da amostra as escolas particulares e públicas que não tinham vínculos com a educação alternativa. Essa

abordagem buscou atender ao sugerido por Mathieu e Zajac (1990) pois abordaram que as pesquisas com a utilização dos construtos de comprometimento e comportamentos de cidadania organizacional devem abranger uma larga variedade de organizações. Portanto, essa metodologia de pesquisa possibilita respostas a diversas questões de pesquisa ligadas às características organizacionais.

Por meio dos estudos realizados e contatos com as escolas, foi possível identificar que a população total de professores alternativos é de aproximadamente 160 professores. A população considerada para a pesquisa foi de 100 professores, pois 60 foram retirados da amostra por serem professores de ensino médio que não fazem parte do público-alvo da pesquisa. A pesquisa foi enviada online ou entregue presencialmente para os 100 professores, porém 28 docentes não enviaram suas respostas ou devolveram o questionário e 3 questionários foram retirados da amostra por conterem erros nas respostas, tornando-se inválidos para uso. Portanto, a amostra final da pesquisa ficou em 69 professores (taxa de retorno de 69%).

Em relação ao sexo, 27,5% são do sexo masculino e 72,5% das professoras são do sexo feminino. A maioria dos professores (37,7%) encontra-se na faixa etária entre 26 e 35, seguida dos professores entre 18 e 25 anos (29%), 36 e 50 (26,1%) e, por fim, a menor porcentagem caracterizou professores com mais de 50 anos (7,2%).

A maioria dos professores não possui filhos (62,3%), seguido de pessoas com apenas 1 filho (17,4%), os professores com 2 filhos ficaram em 14,5%, e o número de pessoas com 3 filhos ou mais foi de 5,7%.

Como dito anteriormente, a maioria dos professores é de escola privada, sendo 92,8% da amostra, e apenas 7,2% de escola pública com vínculo educacional alternativo. 42% desses professores trabalham há menos de 1 ano nas respectivas escolas, 37,7% já estão entre 1 e 5 anos empregados, enquanto 13% trabalham já entre 5 e 10 anos e apenas 7,2% possuem vínculo empregatício há mais de 10 anos na mesma escola.

As Tabelas a seguir têm por finalidade ilustrar a composição sociodemográfica da amostra em análise e serão apresentadas na seguinte ordem: Sexo (Tabela 1),

Idade (Tabela 2), Quantidade de Filhos (Tabela 3), Tipo de Escola (Tabela 4) e, por fim, Tempo na organização (Tabela 5).

Tabela 1: Sexo, Frequência e Proporção

Sexo	F	%
Masculino	19	27,5
Feminino	50	72,5

Fonte: Dados da Pesquisa

Tabela 2: Idade

Idade	F	%
Entre 18 e 25 anos	20	29
Entre 26 e 35 anos	26	37,7
Entre 36 e 50 anos	18	26,1
Mais de 50 anos	5	7,2

Fonte: Dados da Pesquisa

Tabela 3: Quantidade de Filhos

Filhos	F	%
0	43	62,3
1	12	17,4
2	10	14,5
3	3	4,3
Mais de 3	1	1,4

Fonte: Dados da Pesquisa

Tabela 4: Tipo de Escola

Escola	F	%
Pública	5	7,2
Privada	64	92,8

Fonte: Dados da Pesquisa

Tabela 5: Tempo na organização

Tempo	F	%
Menos de 1 ano	29	42
Entre 1 e 5 anos	26	37,7
Entre 5 e 10 anos	9	13
Mais de 10 anos	5	7,2

Fonte: Dados da Pesquisa

3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

Para compor a versão final do instrumento de aplicação (Anexo 3), foram utilizados dois instrumentos de mensuração, que podem ser listados por: instrumento de escalas de comprometimento organizacional desenvolvida por Medeiros (2003) (Anexo 1), sendo esse uma junção dos conjuntos de indicadores dos autores Meyer, Allen e Smith (1993) e O'Reilly e Chatman (1986), já para atestar o nível dos comportamentos de cidadania organizacional foi escolhido o instrumento desenvolvido por Porto e Tamayo (2003) (Anexo 2) que aborda 41 itens para avaliação.

3.4.1 Escala de Comprometimento organizacional

A mensuração de comprometimento organizacional deu-se por meio de um conjunto de 24 itens que correspondem às dimensões afetivas, normativas, instrumentais e afiliativas, construídos a partir da revisão teórica realizada por Medeiros (2003). A base afetiva (internalização de valores e objetivos) possui alpha equivalente a 0,78. A base instrumental possui alpha de 0,47, 0,52 e 0,58 para poucas alternativas, recompensas e oportunidades e linha consistente de atividade respectivamente. Já a base normativa obrigação em permanecer e obrigação pelo desempenho possuem

alpha de 0,72 e 0,63. A base afiliativa (sentimento de fazer parte) possui alpha de 0,8. Siqueira (2008) apresentou um quadro que sintetiza as informações referentes à escala em estudo, tal quadro será apresentado a seguir como o Quadro 6.

Base	Definição	Itens	Índices de Precisão
Afetiva: Internalização de valores e objetivos	Crença e identificação com a filosofia, os valores e os objetivos organizacionais (internalização de valores e objetivos);	1,2,3,4	0,84
Normativa: Obrigação em permanecer	Crença de que tem uma obrigação em permanecer; de que se sentiria culpado em deixar a empresa; de que não seria certo deixar a empresa; e de que tem uma obrigação moral com as pessoas da organização;	12, 13, 14, 15	0,87
Normativa: Obrigação pelo desempenho	Crença de que deve se esforçar em benefício da organização e que deve buscar cumprir suas tarefas e atingir os objetivos organizacionais;	9,10,11	0,77
Afiliativa: Sentimento de fazer parte	Crença de que é reconhecido pelos colegas como membro do grupo e da organização;	16,17,18,19	0,80
Instrumental: Linha consistente de atividade	Crença de que deve manter certas atitudes e regras da organização com o objetivo de se manter na organização;	20,21,22,23	0,65
Instrumental: Escassez de alternativas	Crença de que possui poucas alternativas de trabalho se deixar a organização.	5,6,7,8	0,73

Quadro 6: Escala de Base do Comprometimento Organizacional.

Fonte: Siqueira (2008, p.65)

Os questionários foram aplicados, utilizando uma escala tipo *Likert* de cinco pontos, variando de 1 para discordo totalmente até 5 concordo totalmente. O instrumento está presente como anexo desta pesquisa (Apêndice A).

3.4.2 Escala de Comportamento de Cidadania Organizacional

Já para a escala de Comportamento de Cidadania Organizacional, foi escolhido o instrumento desenvolvido por Porto e Tamayo (2003). O instrumento é composto por 41 indicadores, sendo 13 itens de Sugestões Criativas ao Sistema com Alpha de Cronbach de 0,91, 7 itens de Proteção ao Sistema com Alpha de 0,80, 8 itens de Criação de Clima Favorável à Organização no Ambiente Externo com alpha de 0,90, 4 itens de Autotreinamento com Alpha de 0,84 e Cooperação com os colegas composto por 9 itens com Alpha de 0,85. Porto e Tamayo (2003) apresentaram um quadro que sintetiza as informações referentes à escala em estudo, tal quadro será apresentado a seguir no Quadro 7.

Base	Itens	Índices de Precisão
Sugestões criativas ao sistema	1,2,4,8,11,14,15,22,25,29,32,34,35	0,91
Proteção ao sistema	6,7,16,17,19,24,41	0,80
Criação de clima favorável à organização no ambiente externo	3,12,18,23,27,28,31,39	0,90
Autotreinamento	5,10,33,36	0,84
Cooperação com os colegas	9,13,20,21,26,30,37,38,40	0,85

Quadro 7: Escala de Civismo nas Organizações.

Fonte: Porto e Tamayo (2003, p.401)

Os questionários também foram aplicados utilizando uma escala tipo *Likert* de cinco pontos, variando de 1 para discordo totalmente até 5 concordo totalmente. E o instrumento completo pode ser encontrado no Apêndice B do presente estudo.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de questionários físicos e coleta virtual de dados realizada com as escolas alternativas do Distrito Federal, tratando-se, então, de um *survey*. O questionário foi construído com auxílio da ferramenta Google Forms da plataforma Google Docs e enviado para o e-mail dos professores selecionados na amostra, eles tiveram o prazo de um mês para responder a pesquisa, assim que o questionário online foi encerrado, os dados foram coletados da planilha online com tabulação já dos dados de todos os questionários, totalizando um número de 8 respostas online.

Enquanto isso, outras escolas preferiram participar recebendo o questionário fisicamente na unidade e repassando presencialmente aos seus professores, os questionários ficaram uma média de uma semana por escola e o grupo de pesquisa tinha um ponto focal em cada centro de ensino que se responsabilizava pelas respostas por parte de todos os professores. Ao todo foram entregues 100 questionários impressos e o total de respostas válidas foi de 61 respondentes. O período de aplicação se encerrou no dia 04 de maio de 2018.

Assim que a coleta foi finalizada utilizou-se o Excel para tabular os dados de todos os questionários, tanto online quanto físicos. Para a análise dos dados foram utilizadas técnicas descritivas de média, mediana, desvio padrão, coeficiente de variação e correlação dos fatores, pelo coeficiente de *Spearman*, para verificar a relação entre as variáveis. Para essa etapa utilizou-se o SPSS – *Software Statistical Package for the Social Scienses*.

A análise de correlação entre as variáveis estudadas foi realizada com o objetivo de identificar e conhecer as relações entre as variáveis comprometimento e comportamentos de cidadania organizacional, dentro do contexto organizacional dos professores de escolas alternativas.

Por conseguinte, o Capítulo a seguir abordará os resultados e discussão referentes à análise dos dados coletados, apresentando as médias e os desvios padrão dos

itens avaliados, além de especificar as correlações identificadas entre os construtos abordados na pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir, serão apresentados os resultados obtidos com a aplicação dos instrumentos escolhidos para essa pesquisa e será feita a discussão dos resultados dos questionários em relação ao referencial teórico apresentado.

Na primeira Seção serão apresentados os resultados relacionados à Escala de Bases de Comprometimento Organizacional, em seguida serão abordados os achados da Escala de Civismo Organizacional. E, por fim, serão apresentados os resultados das correlações obtidas entre as duas escolas supracitadas.

4.1 Resultados descritivos da Escala de Base de Comprometimento Organizacional (EBACO)

Os resultados descritivos referentes à Escala de Base de Comprometimento Organizacional serão apresentados a seguir, na Tabela 6, na qual é possível encontrar todas as médias, desvios padrão e coeficientes de variação dos itens da EBACO. A escala utilizada para respostas foi do tipo *Likert* variando entre 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente), na qual a percepção do respondente sobre o item será mais positiva quanto maior for a média do item em questão, e naturalmente, quanto maior for a média obtida, maior é o grau de concordância dos avaliados sobre o item.

A classificação dos coeficientes de variação foi com base nos dados apresentados no Quadro 8, de acordo com Pimentel e Gomes (1985).

Faixa	CV	Dispersão
Menor ou igual a 10%	Baixo	Baixa dispersão dos dados
Entre 10% e 20%	Médio	Média dispersão dos dados
Entre 20% e 30%	Alto	Alta dispersão dos dados
Maior que 30%	Muito alto	Dispersão dos dados muito alta

Quadro 8: Classificações do Coeficiente de Variação.

As estatísticas descritivas, como média, desvio padrão e coeficiente de variação, dos itens que compõem a escala de Comprometimento Organizacional segundo a EBACO são apresentadas na Tabela 6.

Fonte: adaptado de Pimentel e Gomes (1985)

Tabela 6: Média, desvio padrão e coeficiente de variação (CV) dos itens de Comprometimento Organizacional segundo a EBACO

Item e Fator	Média	Desvio Padrão	CV
Afetivo: Internalização de valores e objetivos			
1. Eu me identifico com a filosofia desta escola.	4,33	0,761	0,18
2. Eu acredito nos valores e objetivos desta escola.	4,26	0,741	0,17
3. Desde que me juntei a esta escola, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares.	4,23	0,770	0,18
4. A razão de eu preferir esta escola em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.	4,17	0,890	0,21
Instrumental: Poucas Alternativas			
5. Uma das consequências negativas de deixar esta escola seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.	3,70	1,275	0,34
6. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta escola.	3,43	1,311	0,38
7. Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidade de trabalho.	3,35	1,423	0,42
8. Se eu decidisse deixar minha escola agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	3,29	1,273	0,39
Normativo: Obrigação pelo Desempenho			
9. O bom professor deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.	3,93	1,019	0,26
10. Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na escola.	3,93	1,116	0,28
11. O professor tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.	4,20	0,884	0,21
Normativo: Obrigação em Permanecer			
12. Mesmo que fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha escola agora.	4,20	0,850	0,20
13. Acredito que não seria certo deixar minha escola porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.	4,03	0,840	0,21
14. Eu não deixaria minha escola agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	4,03	0,907	0,23
15. Eu me sentiria culpado se deixasse minha escola agora.	3,75	0,898	0,24

Tabela 6: Média, desvio padrão e coeficiente de variação (CV) dos itens de Comprometimento Organizacional segundo a EBACO (Continuação)

Item e Fator	Média	Desvio Padrão
Afiliativo: Sentimento de fazer parte		
16. Sou reconhecido por todos na escola como um membro do grupo.	4,20	0,815
17. Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta escola.	3,86	1,061
18. Nesta escola, eu sinto que faço parte do grupo.	4,02	1,093
19. Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.	4,06	1,042
Instrumental: Linha Consistente de Atividades		
20. Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.	4,07	0,975
21. Na situação atual, ficar com minha escola é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.	3,87	1,070
22. Para conseguir ser recompensado aqui, é necessário expressar a atitude certa.	3,80	1,051
23. Procuro não transgredir as regras daqui, pois assim sempre mantereí meu emprego.	3,84	1,171

Fonte: Dados da Pesquisa

A Escala de Base de Comprometimento Organizacional possui seis fatores: Internalização de Valores e Objetivos (Afetiva), Poucas Alternativas (Instrumental), Obrigação pelo Desempenho (Normativo), Obrigação em Permanecer (Normativo), Sentimento de Fazer Parte (Afiliativa) e Linha Consistente de Atividades (Instrumental). A Tabela 7 apresenta as médias, desvio padrão e coeficientes de variação dos seis fatores supracitados. As médias encontradas variaram de 3,44 a 4,25, apresentando uma média geral de 3,94, valor que sugere concordância positiva geral entre os fatores. Já os desvios padrão foram de 0,586 até 1,005, com média geral de 0,727 e a média do coeficiente de variação fechou em 0,19, o que sugere que a população é homogênea e possui percepções muito próximas.

