

## COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DE DOCENTES EM UMA EMPRESA DE ENSINO

<sup>a</sup> Karen Barbosa Montenegro de Souza, Mestre, UnP, [karenbmontenegro@hotmail.com](mailto:karenbmontenegro@hotmail.com)

<sup>b</sup> Nilda M. de C. Pinto Guerra Leone, Doutora, UnP, [n.leone@uol.com.br](mailto:n.leone@uol.com.br)

<sup>c</sup> Sonia T. de Almeida, Doutora, UnP, [soniatrigueiro@uol.com.br](mailto:soniatrigueiro@uol.com.br)

<sup>d</sup> Fernanda Fernandes Gurgel, Doutora, UnP, [fernadagurgel@hotmail.com](mailto:fernadagurgel@hotmail.com)

<sup>e</sup> Maria V. P. de Araujo, Doutora, UFRN, [valeriaraujo@gmail.com](mailto:valeriaraujo@gmail.com)

### Informações de Submissão

Autor Correspondente Sônia T. de Almeida. Endereço: Av. Engenheiro Roberto Freire, 3111 - Natal - RN - CEP: 59.090-000.

Recebido em: 08/09/2013

Aceito em: 25/10/2013

Publicado em: 20/11/2013

### Palavras-chave

Dimensões do comprometimento Organizacional. Empresa Escolar.

### Keywords

Dimensions of Organizational commitment . School property.

### Resumo

As empresas escolares têm implementado processos organizacionais e diferentes estratégias de modernização para o aprendizado, no entanto, esses esforços se tornam limitados se tais organizações não dispuserem de docentes comprometidos e engajados com os objetivos da instituição. A presente pesquisa é caracterizada pelo método científico dedutivo, haja vista que tem como objetivo identificar a existência e a predominância das diferentes dimensões do comprometimento organizacional entre os docentes de uma escola particular Nordeste brasileiro. Utilizou-se como instrumento de pesquisa um questionário fundamentado nas escalas de comprometimento organizacional de Meyer, Allen (1991), validado no Brasil por Medeiros e Enders (1998). Os resultados mostraram um grau elevado de comprometimento normativo, um moderado grau de comprometimento afetivo e um baixo grau de comprometimento instrumental entre os docentes.

### Abstract

The school companies have implemented organizational processes and different modernization strategies for learning, however, these efforts become limited if such organizations do not hold teachers committed and engaged with the goals of the institution. This research is characterized by deductive scientific method, considering that aims to identify the existence and prevalence of the different dimensions of organizational commitment among teachers of a private school Brazilian Norwest. Was used as a research tool a questionnaire based on the scales of organizational commitment of Meyer, Allen (1991), validated in Brazil by Medeiros and Enders (1998). The results showed a high degree of normative commitment, a moderate degree of affective commitment and a low degree of instrumental commitment among teachers.

## 1 INTRODUÇÃO

A escola é uma instituição social, que tem como missão o desenvolvimento e formação intelectual, cultural e social do indivíduo desde a sua infância e exerce um papel insubstituível, imensurável e imprescindível em meio à sociedade. O Governo em suas três esferas: municipal, estadual e federal tem como dever garantir educação pública de boa qualidade aos seus cidadãos, mas devido à falta de educação de qualidade a demanda por escolas particulares vem em uma escala crescente, fazendo com que tais instituições funcionem com uma estrutura administrativa complexa e passando a exigir dos seus docentes qualificação contínua, produtividade, resultados com relação à aprendizagem que pode ser medida a nível nacional pelo ENEM e comprometimento com os objetivos da instituição.

Esta pesquisa tem como campo empírico de estudo uma escola particular de ensino básico, localizada no Nordeste do Brasil. Os professores da instituição são estimulados a terem um comprometimento com o projeto educativo da instituição; alta capacidade docente e acadêmica; e permanente aperfeiçoamento. Para Nóvoa (1999, apud CAZELA 2007, p.4) “o funcionamento de uma organização escolar é fruto de um compromisso entre a estrutura formal e as interações que se produzem no seu seio, nomeadamente entre grupos com interesses distintos”.