Tabela 7: Média, desvio padrão e coeficiente de variação (CV) dos fatores da Escala de Comprometimento Organizacional segundo a EBACO

Fator	Média	Desvio Padrão	CV
Afetivo: Internalização de valores e objetivos	4,25	0,586	0,14
Instrumental: Poucas Alternativas	3,44	1,005	0,29
Normativo: Obrigação pelo Desempenho	4,02	0,762	0,19
Normativo: Obrigação em Permanecer	4,00	0,601	0,15
Afiliativo: Sentimento de Fazer Parte	4,04	0,732	0,18
Instrumental: Linha Consistente de Atividades	3,89	0,674	0,17
Geral	3,94	0,727	0,19

Fonte: Dados da Pesquisa.

O primeiro fator da escala de Comprometimento Organizacional, “internalização de valores e objetivos da organização”, composto por indicadores afetivos está relacionado à proximidade entre valores individuais e organizacionais do indivíduo o que afeta seu envolvimento com a escola (MEDEIROS, 2003) e apresentou a maior média de 4,25, com desvio padrão de 0,586 e coeficiente de variação de 0,14, valores que indicam que a percepção da população é homogênea e positiva em relação a esses indicadores.

Pode-se inferir, então, que os valores individuais dos respondentes se acercaram aos da organização após o ingresso deles à essas escolas, retratando assim que a maioria dos professores concordam e compartilham com os valores, filosofia e causas da sua escola, inclusive, por ter tipo a maior média, infere-se que é o tipo de comprometimento mais presente na relação de envolvimento professor-escola nesta pesquisa. Isso pode ser corroborado, ainda, por Pulino, Kubo e Oliva (2014) quando afirmam que o comprometimento afetivo está estritamente ligado ao desejo do professor de trabalhar naquela escola pelo apego e identificação com as metas e valores das escolas, inclusive por sentir que suas necessidades materiais e psicológicas também são preenchidas.

O segundo fator, “poucas alternativas”, com indicadores instrumentais, apresentou média de 3,44, desvio padrão de 1,005 e coeficiente de variação de 0,29. Para Meyer e Allen (1991) o comprometimento instrumental está diretamente ligado aos custos existentes caso o professor opte por deixar a escola naquele momento, ou seja, indica que os professores permanecem na escola por necessidade.

Vale ressaltar, assim, que os respondentes nesse fator tiveram média consideravelmente positiva, porém é possível analisar pelo coeficiente de variância que a dispersão entre as respostas foi alta e, portanto, tem-se uma população com respostas mais heterogêneas para esse fator. Isso pode indicar que muitos professores trabalham nas escolas alternativas por necessidade, mas também que outros não apresentam esse tipo de comprometimento tão forte e devem ter um vínculo maior à escola pela filosofia e causa apresentadas.

Podemos analisar isso de forma positiva pela ideia apresentada por Pimenta (2005) que afirma que as escolas produzem uma cultura interna que lhes é própria, exprime os valores e crenças que os membros da organização partilham e não são apenas divulgadoras, mas também produtoras de práticas sociais, de valores, de crenças e de conhecimentos, movidas pelo esforço de procura de novas soluções para os problemas vivenciados. Ou seja, os professores sentem que fazem parte de algo maior que eles próprios e a necessidade em si de permanecer não é o principal causador do comprometimento deles.

Por outro lado, autores como Lima (2000) apresentam teorias que explicam porque os professores tem tanta necessidade de permanência nas escolas, já que a realidade geral dos centros de ensino são cheias de insegurança em relação à demissão, salários atrasados (MASCARELLO, 2004), baixos salários e condições precárias de trabalho (ZACCHI, 2004), além do aumento considerável de contratações temporárias que tiram a estabilidade do trabalho do professor (MASCARELLO, 2004). Por isso, é possível inferir que boa parte dos professores necessitam continuar em suas escolas para que não convivam com esse tipo de contexto apresentado anteriormente em outras instituições.

Os indicadores normativos formam o terceiro fator: obrigação pelo desempenho. Este fator teve uma média considerável de 4,02, baixo desvio padrão de 0,762 e

coeficiente de variância médio de 0,19. Segundo Medeiros (2003) o comprometimento normativo nesse fator significa um sentimento de obrigação que surge dentro do professor em atingir os objetivos da organização, além de buscar os melhores resultados para a escola. Mais uma vez, pela alta média encontrada e médio coeficiente de variação podemos verificar uma população com percepção positiva em relação ao desempenho na organização e também relativamente homogênea, entendendo-se que os funcionários empreendem esforços para atingir os objetivos da escola. Essa teoria pode ser confirmada por Wiener (1982) que entende as pressões normativas no trabalho como questões provenientes da cultura da escola que emanam sobre o funcionário. Ademais, o comprometimento normativo indica um foco centrado no controle normativo, como por exemplo, uma missão forte e bem disseminada dentro da organização, que faz com que o funcionário tenha uma crença de que deve se esforçar cada vez mais em benefício da escola e intensifica o dever de cumprir as tarefas e atingir os objetivos escolares (SIQUEIRA, 2008).

O quarto fator, “obrigação em permanecer”, também faz parte da base normativa e teve uma média alta de 4,00, desvio padrão baixo de 0,601 e coeficiente de variância médio com 0,15. Índices que sugerem homogeneidade entre a população nesse fator e sugerem percepções positivas em relação a esses indicadores. Pode-se inferir, assim, que os professores se sentem obrigados a permanecer na escola porque possuem uma obrigação moral com a organização e com os colegas de trabalho.

Isso pode ser corroborado por Souza e Marques (2014) que afirmam que os professores que possuem um vínculo com a escola atrelado ao senso de dever e obrigação tendem a demonstrar maior desempenho em relação àqueles que se mantêm vinculados por necessidade. Também de acordo com Siqueira (2008) esses sentimentos ocorrem porque os professores se sentiriam culpados caso tivessem que deixar a escola e sentem que não seria certo fazer isso.

Por outro lado, pode-se ver um alto nível de concordância com o comprometimento normativo como negativo pela perda da identidade pessoal do professor (VIEIRA,2004) que acaba ocorrendo pela dificuldade de seu trabalho, pelas

pressões no trabalho, com cargas psíquicas acumuladas e falta de valorização do trabalho, que faz com que o professor sinta-se obrigado a permanecer pois já não sente que poderia ser ele mesmo em outra instituição (CARNEIRO, 2001).

O quinto e penúltimo fator é da base afiliativa e chama-se “sentimento de fazer parte”, teve média alta de 4,04, desvio padrão baixo de 0,732 e coeficiente de variância médio de 0,18, o que significa que a percepção em relação ao fator também foi positiva e relativamente homogênea dentro da população de respostas. De acordo com Siqueira (2008) um alto nível de comprometimento afiliativo significa que o professor acredita ser reconhecido pelos colegas de trabalho como membro do grupo e da organização. É importante ressaltar que o comprometimento afetivo é diferente do afiliativo no sentido de que se sentir parte da organização é diferente de ter valores pessoais congruentes aos da organização (GOULDNER, 1960). Por isso, é possível destacar que os professores de escolas alternativas no DF são engajados e sentem que são bem recebidos e recepcionados pelos outros professores e demais pessoas na escola. Isso é positivo porque de acordo com Diógenes, Cavalcante e Oliveira (2016) o envolvimento no sentido de fazer parte gera uma maior chance do professor desenvolver atitudes de lealdade dentro de sua escola, virtude de suma importância para o desenvolvimento do grupo no qual está inserido.

Por conseguinte, o último fator instrumental “linha consistente de atividades” compõe o sexto grupo de indicadores e teve média alta de 3,89, desvio padrão baixo de 0,674 e coeficiente de variância médio final com 0,17 demonstrando um consenso em relação a percepção do fator e homogeneidade média em relação às respostas.

Pode-se inferir desses resultados de acordo com Siqueira (2008) que os professores acreditam que devem manter certas atitudes e seguir as regras da escola com o objetivo de se manter na organização. Bastos (1993) explica essa percepção vista como uma função das recompensas e custos associados com a condição de integrante da organização, tendo um enfoque mais objetivo, direto e pode até ter um caráter frio e calculista já que um alto nível desse comprometimento pode significar que os professores pesam muito bem os fatores correlacionados a recompensas, inclusive mais materiais do que morais em relação ao trabalho na organização (TAMAYO et al., 2001).

Na próxima Seção são analisados os resultados descritivos para o construto Comportamentos de Cidadania Organizacional encontrados após a aplicação do instrumento Escala de Civismo nas Organizações.

4.2 Resultados descritivos da Escala de Civismo nas Organizações

A Tabela 8 apresenta os resultados descritivos referentes à Escala de Civismo nas Organizações. Assim como no tópico anterior, a Tabela irá demonstrar todas as médias, desvios padrão e coeficientes de variação dos itens voltados para o comportamento de cidadania organizacional dos professores. Novamente, a escala para respostas utilizada foi do tipo *Likert* que varia entre 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente), de forma que a percepção dos respondentes sobre o item será maior quanto maior for a média do item, e o grau de concordância dos respondentes será maior quanto maior for a média obtida para cada questão.

Tabela 8: Média, desvio padrão e coeficiente de variação (CV) dos itens de Civismo nas Organizações

Item e Fator	Média	Desvio Padrão	CV
Sugestões Criativas ao Sistema			
1. Dou sugestões para resolver problemas no setor onde trabalho.	4,22	0,998	0,24
2. Sugiro novas ideias para o melhor aproveitamento do ambiente físico.	4,25	0,046	0,01
4. Sugiro novas rotinas que possam melhorar o funcionamento do meu setor.	4,30	0,896	0,20
8. Procuo formas mais eficientes de realizar as tarefas.	4,61	0,691	0,15
11. Trago sugestões sobre novos produtos ou serviços.	4,20	1,079	0,26
14. Trago ideias novas sobre meu trabalho nesta escola.	4,28	1,042	0,24
15. Busco soluções para as dificuldades de trabalho que tenho.	4,43	0,899	0,20
22. Dou novos usos para equipamentos ociosos.	4,14	1,167	0,28
25. Trago sugestões à administração para melhorar a estrutura da organização.	4,14	1,240	0,30
29. Dou sugestões para melhorar o funcionamento do setor.	3,90	1,308	0,34
32. Trago novas ideias para aumentar a produtividade.	4,07	1,310	0,32
34. Trago sugestões para melhorar o gerenciamento da escola.	3,74	1,390	0,37
35. Trago sugestões sobre a disposição do ambiente físico da minha área.	3,80	1,461	0,38

Tabela 8: Média, desvio padrão e coeficiente de variação (CV) dos itens de Civismo nas Organizações (Continuação)

Item e Fator	Média	Desvio Padrão	CV
Proteção ao sistema			
3. Procuro defender a minha escola.	4,41	0,929	0,21
6. Utilizo, de forma adequada, os equipamentos da escola.	4,54	0,850	0,19
7. Evito desperdiçar material desta escola.	4,64	0,766	0,17
16. Zelo pela limpeza do ambiente de trabalho.	4,48	0,720	0,16
17. Procuro conhecer os meus equipamentos de trabalho.	4,55	0,832	0,18
19. Cuido com zelo dos equipamentos de trabalho.	4,67	0,634	0,14
24. Uso com cuidado os equipamentos da escola.	4,71	0,666	0,14
41. Zelo pelo patrimônio desta escola.	4,61	0,752	0,16
Criação de clima favorável à organização em ambientes externos			
12. Costumo elogiar esta escola.	4,41	0,792	0,18
18. Descrevo as qualidades desta escola.	4,49	0,851	0,19
23. Costumo passar a melhor das impressões para as pessoas que não conhecem esta escola.	4,70	0,577	0,12
27. Dou informações boas sobre essa escola.	4,58	0,830	0,18
28. Informo sobre o papel desta escola na sociedade.	4,23	0,910	0,22
28. Informo sobre o papel desta escola na sociedade.	4,25	1,063	0,25
31. Converso sobre as vantagens de trabalhar nesta organização.	4,45	0,867	0,19
39. Defendo os produtos ou serviços desta escola.			
Autotreinamento			
5. Frequento cursos de aperfeiçoamento profissional.	4,12	1,145	0,28
10. Procuro frequentar cursos de reciclagem profissional.	4,00	1,163	0,29
33. Busco cursos complementares que ampliem minha área de atuação.	3,88	1,409	0,36
36. Busco participar de eventos na minha área de atuação.	4,07	1,276	0,31
Cooperação com os colegas			
9. Ofereço-me para substituir um colega que faltou ao trabalho.	4,29	1,059	0,25
13. Oriento um colega menos experiente no trabalho.	4,33	0,798	0,18
20. Ofereço-me para ajudar um colega que está com dificuldades no trabalho.	4,65	0,682	0,15
21. Repasso meus conhecimentos para colegas de trabalho.	4,64	0,685	0,15
26. Ofereço ajuda a colegas que estejam sobrecarregados.	4,48	0,759	0,17
30. Complemento o trabalho de colegas, quando solicitado.	4,41	0,846	0,19
37. Ofereço apoio emocional a colegas com problemas pessoais.	4,38	0,893	0,20
38. Colaboro quando colegas me pedem auxílio no trabalho.	4,64	0,664	0,14
40. Ajudo colegas na resolução de problemas.	4,49	0,834	0,19

Fonte: Dados da Pesquisa

Como o fator “Sugestões criativas ao sistema” possui 13 itens se faz válido apresentar quais tiveram a maior e menor média. O item com maior média (4,61) apresenta concordância por parte dos respondentes em relação à procura de formas mais eficientes para realizar as tarefas, com desvio padrão de 0,691 e CV em 0,15, é possível perceber uma homogeneidade média entre os participantes em relação a vontade de tornar a organização mais eficiente por meio do melhor uso do recursos e tempo da escola.

Já o item de menor média, “trago sugestões para melhoria do gerenciamento da escola”, ficou com média de 3,74 e foi possível perceber uma população altamente heterogênea por um desvio padrão de 1,461 e CV de 0,38, ou seja, a média não foi tão alta e a população tem percepções bem divergentes em relação ao fator, o que pode significar que os professores não tem vontade de sugerir formas de melhorar a parte de gestão da escola, ou que eles não tem abertura de seus superiores para fazerem.

A Escala de Civismo nas Organizações possui cinco fatores: Sugestões criativas ao sistema, Proteção ao sistema, Criação de clima favorável à organização no ambiente externo, Autotreinamento e Cooperação com os colegas. A Tabela 9 abaixo apresenta as médias, desvio padrão e coeficientes de variação dos cinco fatores supracitados. As médias encontradas variaram de 4,02 a 4,57, apresentando uma média geral alta de 4,33, valor que sugere concordância positiva geral entre os fatores. Já os desvios padrão foram de 0,518 até 0,932, com média geral de 0,680 e a média do coeficiente de variação fechou em 0,16, o que sugere que a população é homogênea e possui percepções muito próximas.

Tabela 9: Média, desvio padrão e coeficiente de variação (CV) dos fatores da Escala de Civismo nas Organizações

Fator	Média	Desvio Padrão	CV
Sugestões Criativas ao Sistema	4,16	0,787	0,19
Proteção ao Sistema	4,57	0,518	0,11
Criação de clima favorável à organização no ambiente externo	4,44	0,622	0,14
Autotreinamento	4,02	0,932	0,23
Cooperação com os colegas	4,48	0,539	0,12
Geral	4,33	0,680	0,16

Fonte: Dados da Pesquisa.

O primeiro fator da escala, “Sugestões criativas ao sistema”, apresentou média alta de concordância com 4,16, desvio padrão de 0,787 e um CV médio de 0,19. Pode-se inferir que a maioria da população tem alto grau de concordância com o fator e que a população é consideravelmente homogênea, tendo um grupo médio de participantes que não concordam muito com o item. Isso significa que um grupo grande da população possui comportamentos que buscam, de forma criativa, resolver problemas e criar soluções para a escola.

De acordo com os resultados, apenas uma parcela dos professores dá sugestões para disposição do ambiente físico, melhoria do funcionamento das turmas, para resolver problemas nas turmas, para a criação de novos produtos ou serviços, para a administração da escola melhorar a estrutura organizacional. Além disso, os dados sugerem que apenas uma parcela deles traz novas ideias sobre o trabalho e rotina do dia a dia, com formas de aproveitar melhor o ambiente físico e formas de aumentar a produtividade da escola e dos alunos. Em geral, infere-se que nem todos os professores tem um perfil de busca de novas rotinas para funcionamento das turmas e de solucionar dificuldades educacionais e diárias.

Isso pode ocorrer por uma falta de abertura da própria gestão organizacional para o professor, pela possível dificuldade de se estabelecerem espaços de intercâmbio de ideias e falta de comunicação entre as partes (NEVES, 1999), falta de diálogo com a própria administração escolar (CANEIRO, 2001) e, por fim, pelo trabalho em mais de uma escola que pode fazer com o professor não se sinta ligado a nenhuma por não trabalhar integralmente em uma só e não entender a escola como uma organização maior que o indivíduo que precisa de melhoras e ideias (OLIVEIRA, 2001).

O segundo fator, “Proteção ao sistema”, teve maior média de 4,57 e menores desvio padrão e CV, de 0,518 e 0,11, respectivamente. Isso significa que esse foi o fator que teve maior concordância por parte dos participantes e com a população respondente mais homogênea. Isso significa que os professores, em geral, têm comportamentos de proteção às suas escolas, principalmente em relação aos seus recursos. Isso pode significar que os respondentes utilizam de forma adequada os equipamentos de trabalho e da escola, além de conhece-los bem, têm zelo e cuidado com os equipamentos, além de evitarem desperdiçar qualquer tipo de

material, zelando pela limpeza do ambiente de trabalho e pelo patrimônio da escola. Isso é extremamente positivo pois esses comportamentos formam cidadãos organizacionais preocupados com a estrutura física da escola, conservando e buscando maior longevidade para a história das suas organizações.

O terceiro fator “Criação de clima favorável à organização no ambiente externo” teve características muito parecidas com o fator anterior, com a terceira maior média em 4,44, teve também baixo desvio padrão (0,622) e CV (0,14). Significando que em geral os professores concordam com esse fator e buscam apresentar os comportamentos descritos nesses itens, além de terem uma visão homogênea em relação a essas ações. Ou seja, a maior parcela dos professores busca ter um costume de passar a melhor impressão da escola para as pessoas que ainda não conhecem, de elogiar a escola, de descrever as qualidades, de dar informações boas sobre a organização, de informar o papel da escola na sociedade, além de conversar sobre as vantagens de se trabalhar nesse tipo de instituição e defender os produtos e serviços que elas oferecem. Sendo assim, os professores são cidadãos organizacionais que vestem a camisa da organização para as pessoas de fora e fazem um trabalho intenso de “venda” da ideologia para que mais pessoas possam adentrar o universo alternativo educacional e incentivar esse tipo de trabalho.

Já o quarto fator, “Autotreinamento”, teve a menor média com 4,02, maior desvio padrão e maior CV de 0,932 e 0,23, respectivamente. Isso quer dizer que esse fator é o que as pessoas menos concordam, mesmo que a média tenha sido ainda alta, acima de 4, é o tipo de comportamento de cidadania organizacional menos encontrado nos professores. Apesar disso, com o desvio padrão alto e um CV alto é possível inferir que a população é muito heterogênea e que um grupo pode ser altamente ativo em relação a esses comportamentos, enquanto outros não apresentam nem um pouco o que se espera desse fator.

Ou seja, os professores que têm esse tipo de comportamento frequentam cursos de aperfeiçoamento profissional, de reciclagem profissional, complementares que possam ampliar a área de atuação deles e participam de eventos na área sobre ensino alternativo e conteúdos específicos de sala de aula. Os que não demonstram esse tipo de comportamento podem não o fazer pois possuem baixos salários e não

tem condições de investir em cursos de melhoria individual, a não ser os que seriam pagos pela própria instituição de ensino, pelo cansaço físico advindo da longa jornada de trabalho, na maioria das vezes com a realização de horas extras pela falta de acompanhamento de ponto ou de finalização da jornada pela administração (ZACCHI, 2004).

Além disso, esse resultado pode ser justificado também pela falta de tempo para si já que o ritmo de trabalho é muito intenso, pelas cargas psíquicas acumuladas devido ao árduo trabalho social e de muita paciência com os alunos, pela burocratização das atividades educacionais, além de uma rotina operacional extremamente repetitiva e cansativa, como a correção de provas e atividades, pela necessidade de fazer outras atividades como forma de aumentar a renda e poder sustentar a si e a família, além do trajeto frequentemente longo entre casa e local de trabalho já que a maioria desses professores deve trabalhar no plano piloto, onde se encontram a maior parte das escolas, e morar nas cidades satélites ao redor (CARNEIRO, 2002).

Já Lima (2002) traz como possíveis causas o aumento das exigências cognitivas do professor e perda de autonomia no seu ambiente de trabalho, fazendo com ele não se torne mais responsável pelo seu próprio desenvolvimento e não tenha interesse em buscar esse desenvolvimento também pela falta de reconhecimento e valorização do seu trabalho, além do tempo que os professores têm que disponibilizar para atender pais e alunos em horários de pausa e alimentação, e o deslocamento entre os locais de trabalho dadas as condições do transporte público da cidade (GOMES, 2002). Tudo isso confirma a teoria de Oliveira (2001) que traz um contexto escola no qual os professores no geral têm dificuldade de participação em cursos de aperfeiçoamento profissional.

Por fim, o último fator, "Cooperação com os colegas", teve a segunda maior média 4,48, segundo menor desvio padrão (0,539) e CV (0,12), o que significa alto nível de concordância com o fator, além de população bem homogênea em relação às respostas.

Sendo assim, analisando os resultados apresentados, pode-se afirmar que os professores de escolas alternativas do Distrito Federal são cidadãos organizacionais

que desempenham comportamentos de ajuda aos colegas de trabalho, como, por exemplo, oferecendo-se para substituir um colega que faltou o trabalho, ajudando um colega com dificuldades ou menos experiente, repassando os conhecimentos, oferecendo ajuda a colegas que estejam sobrecarregados, complementando o trabalho de colegas, quando solicitado, oferecendo apoio emocional a colegas com problemas pessoais e colaborando quando colegas pedem auxílio e ajudando colegas na resolução de problemas.

Ademais, os dados sugerem que são pessoas extremamente importantes para a melhoria do clima organizacional e clima de cooperação dentro das escolas, e esses resultados vão de encontro com a ideia apresentada por Neves (1990) que apresenta um ambiente escolar com insuficiência de laços de cooperação entre os professores, o que traz uma visão muito positiva para o trabalho atualmente desempenhado pelas escolas alternativas e de formação de alianças entre os grupos de professores.

Para finalizar o Capítulo sobre Resultados e Discussão, será representado na Seção a seguir a análise das correlações entre os construtos estudados.

4.3 Análise das Correlações entre Comprometimento Organizacional e Comportamentos de Cidadania Organizacional

A Tabela 10 apresenta os índices de correlação estudados neste trabalho, e os asteriscos indicam os dados com níveis de significância de 1% e 5%. Segundo Lira (2004), apesar dos dados da pesquisa não apresentarem distribuição normal, ainda assim é possível notar uma correlação positiva e o coeficiente utilizado é o *Spearman*, adequado para dados com distribuição não-normais. Isso pôde ser inferido pois todos os histogramas e curvas de normalidade foram rodados no SPSS e pôde-se concluir que os dados eram assimétricos à esquerda de acordo com a distribuição da frequência dos dados.

O coeficiente ρ (*rho*) pode variar entre -1,0, que apresenta uma correlação negativa perfeita e 1,0 que indica uma correlação positiva perfeita (LIRA, 2004). As correlações no estudo variaram entre -0,288 e 0,791 e significância no nível de 0,01, que representa 99% de chance de a correlação ser verdadeira e no nível de 0,05, que sugere 95% de probabilidade de correlação verdadeira. A Tabela 11 tem como objetivo apresenta a interpretação dos dados coletados.

Tabela 10: Interpretação dos coeficientes de correlação de ρ

Valor de ρ (+ ou -)	Interpretação
0,00 a 0,29	Correlação fraca
0,30 a 0,59	Correlação moderada
0,60 a 0,89	Correlação forte
0,90 a 1,00	Correlação muito forte

Fonte: Lira (2004, p.41, com alterações)

Com os índices de correlação apresentados na Tabela 11 abaixo será possível entender o quanto os fatores de comprometimento organizacional e comportamentos de cidadania organizacional estão interligados, além de possíveis correlações dentro dos próprios fatores já apresentados separados anteriormente. Apesar da maioria dos coeficientes serem positivos, houve valores negativos, que indicam que tais fatores não caminham na mesma direção, ou seja, são inversamente proporcionais.

Tabela 11: Índices de correlação entre as variáveis Comprometimento Organizacional e Comportamentos de Cidadania Organizacional

	Comprometimento Organizacional						Comportamentos de Cidadania Organizacional				
	Afetivo: Internalização de Valores	Instrumental: Poucas Alternativas	Normativo: Obrigação pelo Desempenho	Normativo: Obrigação em Permanecer	Afiliativo: Sentimento de Fazer Parte	Instrumental: Linha Consistente de Atividades	Sugestões Criativas ao sistema	Proteção ao sistema	Criação de clima favorável à organização no ambiente externo	Autotreinamento	Cooperação com os colegas
Afetivo: Internalização de Valores	1,000	-,037	,229	,155	,294*	,368**	,263*	,471**	,563**	,214	,398**
Instrumental: Poucas Alternativas	-	1,000	-,288*	,150	-,012	,183	,182	-,030	,052	,296*	,217
Normativo: Obrigação pelo Desempenho	-	-	1,000	,136	,141	,256*	,115	,443**	,283*	-,030	,190
Normativo: Obrigação em Permanecer	-	-	-	1,000	,300*	,227	,240*	,212	,205	,092	,219
Afiliativo: Sentimento de Fazer Parte	-	-	-	-	1,000	,418**	,447**	,521**	,493**	,423**	,493**
Instrumental: Linha Consistente de Atividades	-	-	-	-	-	1,000	,435**	,306*	,446**	,352**	,532**
Sugestões Criativas ao sistema	-	-	-	-	-	-	1,000	,553**	,674**	,769**	,764**
Proteção ao sistema	-	-	-	-	-	-	-	1,00	,791**	,520**	,609**
Criação de clima favorável à organização no ambiente externo	-	-	-	-	-	-	-	-	1,000	,585**	,732**
Autotreinamento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,00	,658**
Cooperação com os colegas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,00 0

Fonte: Dados obtidos por meio da aplicação dos questionários. Nota 1: dados obtidos por meio da análise do SPSS.

*. A correlação é significativa no nível $p < 0,05$. **. A correlação é significativa no nível $p < 0,01$.

De acordo com a Tabela 11, é possível identificar 34 tipos de correlação entre os fatores dos construtos Comprometimento Organizacional e Comportamentos de Cidadania Organizacional, sendo essas de todos os tipos, negativas, com significância de 0,01 e significância de 0,05, além de correlações de todos os tipos indo de relações fracas até muito fortes. Todas serão detalhadas e apresentadas a seguir. Inicialmente serão apresentadas as correlações entre fatores de Comprometimento e CCO e depois as correlações entre os fatores de cada um dos construtos separados.

A primeira correlação encontrada foi entre os fatores “Afetivo: Internalização de valores” e “Sugestões Criativas ao sistema” com nível de significância de 0,05 e 95% de probabilidade de correlação verdadeira, tiveram uma correlação fraca de 0,263. Ou seja, é possível que exista a relação entre esses dois fatores no dia a dia dos professores, porém a correlação entre eles é fraca e por isso não necessariamente um fator precisa da existência do outro para também acontecer. Isso vai ao encontro da pesquisa de Mohamed e Anisa (2012) que afirmaram que o comprometimento afetivo nesse caso não influenciaria o comportamento de cidadão organizacional do professor. Porém, vai de encontro à causa que eles apresentaram para esse fenômeno, que era que os colaboradores da pesquisa não sentiam a empresa como parte deles mesmos, eles só teriam comportamentos de ajuda e suporte para com os seus colegas, além de terem mais dedicação em relação aos esforços que colocam para as atividades organizacionais se tivessem uma conexão maior com os valores e objetivos da empresa. Nos resultados pode-se identificar que os professores têm alto nível de identificação com os valores e missão da empresa e tem comportamentos de sugestão criativa ao sistema, porém que essas duas não têm relações diretas e não dependem uma da outra. Isso pode acontecer pelo fato de os professores não terem uma abertura da administração e estrutura organizacional da escola para darem sugestões e mudarem o contexto escolar, mas isso não tira o sentimento de pertencimento e o comprometimento por acreditarem nos valores e objetivos da escola.

Para que isso possa melhorar, ainda de acordo com Mohamed e Anisa (2012) as administrações das escolas alternativas devem autorizar os professores a

participarem dos processos de decisão das escolas. As escolas devem aumentar o apego emocional do professor diante da organização, providenciando diversas tarefas que os encorajem, empoderem e auxiliem na melhoria do ambiente de trabalho, como exemplos são apresentados a rotação do trabalho ou de turmas, o foco no desenvolvimento da carreira como professor e a criação de fóruns para sugestões e melhoria da estrutura física e sistema educacional da escola.

Para a segunda correlação foi possível identificar relação entre os fatores “Afetivo: Internalização de Valores” e “Proteção ao sistema” com 99% de chance de ser verdadeira e relação moderada com 0,471. O que pode ser confirmado por Zayas-ortiz et al. (2015) que apresenta fortes evidências de que comprometimento organizacional está correlacionado positivamente com comportamentos de cidadania organizacional e as dimensões de proteção ao sistema, cooperação com os colegas e altruísmo. E também confirmado por outros achados como Meyer e Allen (1991), Feather e Rauter (2004) e Munene (1995).

Isso é positivo para a escola porque os professores que são comprometidos com a organização vão para o trabalho constantemente, mostram uma grande vontade de obedecerem às regras da organização e tem avaliações baixas de deserção laboral (ZAYAS-ORTIZ et al.,2015). Porém, é importante que a administração da escola tenha sempre cuidado em relação à uma correlação apenas moderada entre esses dois fatores, porque de acordo com Sousa e Mendonça (2009) é possível perceber que quando o professor é muito comprometido afetivamente com a escola e se percebe injustiçado em alguma situação pela maneira como os recursos são distribuídos por ela, a probabilidade de desenvolver exaustão emocional aumenta significativamente.

Já a terceira correlação foi a maior encontrada entre as relações dos fatores de CO e CCO, com nível de significância de 0,01 e 0,563 de correlação moderada entre os fatores “Afetivo: Internalização de Valores” e “Criação de clima favorável à organização em ambientes externos” também apresenta uma relação de dependência entre os fatores, mas não necessariamente em todos os casos. O que significa que os professores que se identificam com os valores e objetivos da

organização podem também apresentar comportamentos de defesa da escola em ambientes externos, defendendo sua ideologia para pessoas que não a conhecem, também defendendo seus produtos e serviços e vice e versa. É importante também acompanhar a relação entre esses dois fatores porquê de acordo com Naji et al. (2016) para se aumentar a performance escolar, alcance e realização dos objetivos educacionais é sugerido pelos autores que deve ser criado um ambiente de aprendizado e informação para os professores, porque isso pode aumentar a competência deles como indivíduos e então, pode-se surgir colaboradores com níveis mais altos de confiança e segurança. A escola deve preocupar-se com o progresso individual e coletivo, além de atrair e providenciar um ambiente de suporte.

Isso vai de encontro com Moorman et al. (1993) o qual indicou em uma de suas pesquisas que o comprometimento organizacional e suas dimensões não estão relacionadas às demonstrações de comportamentos de cidadania organizacional, ou seja, de acordo com esta pesquisa existe correlação entre os fatores, porém nenhuma correlação teve força suficiente para ser categorizada como uma correlação forte ou muito forte. O que se observa aqui é que comprometimento afetivo teve várias correlações significativas com fatores de CCO, porém todas fracas ou moderadas, ou seja, os construtos estão relacionados, contudo existem outras variáveis que também influenciam a expressão desses comportamentos.

Por fim, o fator “Afetivo: Internalização de Valores” ainda teve correlação com o fator “Cooperação com os colegas” com significância de 0,01 e 99% de chance de ser verdadeira apresentou correlação moderada de 0,398, o que indica novamente que apenas em alguns casos um fator depende do outro para ser apresentado e que isso não pode ser generalizado para todos os professores em todas as escolas.

É possível identificar, então, que alguns professores apresentam comportamentos de cooperação e ajuda aos colegas que mais necessitam porque acreditam nos valores, missão e objetivos da organização e acreditam que apresentarem esse tipo de comprometimento vai auxiliar a escola a alcançar seus objetivos, ou também o contrário pode ser verdadeiro, eles podem acreditar na organização por possuírem

comportamentos de ajuda e cooperação com os colegas que são positivos e os incentivam a serem mais comprometidos por isso.

Baseado nisso, de acordo com Maia, Oliveira e Ximenes (2007) atualmente espera-se dos gestores escolares o hábito de observar e identificar os comportamentos de cidadania organizacional de seus professores e entender a relação dessas ações com os valores individuais de cada um na equipe, utilizando disso como instrumento para desenvolver o comprometimento por parte dos funcionários no ambiente laboral e com o grupo de trabalho.

Já o fator “Instrumental: Poucas Alternativas” teve correlações apenas com dois fatores do CCO, o primeiro deles foi “Proteção ao sistema” que teve correlação negativa de 0,30, ou seja, eles são inversamente proporcionais, o aumento de um resultaria na diminuição do outro. Sendo assim, dentro do contexto estudado pode-se compreender que as pessoas que apresentam comportamentos de proteção ao sistema e cuidados dos recursos físicos e estruturais da escola necessariamente não apresentam comportamentos de permanência da organização por necessidade.

Inclusive é possível analisar que essa correlação foi negativa porque o comprometimento instrumental na maioria das vezes está atrelado a comportamentos indesejados pela organização já que estão diretamente ligados à queda no desempenho, satisfação, motivação e influencia negativamente outros comportamentos. Por isso, para que uma pessoa tenha comportamentos de proteção ao sistema, ela não poderia apresentar altos níveis de comprometimento instrumental.

O enfoque instrumental é caracterizado pelo sentimento do indivíduo em fazer parte da organização e dar seguimento às atividades levando sempre em conta os custos ligados à sua saída, que podem ser distinguidos de maneira diferente entre os indivíduos. Com isso, Tamayo et al. (2001), afirmam que o comprometimento instrumental se dá em razão das recompensas e benefícios inerentes à condição de ser membro de uma organização. Mohamed e Anisa (2012) indicam relação significativa entre comprometimento instrumental e comportamentos de cidadania

organizacional, isso significa que os empregados percebem que há um risco e custo associado à saída da organização, nesse caso a relação significativa surgiu de forma negativa mostrando que para que um ocorra o outro não pode ocorrer paralelamente pois são fatores inversamente proporcionais.

Já o segundo fator relacionado ao “Instrumental: Poucas alternativas” foi o “Autotreinamento” que apresentou nível de significância de 0,05 e correlação fraca de 0,296, que apresenta uma relação mínima entre os fatores. Pode-se analisar que professores que possuem comportamentos de busca de aperfeiçoamento profissional, cursos de manutenção do conhecimento, realizam atividades autoeducativas para aprenderem a melhorar seus desempenhos em suas atividades e se preparam para assumir posições mais responsáveis na organização tendem a permanecer na organização por necessidade e analisam de forma racional os possíveis custos gerados com a saída da organização.

Ao se falar em enfoque instrumental, deixa-se de lado a faceta mais intimista da análise afetiva. Aqui, o que se analisa são as ferramentas que são utilizadas pelas escolas e percebidas pelos professores. Baseia-se em como é internalizada essa relação bilateral, e como dá-se o custo benefício de se comprometer ou não com a escola. Nas palavras de Bastos (1993, p.56) “o comprometimento é visto como função das recompensas e custos associados com a condição de integrante da organização”. Pode-se inferir por meio disso que quanto mais o professor investe em auto treinamento e no desenvolvimento de suas competências profissionais, mais ele analisa a permanência na escola pelos olhos do comprometimento instrumental, transformando a relação em um vínculo por necessidade e não por valores, porém pela correlação ter sido baixa essa ideia não pode ser generalizada e deve ocorrer apenas no menor número dos casos nos quais existe a apresentação desses dois fatores paralelamente.

O fator “Normativo: Obrigação pelo desempenho” teve correlação com três fatores do construto CCO, sendo eles “Proteção ao sistema” com 99% de chance de ser verdadeira com correlação moderada de 0,443; “Criação de clima favorável à organização em ambientes externos” com correlação baixa de 0,283 e significância

de 0,05 e; por fim, “Autotreinamento” com correlação negativa de 0,30. De acordo com Bastos (1993) o enfoque normativo afirma que as pessoas permanecem porque elas sentem que são obrigadas. Pode-se afirmar, então, que são estudados mecanismos que a escola desenvolve com a intenção de exercer sobre o professor determinada influência de maneira que esse venha a apresentar determinado comportamento desejado pela mesma.

O fator normativo supracitado traz a ideia de que o profissional se sentiria culpado em deixar a empresa, de que ele tem uma obrigação moral com as pessoas da organização e não seria certo deixar a escola naquele momento, além disso, caso ele o fizesse um sentimento de culpa o acompanharia durante esse processo. De acordo com Mohamed e Anisa (2012) o comprometimento normativo tem forte influência sobre os comportamentos de cidadania organizacional. Para Bezerra et al. (2014) o fator tem relação com um sentimento de orgulho por parte do professor, tanto em fazer parte da instituição quanto ao orgulho pessoal de uma tarefa bem realizada que gere bons resultados para a organização.

Na primeira correlação apresentada pode-se analisar que as pessoas que sentem uma obrigação moral de permanecer na organização tendem a proteger a escola e zelar mais pelos seus materiais, espaços físicos e estrutura, ou vice-versa, podendo um fator ser dependente do outro. A influência do comprometimento normativo nos comportamentos de cidadania organizacional pode implicar que os funcionários tenham sentimentos de obrigação em permanecer para alcançar os objetivos e missão da organização o que pode ser considerado positivo para a escola, apesar de ter professores ligados à organização pelo comprometimento normativo ser uma característica negativa para a relação professor-escola.

Já na segunda relação, tem baixa correlação apresentando que existe uma relação mínima entre a obrigação pelo desempenho e a criação de clima favorável à organização em ambientes externos. Ou seja, professores que procuram defender os produtos e serviços da escola, além de falarem bem da escola, de sua estrutura e missão para pessoas que não a conhecem tendem a se importar ainda mais com o desempenho. Além disso, acreditam que precisam alcançar um nível de excelência

para merecerem estar naquela organização, porém pelos dados apresentados é possível inferir que esses casos são mínimos dentro da população e que poucos professores apresentam ambos fatores com alguma interdependência entre eles.

Por fim, a terceira correlação apresentou relação negativa com o fator “Autotreinamento” o que pode explicar que professores que buscam desenvolvimento profissional, cursos de aperfeiçoamento, cursos complementares e cursos de reciclagem apresentam menor comprometimento normativo no fator “Obrigação pelo desempenho” já que a correlação negativa indica que eles são inversamente proporcionais.

Sendo assim, pode-se explicar que professores que buscam esse tipo de desenvolvimento profissional não se sentem obrigados a se esforçarem para que a empresa tenha os melhores resultados, não sentem que tem a obrigação de desempenhar bem a sua função na escola e também não se sentem obrigados a cumprir suas tarefas. Pelo fato de estarem sempre aprendendo e se desenvolvendo é possível inferir-se que os professores lidam com suas tarefas e resultados de forma bem mais indireta, não necessariamente criando uma obrigação por um desempenho de excelência criado por eles, a maioria das escolas não cria mecanismos de acompanhamento do desempenho dos professores, talvez por isso eles não se sintam obrigados a atingirem um patamar específico ou atingirem metas específicas, deixando os resultados serem medidos pelo nível de atingimento de excelência por parte de seus alunos e não pela própria ação do professor.

Já o fator “Normativo: Obrigação em permanecer” apenas teve correlação com o fator “Sugestões criativas ao sistema” com grau de significância em 0,05 e correlação fraca de 0,240. Ou seja, como pôde-se perceber na apresentação dos resultados descritivos por construto, um professor comprometido à escola por se sentir obrigado moralmente em permanecer tende a apresentar perda de identidade (VIEIRA, 2004), sentimento de culpa por não dar conta satisfatoriamente de todas as atividades (NEVES, 1999) e perda de autonomia (LIMA, 2000). Isso pode ocorrer pela dificuldade de se estabelecerem espaços de intercâmbio de ideias e falta de comunicação dentro da estrutura educacional (NEVES, 1999). Com isso, pode-se

encontrar a relação entre esses dois fatores, a qual apresenta que os indivíduos que tem uma obrigação moral com os colegas e com a escola tendem a sugerir mais mudanças ao sistema, porém esses casos são mínimos de acordo com a baixa correlação e a relação entre eles em um mesmo indivíduo também é difícil de ser encontrada. Ou seja, professores que tem comportamentos de sugestão criativa ao sistema geralmente não se sentem obrigados a permanecer na organização por obrigação moral com as pessoas e nem com a própria escola, normalmente não apresentam sentimento de culpa caso quisessem deixar o centro de ensino e, no geral, não veem que seria errado deixar a escola mesmo que fosse vantagem.

Já o “Afilativo: Sentimento em fazer parte” teve correlações moderadas com todos os fatores de CCO e apresentou nível de significância de 99% para todos eles. O primeiro fator “Sugestões criativas ao sistema” apresentou correlação de 0,447 e explica que professores que se sentem como parte do grupo e são acolhidos por seus colegas de trabalho tendem a sugerir mais mudanças de melhoria para a escola, e vice-versa.

Talvez essa correlação tenha sido moderada porque os professores no geral não sentem que tem abertura da escola para sugerirem melhorias ou mudarem algo na estrutura organizacional. A relação pode ter sido moderada também porque existe a possibilidade desses fatores se correlacionarem com outras variáveis que não estão sendo estudadas nesta pesquisa, como suporte organizacional, suporte a aprendizagem, abertura a mudança, relacionamento com o supervisor, satisfação, justiça organizacional, entre outros.

Normalmente as estruturas organizacionais das escolas alternativas são mais flexíveis, inovadoras e disruptivas o que abre um ambiente maior de cooperação e amizade entre os professores, de acordo com Medeiros (2003) a confiança, descentralização e trabalho em equipe são influenciados pela falta de hierarquização, especialização dos cargos e rigor pelos resultados, já que esses pontos são fatores que diminuem o comprometimento do indivíduo. É importante utilizar desses dados para trazer novamente a necessidade que a administração escolar tem de criar mecanismos que possam facilitar a harmonia e união do grupo

de professores por meio da abertura de um espaço de diálogo, comunicação e sugestão de mudanças e melhorias para todos.

Dentro dos fatores afiliativos, a correlação com “Proteção ao sistema” foi a maior, com 0,521. Esse resultado pode indicar que o professor que se sente parte do grupo, que é reconhecido pelos colegas e que é ligado à escola pelo grupo no qual está inserido tende a zelar pelos materiais da organização, por sua estrutura e pelo seu ambiente físico, além de defender e proteger o sistema organizacional internamente, ou vice-versa, já que é possível notar uma relação de interdependência entre os fatores, mesmo que moderada. O importante nesse caso é que o gestor escolar crie mecanismos dentro da escola para que exista uma relação entre os professores e que a ideia de grupo possa ser construída e desenvolvida com o objetivo de desenvolver comportamentos positivos à organização. Ainda de acordo com Zayas-Ortiz et al. (2015) uma forma de aumentar a eficiência das demonstrações de cidadania organizacional dos colaboradores em uma escola é disponibilizar vários tipos de recursos, como ter outras formas de trabalhar, para que os professores possam se ajudar com os problemas relacionados ao trabalho.

De forma similar, quando funcionários se engajam com atividades de autodesenvolvimento, eles melhoram suas habilidades nas suas atividades diárias e isso pode reduzir a necessidade por supervisão, isso pode conduzir à um ambiente mais natural que tem como consequência comportamentos de ajuda encorajando e mantendo paz organizacional que melhora o espírito de time, além de dar mais coesão e moral à equipe (ZAYAS-ORTIZ et al., 2015). Com isso, a correlação do fator afiliativo com “Autotreinamento” apresentou correlação de 0,423 e está diretamente ligada à busca de desenvolvimento pessoal e aperfeiçoamento profissional por fazer parte de um grupo coeso, unido e harmônico. Ou seja, os professores que buscam cursos de reciclagem profissional, desenvolvimento profissional, cursos complementares e ajuda pessoal o fazem por se sentirem parte do grupo na escola ou por serem reconhecidos por seus colegas como parte do grupo, como existe relação entre os fatores, essa relação pode ocorrer de ambas formas.

Já a relação com “Clima favorável à organização em ambientes externos” está diretamente ligada ao fator afiliativo por uma correlação de 0,493 e pode ser explicado pela ideia de que o professor defende, elogia e luta pela sua escola em ambientes externos por se sentir ligado à escola por fazer parte do grupo e por ser reconhecido pelos colegas como membro do grupo, ou vice-versa. Da mesma forma, a correlação com o fator “Cooperação com colegas” teve a mesma correlação que o fator anterior e naturalmente está relacionado ao fator afiliativo por apresentar comportamentos de ajuda e auxílio a colegas de trabalho que necessitem e é clara a relação entre eles por ser possível entender que para ter um grupo coeso e unido é necessário que as pessoas dentro do grupo tenham comportamento de ajuda, amizade e auxílio aos demais e da mesma forma as pessoas só conseguem se conhecer, se relacionar e se ajudar se fizerem parte de um grupo.

De modo igual o fator “Instrumental: Linha consistente de atividades” teve correlações moderadas com todos os fatores de CCO e apenas o fator “Sugestões criativas ao sistema” apresentou nível de significância de 0,05, enquanto os demais têm nível de significância de 99%. Para se entender melhor as correlações, é importante lembrar que o fator linha consistente de atividades está diretamente ligado aos comportamentos do professor para se manter empregado na escola.

A relação com “Sugestões criativas ao sistema” teve correlação de 0,435 e está ligada a relação de que os professores tentam trazer novas ideias e sugestões criativas ao sistema como objetivo de se manterem na organização porque estar na organização para eles é tanto um desejo, quanto uma necessidade. Eles acreditam que ter esse tipo de comportamento os auxiliará a manter o emprego, já que não estão transgredindo nenhuma regra e acreditam ser a atitude certa que deve ser expressa para que possam ser recompensados. Da mesma forma essa análise é válida para os seguintes fatores e suas respectivas correlações, “Proteção ao sistema” (0,306), “Criação de clima favorável à organização” (0,446), “Autotreinamento” (0,352) e “Cooperação com os colegas” (0,532). Ou seja, pelo comprometimento instrumental eles acreditam que devem sempre fazer o possível no trabalho para que possam manter o emprego, então eles enxergam na apresentação de comportamentos espontâneos de cidadania organizacional uma

forma de serem vistos pela organização e reconhecidos, por isso o realizam. Eles acreditam que por meio deles podem continuar trabalhando e serão vistos de forma positiva pela administração da escola. Isso pode ser confirmado por alguns estudiosos, como Lavelle et al. (2009) que concluem que há uma relação positiva entre os dois construtos e que o comprometimento acaba sendo o antecedente do CCO, mas que o contrário também pode ocorrer.

É importante entender, para finalizar, que de acordo com Medeiros (2003) para as bases afetiva, afiliativa, obrigação em permanecer e obrigação pelo desempenho é importante um alto comprometimento, enquanto nas bases instrumentais, escassez de alternativas, linha consistente de atividade e falta de recompensa é importante que o comprometimento seja baixo para a expressão de comportamentos positivos ao trabalho, ou seja, são inversamente proporcionais. Com isso, abaixo serão explicadas as correlações entre os próprios fatores da escala de Comprometimento Organizacional.

Baseado no que foi explicado anteriormente, foi encontrada nos resultados da pesquisa correlação negativa de 0,37 entre o fator “Afetivo: Internalização de valores” e “Instrumental: Poucas alternativas” por serem inversamente proporcionais, ou seja, caso uma pessoa apresente um tipo de comprometimento, a expressão do outro é menor. A mesma relação apareceu para “Instrumental: poucas alternativas” com “Normativa: Obrigação pelo desempenho” que apresentou correlação negativa de 0,288 com nível de significância de 0,05. E “Instrumental: Poucas alternativas” com “Afiliativo” com correlação negativa de 0,12.

Enquanto isso, o fator “Afetivo: Internalização de valores” teve correlação fraca de 0,294 e nível de significância de 95% com o fator “Afiliativo” que apresenta a natural relação entre eles porque é esperado que uma pessoa que compartilha dos valores, missão e objetivos da organização se sinta como parte do grupo e seja reconhecido pelos colegas como o mesmo. Por outro lado, também existe correlação moderada e, inclusive, maior (0,368) e nível de significância de 99% entre “Afetivo: Internalização de valores” e “Instrumental: Linha consistente de atividades”. Isso mostra que se manter na organização é tanto um desejo quanto uma necessidade

para o professor. E a relação entre os fatores se dá exatamente pelo fato de que o professor pode acreditar, concordar e comprar a ideia dos valores, missão e objetivos da empresa no mesmo momento que procura não transgredir as regras, expressar a atitude certa e fazer o possível para se manter na organização.

Da mesma forma, o fator “Normativo: Obrigação pelo desempenho” teve correlação positiva fraca de 0,256 com nível de significância de 0,05 com o fator “Instrumental: linha consistente de atividades” já que os dois se relacionam no sentido de que o professor se sente obrigado em desempenhar suas tarefas de certa forma e acha que tem que se esforçar ao máximo para atingir os melhores resultados e ele o faz porque acha que isso é o necessário para que ele possa demonstrar a atitude certa para se manter na organização. Dentre todos os fatores, os que tiveram maior correlação moderada (0,418) foi “Instrumental: Linha consistente de atividades” e “Afiliativo” com significância de 0,01 indica que as pessoas que se sentem parte do grupo e são reconhecidas como tal farão todo o possível para manterem seus empregos, expressarão a atitude correta para serem reconhecidos e procurarão não transgredir as regras, pois assim sempre manterão seus empregos, ou vice-versa.

Por fim, foram encontradas dez correlações entre os fatores da Escala de Civismo nas Organizações, sendo sete delas correlações fortes e apenas três moderadas, apresentando os maiores índices de correlações encontrados neste estudo. Todas as correlações apresentaram nível de significância de 0,01 com 99% de probabilidade de serem verdadeiras. A primeira relação foi entre “Sugestões Criativas ao sistema” e “Proteção ao sistema” (0,553) que indica que as pessoas que tendem a zelar pelos materiais e estrutura da empresa buscam formas de tornar os processos da organização mais eficiente por meio de sugestões de mudanças.

Já “Sugestões criativas” e “Autotreinamento” (0,769) apresenta um perfil de professor que busca se aperfeiçoar e desenvolver para que possa ter maior capacidade de transformar e sugerir mudanças positivas para a organização, da mesma forma que ele busca melhorar a organização para que tenham mais mecanismos de desenvolvimento profissional e pessoais disponíveis. “Sugestões criativas ao sistema” e “Criação de clima favorável à organização em ambientes

externos" (0,674) desperta a teoria de que o colaborador que defende, elogia e protege a organização contra pessoas externas que ainda não a conhecem tendem a trazer ainda mais ideias e sugestões de melhorias do ambiente física, da estrutura organizacional e sistema educacional da escola.

Enquanto isso, "Sugestões criativas ao sistema" e "Cooperação com os colegas" (0,764) indica que pessoas que se sentem reconhecidas pelos colegas como parte do grupo e que se sentem como parte do grupo dentro da organização tendem a procurar novas formas de solucionar problemas internos da organização, tanto individualmente, quanto coletivamente. "Proteção ao sistema" e "Criação de clima favorável à organização em ambiente externos" (0,791) teve a maior e mais forte relação e indica que as pessoas que buscam não desperdiçar os recursos da organização procuram defender seus produtos e serviços e elogiar a escola para pessoas que ainda não a conhecem, assim como lutam pelo seu sistema de ensino.

"Proteção ao sistema" e "Autotreinamento" (0,520) teve relação mediana e aborda que as pessoas que tendem a se aperfeiçoar profissional, reciclam conhecimentos e buscam cursos complementares tendem a utilizar de maneira mais eficiente os recursos da empresa, sempre manuseando com zelo e cuidado todos os seus equipamentos de trabalho. "Proteção ao sistema" e "Cooperação com colegas" (0,609) tende a significar que o professor que faz parte do grupo e sente reconhecido como tal busca proteger o seu sistema educacional e utilizar da melhor maneira os equipamentos, estrutura física e ambiente da sua escola.

"Criação de clima favorável à organização em ambientes externos" e "Autotreinamento" (0,585) apresenta que o colaborador que se envolve com cursos de reciclagem, de aperfeiçoamento profissional e busca cursos complementares tende a criar mecanismos de reconhecimento positivo de sua escola para indivíduos externos à organização. "Criação de clima favorável à organização em ambientes externos" e "Cooperação entre os colegas" (0,732) significa que o indivíduo que se sente como grupo e é reconhecido pelos colegas como um membro importante para a união da equipe busca sempre defender a organização em conversas externas e para pessoas que ainda não têm opinião formada sobre a organização. Por

consequente, o fator “Autotreinamento” se relacionado com o fator “Cooperação com os colegas” (0,658) indica que existe forte relação na ideia de que a pessoa que busca de aperfeiçoar e se desenvolver profissional e pessoalmente tende a ser reconhecido como membro do grupo pelos colegas do trabalho e se sente parte do grupo interno da organização.

O próximo Capítulo abordará as conclusões dos principais resultados encontrados na pesquisa, além das limitações e recomendações para futuros estudos sobre Comprometimento Organizacional e Comportamentos de Cidadania Organizacional.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente estudo se propôs a identificar, empiricamente, quais eram as relações entre o Comprometimento Organizacional e os Comportamentos de Cidadania Organizacional dos professores de escolas alternativas do Distrito Federal. É possível afirmar que os objetivos da pesquisa foram alcançados, uma vez que foram identificadas relações empíricas entre os construtos. Os resultados também foram capazes de expressar as percepções dos professores das escolas em relação às variáveis que estavam sendo estudadas, visto que ficou constatado que ambas influenciam no desenvolvimento da rotina e principais atividades desses profissionais.

Em relação aos resultados descritivos obtidos na Escala de Base de Comprometimento Organizacional, notou-se que a menor média de comprometimento está em um item do fator Poucas Alternativas, resultado que não deve ser considerado negativo, uma vez que indica que os professores não se sentem obrigados a permanecer na escola por falta de oportunidades externas e não têm medo de não acharem outras alternativas, mas sim sentem que aquele emprego é o melhor para o momento. O mesmo instrumento indicou que os maiores resultados para o comprometimento estão relacionados com o fator Afetivo: Internalização de valores e objetivos, com o menor coeficiente de variação encontrado na escala, ou seja, esses resultados indicam que os professores em sua maioria se identificam com os valores, missão e objetivos escolares, o que pode ser muito positivo já que as escolas alternativas tem ideias completamente diferentes das escolas tradicionais e isso confirma que os professores trabalham principalmente por esses novos ideais.

Em relação à variável Comportamento de Cidadania Organizacional, a maior concordância encontrada e o menor coeficiente de variação, ou seja, uma percepção bastante homogênea, foi encontrada no fator Proteção ao sistema, o que é bastante positivo já que ele indica que os professores tem zelo e cuidado com a estrutura, os equipamentos e recursos da empresa, procurando manuseá-los de forma

sustentável e se preocupando em não desperdiçar material. Os mesmos resultados foram encontrados na pesquisa de Maia, Oliveira e Ximenes (2007) no contexto de um Hospital Universitário e confirmam que um nível elevado desse fator é extremamente positivo para a organização e auxílio no alcance de melhores resultados.

Sobre os resultados das correlações entre as variáveis, notou-se ligações relevantes em praticamente todos os fatores, destacando o fator Sentimento de Fazer Parte, que apesar de ter tido o terceiro maior valor de correlação, apresentou correlações significativas com os cinco fatores de cidadania organizacional. Isso indica que o professor se sente inserido tanto dentro da organização, quanto como membro do grupo, e isso se reflete na expressão de comportamentos positivo e espontâneos à organização. Apesar disso, os outros fatores não podem ser desprezados, visto que a pesquisa apresentou diversas características diferentes entre as correlações.

Com base nos resultados expostos acima, a principal contribuição deste estudo recai no fato de que, com a comprovação (identificação) da relação entre comprometimento e comportamentos de cidadania organizacional no âmbito das escolas alternativas do DF, existe uma necessidade de se conhecer melhor essa relação, além de compreender quais podem ser os outros aspectos que interferem no comprometimento do professor, como satisfação no trabalho, desempenho e outros temas pertinentes.

A partir do aprofundamento nas questões sobre a relação entre as variáveis estudadas no presente estudo, aliadas às características já existentes no ambiente das escolas, os gestores escolares podem usar os insumos gerados como embasamento para novas práticas de gestão de pessoas, para que cada vez mais essa área da organização esteja alinhada com as estratégias educacionais na busca de vantagem competitiva, para que os professores estejam sempre mais comprometidos e demonstrem cada vez mais comportamentos espontâneos e positivos à organização e que estes sejam diferenciais para as escolas. Ações como maior abertura para sugestões e mudanças por parte dos professores, além de novas iniciativas que coloquem os professores como agente de mudanças e parte da tomada de decisão da administração escolar.

Como limitação, ressalva-se, a participação da amostra que foi de 69% do total de professores das escolas participantes da pesquisa, não apresentando uma visão completa do todo. Além disso, a pesquisa abrangeu apenas algumas escolas do DF, dados não foram coletados com professores de outros estados e foram escolas com metodologia de ensino alternativo, que podem apresentar um contexto de trabalho distinto das que utilizam metodologias tradicionais. Esses fatores não possibilitaram a generalização dos dados para outras instituições de ensino e estados. Os resultados também apresentam a percepção de professores que estavam em uma grande maioria há pouco tempo na organização, o que pode ter interferido nos resultados já que a relação escola-professor não está sendo analisada à longo prazo. Por fim, a característica da pesquisa é transversal e por isso estudou-se os dois construtos em um dado momento do tempo.

Recomenda-se, assim, para futuras pesquisas que sejam feitos estudos longitudinais que analisam os construtos em mais de um período comparando-os ao longo dos meses. Além disso, sugere-se um estudo mais amplo, de base nacional, onde seria possível entender as diferenças desses construtos em professores de todo território brasileiro. Por último, uma pesquisa com docentes de instituições públicas de ensino de diversos níveis, como Fundamental I e II, Ensino Médio, Ensino Técnico, Ensino Superior e Pós-Graduação seria interessante para permitir a comparação dos resultados entre as diferentes populações e uma investigação mais profunda dos distintos contextos de trabalho desses docentes.

Além disso, recomenda-se novos estudos que visem correlacionar os construtos Comprometimento Organizacional e Comportamentos de Cidadania Organizacional com outras variáveis, uma vez que, apesar de existirem inúmeras pesquisas que analisaram as variáveis separadamente, a literatura ainda carece de modelos empíricos mais complexos e generalizáveis, aplicando técnicas como regressão e equações estruturais. Sugere-se também pesquisas que utilizem métodos qualitativos, para que seja possível dar maior profundidade à compreensão dos fenômenos e até trazer soluções mais eficazes aos problemas. Ademais, seria interessante uma pesquisa em que fosse possível comparar a expressão desses construtos em escolas alternativas e escolas tradicionais, sendo elas públicas ou privadas. A reaplicação das escalas utilizadas dentro de outros ambientes

organizacionais também é válida para o desenvolvimento deste campo de conhecimento.

Apesar das limitações apresentadas neste Capítulo, o objetivo do trabalho foi alcançado e os resultados obtidos poderão ser utilizados pelas escolas para aprimorar suas práticas de gestão de pessoas. Espera-se que, a partir dos resultados e considerações apresentados, outros estudos sejam realizados para que a literatura mantenha o desenvolvimento, e cada vez mais contribua para a melhoria do comprometimento e aumento dos comportamentos de cidadania organizacional dos professores.

REFERÊNCIAS

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

ARGYRIS, C. The individual and organization: Some problems of mutual adjustment. **Administrative science quarterly**, p. 1-24, 1957.

ARONSSON, G.; SVENSSON, L.; GUSTAFSSON, K. Unwinding, Recuperation, and Health Among Compulsory School and High School Teachers in Sweden. **International Journal of Stress Management**, v. 10, n. 3, p. 217, 2003.

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, 2000.

BARNARD, C. The functions of the executive. **Cambridge/Mass**, 1938.

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, 1993.

BASTOS, A. V. B. et al. Vínculos dos Indivíduos com a Organização: Análise da Produção Científica Brasileira 2000-2010. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 30, n. 2, p.153-162, 21 maio 2013.

BASTOS, A. V. B. et al. Vínculos dos indivíduos com a organização: análise da produção científica brasileira 2000-2010. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 30, n. 2, p. 153-162, 2014.

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, 1997.

BEN-ARI, R.; KROLE, R.; HAR-EVEN, D. Differential Effects of Simple Frontal Versus Complex Teaching Strategy on Teachers' Stress, Burnout, and Satisfaction. **International Journal of Stress Management**, v. 10, n. 2, p. 173, 2003.

BENMANSOUR, N. Job Satisfaction, Stress and Coping Strategies among Moroccan High School Teachers. **Mediterranean Journal of Educational Studies**, v. 3, n. 1, p. 13-33, 1998.

BENZEERY, D. F.; PIRES, H. M. **Comportamento De Cidadania Organizacional (CCO) E Desempenho Em Vendas**. Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção, ABEPRO, 2009. Salvador, BA.

BENZEERY, D. F.; PIRES, H. M. **Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO) e Desempenho em Vendas**. XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção: a engenharia de produção e o desenvolvimento sustentável - integrando tecnologia e gestão, 2009. Salvador, BA. p.1-13.

BLAU, P. Power and exchange in social life. **New York: J Wiley & Sons**, v. 352, 1964.

BOGLER, R.; SOMECH, A. Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. **Teaching and teacher education**, v. 20, n. 3, p. 277-289, 2004.

BOLINO, M. C.; TURNLEY, W. H.; NIEHOFF, B. P. The other side of the story: Reexamining prevailing assumptions about organizational citizenship behavior. **Human Resource Management Review**, v. 14, n. 2, p. 229-246, 2004.

BORDALO, A. A. Estudo transversal e/ou longitudinal. **Revista Paraense de Medicina**, v. 20, n. 4, p. 5, 2006.

BORGES-ANDRADE, J. E. Conceituação e mensuração de comprometimento organizacional. **Temas em psicologia**, v. 2, n. 1, p. 37-47, 1994.

BORMAN, W. C.; MOTOWIDLO, S. J. Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. **Human performance**, v. 10, n. 2, p. 99-109, 1997.

BOZIOSELLOS, N. The big five of personality and work involvement. **Journal of Managerial Psychology**, v. 19, n. 1, p. 69-81, 2004.

BRIEF, A. P.; MOTOWIDLO, S. J. Prosocial organizational behaviors. **Academy of management Review**, v. 11, n. 4, p. 710-725, 1986.

CARVALHO, R. E. **Temas em educação especial**. WVA, 2003.

CHAN, D. W.; HUI, E. K. P. Burnout and coping among Chinese secondary school teachers in Hong Kong. **British journal of educational psychology**, v. 65, n. 1, p. 15-25, 1995.

CORREIA, T.; GOMES, A. R.; MOREIRA, S. M. N. H. **Stresse ocupacional em professores do Ensino Básico: um estudo sobre as diferenças pessoais e profissionais**. 2010.

CORREIA, T.; GOMES, A. R.; MOREIRA, S. **Stresse Ocupacional em Professores do Ensino Básico: um estudo sobre as diferenças pessoais e**

profissionais. Atas do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia, 2010. Portugal. p.1477-1493.

COSTA, F. M.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento Organizacional: bases para uma abordagem processual. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 30, n. 3, p.329-337, jul. 2014.

COSTA, V. F. et al. **Comportamentos de Cidadania Organizacional: um panorama da produção científica nacional no período de 2001 a 2012.** XVI SEMEAD, 2013. Santa Maria, SC. p.1-15.

COSTA, V. F.; ANDRADE, T. Organizational Citizenship Behavior: Characterization of International Scientific Production in the Period 2002-2012. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 2, p. 45-71, 2015.

DECONINCK, J. B.; BACHMANN, D. P. Organizational commitment and turnover intentions of marketing managers. **Journal of Applied Business Research**, v. 10, n. 3, p. 87, 1994.

EHRHART, M. G. Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. **Personnel psychology**, v. 57, n. 1, p. 61-94, 2004.

ELLINGTON, H.; ROSS, G. Evaluating teaching quality throughout a university: a practical scheme based on self-assessment. **Quality Assurance in Education**, v. 2, n. 2, p. 4-9, 1994.

ELOVAINIO, M.; KIVIMÄKI, M.; HELKAMA, K. Organizational justice evaluations, job control, and occupational strain. **Journal of applied psychology**, v. 86, n. 3, p. 418, 2001.

ERDHEIM, J.; WANG, M.; ZICKAR, M. J. Linking the Big Five personality constructs to organizational commitment. **Personality and individual differences**, v. 41, n. 5, p. 959-970, 2006.

ESTIVALETE, V. F. B. et al. **Comportamento de Cidadania Organizacional: caracterização da produção científica internacional no período de 2002 a 2012.** XXXVIII Encontro da ANPAD, 2013. Rio de Janeiro, RJ. p.1-16.

ESTIVALETE, V. F. et al. Ampliando a Compreensão sobre a Aprendizagem Interorganizacional: Um Estudo em uma Rede do Setor de Serviços. **Gestão & Regionalidade**, v. 25, n. 75, 2009.

ETZIONI, A. Political unification: a comparative study of leaders and forces. **Krieger Publishing Company**, 1974.

FAIAD, S. G. **Comprometimento organizacional e características de personalidade: um estudo de suas relações.** 2011.

FARIAS TRALDI, M. T.; DEMO, G. Comprometimento, bem-estar e satisfação dos professores de administração de uma universidade federal. **READ - Revista Eletrônica de Administração**, v. 18, n. 2, 2012.

FEATHER, N. T.; RAUTER, K. A. Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values. **Journal of occupational and organizational psychology**, v. 77, n. 1, p. 81-94, 2004.

FILENGA, D.; SIQUEIRA, M. M. M. O impacto de percepções de justiça em três bases de comprometimento organizacional. **Revista de Administração-RAUSP**, v. 41, n. 4, 2006.

FLAUZINO, D. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento de servidores públicos e alcance de missões organizacionais. **Revista de Administração Pública-RAP**, v. 42, n. 2, 2008.

FLAVIANO, V.; LÖBLER, M. L.; AVELINO, ANDRADE, A. F. **Satisfação e Comprometimento Organizacional: um estudo com membros de cooperativas agrícolas**. XXXVIII Encontro da ANPAD, 2014. Rio de Janeiro, RJ. p.1-16.

FREITAS, H. C L. Formação de Professores no Brasil: 10 anos de embate entre projetos de formação. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 23, n. 80, p.136-167, set. 2002.

GARRIDO PIMENTA, S. Pesquisa-ação crítico-colaborativa: construindo seu significado a partir de experiências com a formação docente. **Educação e pesquisa**, v. 31, n. 3, 2005.

GAUTAM, T. et al. Organizational citizenship behavior and organizational commitment in Nepal. **Asian Journal of Social Psychology**, v. 8, n. 3, p. 305-314, 2005.

GEORGE, J. M.; BRIEF, A. P. Feeling good-doing good: a conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. **Psychological bulletin**, v. 112, n. 2, p. 310, 1992.

GEORGE, J. M.; JONES, G. R. Organizational spontaneity in context. **Human performance**, v. 10, n. 2, p. 153-170, 1997.

GIL, A. C. Como classificar as pesquisas. **Como elaborar projetos de pesquisa**, v. 4, p. 44-45, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, v. 5, n. 61, p. 16-17, 2002.

GOMES, A. C. P. et al. Cidadania e Cidadania Organizacional: questões teóricas e conceituais que cercam a pesquisa na área. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 3, p.711-731, 05 nov. 2014.

- GOMES, A. R. et al. Stress ocupacional no ensino: um estudo com professores dos 3º ciclo e ensino secundário. **Psicologia & Sociedade**, v. 22, n. 3, 2010.
- GRAHAM, J. W. An essay on organizational citizenship behavior. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, v. 4, n. 4, p. 249-270, 1991.
- GREENGLASS, E. R.; BURKE, R. J.; KONARSKI, R. Components of burnout, resources, and gender-related differences. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 28, n. 12, p. 1088-1106, 1998.
- HALABY, C. N. Worker attachment and workplace authority. **American Sociological Review**, p. 634-649, 1986.
- HORSBURGH, M. Quality monitoring in higher education: the impact on student learning. **Quality in higher education**, v. 5, n. 1, p. 9-25, 1999.
- HUNT, J. G. Leadership: A new synthesis. **Sage Publications, Inc**, 1991.
- JANSSEN, O.; HUANG, X. Us and me: Team identification and individual differentiation as complementary drivers of team members' citizenship and creative behaviors. **Journal of Management**, v. 34, n. 1, p. 69-88, 2008.
- JOIREMAN, J. et al. Good citizens to the end? It depends: empathy and concern with future consequences moderate the impact of a short-term time horizon on organizational citizenship behaviors. **Journal of Applied Psychology**, v. 91, n. 6, p. 1307, 2006.
- KATZ, D.; KAHN, R. L. Psicologia das organizações. **São Paulo: Atlas**, 1974, v. 2.
- KATZ, D.; KAHN, R. L. The psychology of organizations. **New York: HR Folks International**, 1966.
- KATZ, D.; KAHN, R. L. **The social psychology of organizations**. New York: Wiley, 1978.
- KLEIN, H. J.; BECKER, T. E.; MEYER, J. P. Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions. **Routledge**, 2012.
- KOOIJ, D. T. et al. The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis. **Journal of Organizational Behavior**, v. 31, n. 8, p. 1111-1136, 2010.
- KUVAAS, B. Work performance, affective commitment, and work motivation: The roles of pay administration and pay level. **Journal of Organizational Behavior**, v. 27, n. 3, p. 365-385, 2006.
- LAVILLE, C.; DIONE, J. A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências sociais. Belo Horizonte, MG. Editora da UFMG, 1999.

LEPINE, J. A.; EREZ, A.; JOHNSON, D. E. The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: a critical review and meta-analysis. **Journal of applied psychology**, v. 87, n. 1, p. 52, 2002.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; OLIVEIRA, P. M. Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho. **RAE-eletrônica**, v. 4, n. 1, 2005.

LO, M. C.; RAMAYAH, T.; MIN, H. W. Leadership styles and organizational commitment: a test on Malaysia manufacturing industry. **African Journal of Marketing Management**, v. 1, n. 6, p. 133-139, 2009.

MACKENZIE, S. B.; PODSAKOFF, P. M.; PODSAKOFF, N. P. Challenge-oriented organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: Do challenge-oriented behaviors really have an impact on the organization's bottom line?. **Personnel Psychology**, v. 64, n. 3, p. 559-592, 2011.

MACKENZIE, S. B.; PODSAKOFF, P. M.; PODSAKOFF, N. P. Construct measurement and validation procedures in MIS and behavioral research: Integrating new and existing techniques. **MIS quarterly**, v. 35, n. 2, p. 293-334, 2011.

MAIA, L. F. R. B.; OLIVEIRA, J. D.; XIMENES, V. M. **Impacto dos valores pessoais sobre o comportamento de cidadania organizacional dos funcionários do serviço de farmácia do Hospital Universitário Walter Cantídio da Universidade Federal do Ceará**. Anais do XXXI Encontro da ANPAD–EnANPAD, 2007. Rio de Janeiro, RJ.

MAIA, L. F. R. B.; OLIVEIRA, J. D.; XIMENES, V. M. **Valores e Comportamentos de Cidadania Organizacional: um estudo no contexto de um hospital universitário**. I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 2007. Natal, RN. p.1-16.

MAIA, L. F. R. B.; OLIVEIRA, J. D.; XIMENES, V. M. Valores e comportamento de cidadania organizacional: um estudo no contexto de um hospital universitário. **Práticas de pesquisas em gestão de pessoas**. Fortaleza: Imprensa Universitária, p. 43-66, 2007.

MARINOVA, S. V.; MOON, H.; VAN DYNE, L. Are all good soldier behaviors the same? Supporting multidimensionality of organizational citizenship behaviors based on rewards and roles. **Human Relations**, v. 63, n. 10, p. 1463-1485, 2010.

MATHIEU, J. E.; ZAJAC, D. M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. **Psychological bulletin**, v. 108, n. 2, p. 171, 1990.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G. Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 5, n. 2, p. 35-64, 2005.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Comprometimento organizacional e características pessoais: como são os comprometidos e os descomprometidos com as organizações. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 8, n. 5, 2002.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. **Padrões de comprometimento organizacional e suas características pessoais: como são os comprometidos e os descomprometidos com as organizações**. Encontro Anual Da ANPAD, v. 22, 1998.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. **Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional e suas relações com a performance no trabalho**. ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, v. 21, 1997.

MELO, F. L. N. B. et al. **Validação da escala de bases de comprometimento organizacional na gestão pública: Um estudo de caso no Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte**. Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, 2014. Natal, RN. p. 1-14.

MEYER, J. P. et al. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. **Journal of vocational behavior**, v. 61, n. 1, p. 20-52, 2002.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; GELLATLY, I. R. Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. **Journal of applied psychology**, v. 75, n. 6, p. 710, 1990.

MOHAMED, M. S.; ANISA, H. Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior. **IUP Journal of Organizational Behavior**, v. 11, n. 3, 2012.

MONTANO, C. B.; UTTER, G. H. Total quality management in higher education. **Quality progress**, v. 32, n. 8, p. 52, 1999.

MOORMAN, R. H.; NIEHOFF, B. P.; ORGAN, D. W. Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. **Employee responsibilities and rights journal**, v. 6, n. 3, p. 209-225, 1993.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. Employee-organization linkage. **The psychology of commitment absenteeism, and turn over_ Academic Press Inc. London**, 1982.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. Organizational linkage: the psychology of commitment, absenteeism and turnover. **Organizational and Occupational Psychology**, v. 10, n. 3, p. 2008, 1982.

MUNENE, J. C. 'Not-on-seat': An Investigation of Some Correlates of Organisational Citizenship Behaviour in Nigeria. **Applied psychology**, v. 44, n. 2, p. 111-122, 1995.

NAVES, E. M. R.; COLETA, D.; FERREIRA, M. Cultura e comprometimento organizacional em empresas hoteleiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. SPE, p. 205-222, 2003.

NORD, W. R.; FOX, S. O indivíduo nos estudos organizacionais: o grande ato de desaparecimento. **Handbook de estudos organizacionais**, São Paulo: Atlas, v. 3, p. 186-225, 2004.

OLIVEIRA MACIEL, C.; CAMARGO, C. Comprometimento, satisfação e cooperação no trabalho: evidências da primazia dos aspectos morais e das normas de reciprocidade sobre o comportamento. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 3, 2011.

O'REILLY, C. A.; CHATMAN, J. Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. **Journal of applied psychology**, v. 71, n. 3, p. 492, 1986.

ORGAN, D. W. A restatement of the satisfaction-performance hypothesis. **Journal of management**, v. 14, n. 4, p. 547-557, 1988.

ORGAN, D.; PODSAKOFF, P. M. **Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences**, 2006.

PARNELL, J. A.; RICK CRANDALL, W. Propensity for participative decision-making, job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior, and intentions to leave among Egyptian managers. **Multinational Business Review**, v. 11, n. 1, p. 45-65, 2003.

PEARCE, J. L.; GREGERSEN, H. B. Task interdependence and extrarole behavior: A test of the mediating effects of felt responsibility. **Journal of Applied Psychology**, v. 76, n. 6, p. 838, 1991.

PODSAKOFF, P. M. et al. Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. **Journal of management**, v. 26, n. 3, p. 513-563, 2000.

PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B. Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestion for future research. **Human performance**, v. 10, n. 2, p. 133-151, 1997.

PORTO, J. B.; TAMAYO, A. Desenvolvimento e validação da escala de civismo nas organizações. **Estudos de psicologia**, v. 8, n. 3, p. 393-402, 2003.

PORTO, J. B.; TAMAYO, A. Valores organizacionais e civismo nas organizações. **Revista de administração contemporânea**, v. 9, n. 1, p. 35-52, 2005.

POURGAZ, A. W.; NARUEI, A. G.; JENAABADI, H. Examining the relationship of organizational citizenship behavior with organizational commitment and equity perception of secondary school administrators. **Psychology**, v. 6, n. 06, p. 800, 2015.

PULINO, S. A. P.; KUBO, E. K. M.; OLIVA, E. C. **A geração Y e o seu Comprometimento Organizacional em Empresas de Conhecimento Intensivo**. XXXVIII Encontro da ANPAD, 2014. Rio de Janeiro, RJ. p.1-16.

REGO, A. Cidadania Docente Universitária: sua relação com o desempenho dos estudantes. **Revista Portuguesa de Educação**, Portugal, v. 13, n. 2, p.199-217, 2000.

REGO, A. Percepções de Justiça: estudos de dimensionalização com professores do ensino superior. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 17, n. 2, p.119-131, 02 ago. 2001.

REGO, A. Percepções de justiça: estudos de dimensionalização com professores do ensino superior. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, 2001. Portugal, v. 17, n. 2, p. 119-131.

RIOUX, S. M.; PENNER, L. A. The causes of organizational citizenship behavior: a motivational analysis. **Journal of applied Psychology**, v. 86, n. 6, p. 1306, 2001.
ROETHLISBERGER, F. J.; DICKSON, W. J. Management and the worker
Cambridge. **Harvard University**, 1939.

ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B. **Comprometimento organizacional e desempenho acadêmico: um estudo com docentes do ensino superior brasileiro**. Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2009. v. 33.

ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B. **Organização e/ou carreira? Comparando docentes de IESs públicas e privadas quanto à estrutura de seus vínculos de comprometimento no trabalho**. XXXI ENANPAD–Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2009.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. Metodologia de pesquisa. Tradução de Fatima Conceição Murad, Melissa Kassner, Sheila Cara Dystyler Cadeira. **Revisão técnica de Ana Gracinda Queluz Garcia**, p. 1-583, 2006.

SANN, U. Job conditions and wellness of German secondary school teachers. **Psychology and Health**, v. 18, n. 4, p. 489-500, 2003.

SCHAPPE, S. P. The influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behavior. **The Journal of Psychology**, v. 132, n. 3, p. 277-290, 1998.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE J. R. S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**, v. 2, p. 317-348, 2004.

SMITH, C. A.; ORGAN, D. W.; NEAR, J. P. Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. **Journal of applied psychology**, v. 68, n. 4, p. 653, 1983.

SOBRAL, F. J. B. A.; ALMEIDA, F. J. R.; PRISTA, J. **Impactos do Capital Social e Cidadania Organizacional no Trabalho: um estudo comparativo entre Brasil e Portugal**. XXXV Encontro da ANPAD, 2011. Rio de Janeiro, RJ. p.1-17.

SOMERS, M. J.; BIRNBAUM, D. Work-related commitment and job performance: It's also the nature of the performance that counts. **Journal of Organizational Behavior**, p. 621-634, 1998.

SOUZA, A. N.; LEITE, M. P. Condições de Trabalho e suas repercussões na saúde dos professores da educação básica no Brasil. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 32, n. 117, p.1105-1121, out. 2011.

SOUZA, E. P.; MARQUES, A. L. **Comprometimento Organizacional e Personalidade: considerações sobre a influência dos traços no comprometimento**. XXXVIII Encontro da ANPAD, 2014. Rio de Janeiro, RJ. p.1-16.

STEVENS, J. M.; BEYER, J. M.; TRICE, H. M. Assessing personal, role, and organizational predictors of managerial commitment. **Academy of management journal**, v. 21, n. 3, p. 380-396, 1978.

TAMAYO, A. et al. Prioridades axiológicas e comprometimento organizacional. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 17, n. 1, p. 27-35, 2001.

TAMAYO, A. Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional. **Valores e comportamento nas organizações**, v. 1, 2005.

TAMAYO, A. Valores organizacionais e comprometimento afetivo. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 6, n. 3, 2005.

TAMAYO, A. **Valores e comportamentos nas organizações**. 2005.

TAVAKOLI, Z.; ABEDI, M.; SALEHNIA, M. Investigating the Effect of OCB Training on OC. **Journal of Management Perspective**, v. 33, p. 103-124, 2009.

TRALDI, M. T. F.; DEMO, G. Comprometimento, Bem-estar e a Satisfação dos professores de administração de uma universidade federal. **Revista Eletrônico de Administração**, 2012. Porto Alegre, RS. v. 72, n. 2, p.290-316, 01 ago.

VAN SCOTTER, J. R.; MOTOWIDLO, S. J. Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. **Journal of applied psychology**, v. 81, n. 5, p. 525, 1996.

VERCHAI, J. K.; LANER, A. **Comportamento de Cidadania Organizacional: Uma Análise das Publicações do Journal os Applied Psychology**. Anais do XXXII ENANPAD - Encontro Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração, 2008. Rio de Janeiro, RJ.

VERCHAI, J. K.; LANER, A. S. **Comportamento de Cidadania Organizacional: uma análise do Journal of Applied Psychology**. XXXII Encontro da ANPAD, 2008. Rio de Janeiro, RJ. p.1-14.

VIGODA-GADOT, E. et al. Group-level organizational citizenship behavior in the education system: A scale reconstruction and validation. **Educational Administration Quarterly**, v. 43, n. 4, p. 462-493, 2007.

VIGODA-GADOT, E. Redrawing the boundaries of OCB? An empirical examination of compulsory extra-role behavior in the workplace. **Journal of Business and Psychology**, v. 21, n. 3, p. 377-405, 2007.

WALUMBWA, F. O.; CROPANZANO, R.; GOLDMAN, B. M. How leader–member exchange influences effective work behaviors: Social exchange and internal–external efficacy perspectives. **Personnel Psychology**, v. 64, n. 3, p. 739-770, 2011.

WILLIAMS, L. J.; ANDERSON, S. E. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. **Journal of management**, v. 17, n. 3, p. 601-617, 1991.

ZANELLA, L. C. H. Metodologia da pesquisa. **SEAD/UFSC**, 2006.

ZAYAS-ORTIZ, M. et al. Relationship between organizational commitments and organizational citizenship behaviour in a sample of private banking employees. **International Journal of Sociology and Social Policy**, v. 35, n. 1/2, p. 91-106, 2015.

ZHANG, D. Organizational Citizenship Behaviour. **White Paper**, United States, p.1-14, 2011.

APÊNDICES

Apêndice A – Escala de Base do Comprometimento Organizacional

Olá, meu nome é Julliana Vasconcelos, sou estudante de graduação do curso de administração da Universidade de Brasília. Como tema do meu trabalho de conclusão de curso decidi trabalhar com um tema voltado a educação e estudar o comprometimento e cidadania organizacional de professores. Para esta pesquisa usaremos a escola como sua organização, então baseie-se na escola em que trabalha para analisar as respostas. Você deve responder as perguntas de acordo com seu nível de concordância, indo de 01- Discordo totalmente até 05- Concordo Totalmente. Se você é professor(a) de escola alternativa e recebeu o link no seu e-mail, peço que por favor responda essa pesquisa. O questionário não dura mais que 12 minutos e me ajudará muito a concluir meu curso na universidade e quem sabe a achar formas de melhorar a educação no Distrito Federal. Muito obrigada desde já.

Discordo totalmente ① ② ③ ④ ⑤ Concordo totalmente

*Quanto mais próximo de ① for sua marcação, significa que você **discorda** da afirmação do item.*

*Quanto mais próximo de ⑤ for sua marcação, significa que você **concorda** com a*

1. Escala de Bases de Comprometimento Organizacional (EBACO)

Comprometimento Organizacional – (Medeiros, 2003)	
As questões seguintes visam entender o nível de comprometimento organizacional desempenhado no seu ambiente de trabalho.	
1. Eu me identifico com a filosofia desta escola.	① ② ③ ④ ⑤
2. Eu acredito nos valores e objetivos desta escola.	① ② ③ ④ ⑤
3. Desde que me juntei a esta escola, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares.	① ② ③ ④ ⑤

4. A razão de eu preferir esta escola em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.	① ② ③ ④ ⑤
5. Uma das consequências negativas de deixar esta escola seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.	① ② ③ ④ ⑤
6. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta escola.	① ② ③ ④ ⑤
7. Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidade de trabalho.	① ② ③ ④ ⑤
8. Se eu decidisse deixar minha escola agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	① ② ③ ④ ⑤
9. O bom professor deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.	① ② ③ ④ ⑤
10. Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na escola.	① ② ③ ④ ⑤
11. O professor tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.	① ② ③ ④ ⑤
12. Mesmo que fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha escola agora.	① ② ③ ④ ⑤
13. Acredito que não seria certo deixar minha escola porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.	① ② ③ ④ ⑤
14. Eu não deixaria minha escola agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	① ② ③ ④ ⑤
15. Eu me sentiria culpado se deixasse minha escola agora.	① ② ③ ④ ⑤
16. Sou reconhecido por todos na escola como um membro do grupo.	① ② ③ ④ ⑤
17. Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta escola.	① ② ③ ④ ⑤
18. Nesta escola, eu sinto que faço parte do grupo.	① ② ③ ④ ⑤
19. Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.	① ② ③ ④ ⑤
20. Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.	① ② ③ ④ ⑤
21. Na situação atual, ficar com minha escola é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.	① ② ③ ④ ⑤
22. Para conseguir ser recompensado aqui, é necessário expressar a atitude certa.	① ② ③ ④ ⑤
23. Procuro não transgredir as regras daqui, pois assim sempre mantereí meu emprego.	① ② ③ ④ ⑤

Apêndice B – Escala de Civismo nas Organizações e Pesquisa sociodemográfica

2. Escala de Civismo nas Organizações

Comportamentos de Cidadania Organizacional – (Porto e Tamayo, 2003)	
As próximas questões têm o objetivo de entender o nível de presença de comportamentos de cidadania organizacional desempenhados no seu local de trabalho.	
1. Dou sugestões para resolver problemas no setor onde trabalho.	① ② ③ ④ ⑤
2. Sugiro novas ideias para o melhor aproveitamento do ambiente físico.	① ② ③ ④ ⑤
3. Procuo defender a minha escola.	① ② ③ ④ ⑤
4. Sugiro novas rotinas que possam melhorar o funcionamento do meu setor.	① ② ③ ④ ⑤
5. Frequento cursos de aperfeiçoamento profissional.	① ② ③ ④ ⑤
6. Utilizo, de forma adequada, os equipamentos da escola.	① ② ③ ④ ⑤
7. Evito desperdiçar material desta escola.	① ② ③ ④ ⑤
8. Procuo formas mais eficientes de realizar as tarefas.	① ② ③ ④ ⑤
9. Ofereço-me para substituir um colega que faltou ao trabalho.	① ② ③ ④ ⑤
10. Procuo frequentar cursos de reciclagem profissional.	① ② ③ ④ ⑤
11. Trago sugestões sobre novos produtos ou serviços.	① ② ③ ④ ⑤
12. Costumo elogiar esta escola.	① ② ③ ④ ⑤
13. Oriento um colega menos experiente no trabalho.	① ② ③ ④ ⑤
14. Trago ideias novas sobre meu trabalho nesta escola.	① ② ③ ④ ⑤

15. Busco soluções para as dificuldades de trabalho que tenho.	① ② ③ ④ ⑤
16. Zelo pela limpeza do ambiente de trabalho.	① ② ③ ④ ⑤
17. Procuo conhecer os meus equipamentos de trabalho.	① ② ③ ④ ⑤
18. Descrevo as qualidades desta escola.	① ② ③ ④ ⑤
19. Cuido com zelo dos equipamentos de trabalho.	① ② ③ ④ ⑤
20. Ofereço-me para ajudar um colega que está com dificuldades no trabalho.	① ② ③ ④ ⑤
21. Repasso meus conhecimentos para colegas de trabalho.	① ② ③ ④ ⑤
22. Dou novos usos para equipamentos ociosos.	① ② ③ ④ ⑤
23. Costumo passar a melhor das impressões para as pessoas que não conhecem esta escola.	① ② ③ ④ ⑤
24. Uso com cuidado os equipamentos desta escola.	① ② ③ ④ ⑤
25. Trago sugestões à administração para melhorar a estrutura da organização.	① ② ③ ④ ⑤
26. Ofereço ajuda a colegas que estejam sobrecarregados.	① ② ③ ④ ⑤
27. Dou informações boas sobre essa escola.	① ② ③ ④ ⑤
28. Informo sobre o papel desta escola na sociedade.	① ② ③ ④ ⑤
29. Dou sugestões para melhorar o funcionamento do setor.	① ② ③ ④ ⑤
30. Complemento o trabalho de colegas, quando solicitado.	① ② ③ ④ ⑤
31. Converso sobre as vantagens de trabalhar nesta organização.	① ② ③ ④ ⑤
32. Trago novas ideias para aumentar a produtividade.	① ② ③ ④ ⑤
33. Busco cursos complementares que ampliem minha área de atuação.	① ② ③ ④ ⑤
34. Trago sugestões para melhorar o gerenciamento da escola.	① ② ③ ④ ⑤
35. Trago sugestões sobre a disposição do ambiente físico da minha área.	① ② ③ ④ ⑤

36. Busco participar de eventos na minha área de atuação.	① ② ③ ④ ⑤
37. Ofereço apoio emocional a colegas com problemas pessoais.	① ② ③ ④ ⑤
38. Colaboro quando colegas me pedem auxílio no trabalho.	① ② ③ ④ ⑤
39. Defendo os produtos ou serviços desta escola.	① ② ③ ④ ⑤
40. Ajudo colegas na resolução de problemas.	① ② ③ ④ ⑤
41. Zelo pelo patrimônio desta escola.	① ② ③ ④ ⑤

3. Pesquisa sociodemográfica

Questões Demográficas	
Muito obrigada por ter chegado até aqui, a seguir as últimas 07 perguntas visam conhecer um pouco mais sobre você!	
1. Você é professor(a)?	① Sim ② Não
2. Qual é o seu sexo?	① Feminino ② Masculino
3. Quantos anos você tem?	① Entre 18 e 25 anos ② Entre 26 e 35 ③ Entre 36 e 50 ④ Mais de 50 anos
4. Quantos filhos você possui?	① 0 ② 1 ③ 2 ④ 3 ⑤ Mais de 3
5. Em que tipo de escola você trabalha?	① Pública ② Privada
6. Há quantos anos trabalha como professor na atual escola?	① Menos de 1 ano ② Entre 1 e 5 anos

	③ Entre 5 e 10 anos ④ Mais de 10 anos
7. Você possui alguma sugestão ou deseja deixar algum recado? Caso sim, fique a vontade para escrever abaixo:	