Para Silva (2011) ao comparar-se a escola pública da privada pode notar-se que embora tenham objetivos em comum que é o aprendizado e a transmissão de conhecimento, elas se diferenciam pela sua estrutura administrativa, pois na escola pública o foco é o setor didático-pedagógico, já a escola privada é vista como uma empresa, onde se torna necessário a administração de outros setores por profissionais qualificados para a gestão da instituição para que a mesma funcione com eficiência.

As empresas escolares em geral buscam mais que uma pessoa para ocupar uma função ou cargo, elas querem alguém que faça parte da organização, que se identifique com ela, que se comprometa. Esse novo olhar trouxe para as empresas mais flexibilidade e para os docentes mais exigências e responsabilidades. Para Barros (2007), os colaboradores das empresas estão hoje numa relação de subordinação orientada para resultados, deixando apenas de cumprir ordens, como há algum tempo atrás. Levando essa citação para a área de docência pode-se perceber que tais profissionais estão buscando possuir cada vez mais melhores níveis educacionais e maturidade, além da consciência profissional e cidadã.

É notório perceber que tais mudanças devem-se as constantes inovações no ambiente externo, que implicam em adequações no ambiente interno de qualquer organização dentro da

sociedade que busca manter-se competitiva no mercado. Segundo Batista (2005, p.14) “o comprometimento do empregado com o trabalho tornou-se uma das temáticas discutidas nos meios acadêmicos, nas pesquisas científicas e na visão dos modernos gestores de pessoas”. Dentro do contexto atual, o comprometimento organizacional passou a ter sinônimo de concorrência, pois passou a ser visto como uma forte vantagem competitiva das empresas, porém complexa, já que pessoas se comprometem de formas diferentes uma das outras e identificar essas formas e trabalhar elas é o grande diferencial das empresas.

## **2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NA DOCÊNCIA COMO ESTRATÉGIA PARA RETENÇÃO DE PESSOAS**

Ainda são poucos e recentes os estudos sobre o comprometimento organizacional com a docência no Brasil. Segundo Robinson, Lloyd e Rowe (2008) há poucos estudos sobre essa temática voltada para os docentes. As pesquisas relacionadas com os docentes surgiram na década de 90, e em sua maioria derivam de estudos de caso único. Nesse artigo o comprometimento organizacional está focado na docência buscando identificar o que liga um docente ao seu ambiente de trabalho, o que lhe interessa e motiva, ele é percebido com uma via de mão dupla onde o docente dá para a escola e essa o retorna de alguma forma dando continuidade a este processo.

A falta de comprometimento tende a gerar dificuldades, como: pouco engajamento nas atividades, alta rotatividade, baixas inovações, não agregação de valores, geração de maior risco de reclamações e desentendimentos, a não busca de aperfeiçoamento nas atividades em que atuam, fuga pela responsabilidade, fazendo com que se assuma o mínimo de responsabilidades sobre as questões do grupo (SILVA, 2008; BAÍA, FREITAS; LEITE; CAMPOS, 2010).

Segundo Meyer e Allen (1997), o diagnóstico sobre comprometimento permite que as empresas se posicionem melhor diante aos possíveis impactos que estão sempre expostas. De acordo com Bastos (1993), apoiado nos estudos de Harman e Hormann (1990), temas da gestão de pessoas como comprometimento tem se tornado cada vez mais debatido nas organizações públicas e privadas tendo em vista a necessidade de existirem incentivos para atrair e manter os profissionais mais competentes.

Torna-se, desta forma, indispensável o gerenciamento do comprometimento organizacional para melhor compreensão dos trabalhadores e da organização, uma vez que constitui-se um vínculo ou estado psicológico que o trabalhador possui com a organização,

estimulando-o a desprender esforços á organização, e assim reduzindo as possibilidades de abandoná-la (CAMARGO; ALMEIDA, 2006).

O comprometimento não garante o sucesso da empresa, mas contribui significativamente para que as empresas alcancem seus objetivos, pois as pessoas que compõem as organizações são responsáveis pelo conhecimento, gestão, produtividade e operacionalização de equipamentos, e conseqüentemente, estar comprometido favorece a obtenção do fim a que a empresa se propõe.

Nos últimos anos, as empresas têm despendido grande esforço na busca e retenção de pessoas melhor qualificadas e que estejam propensas a se comprometer com as organizações (MEDEIROS et al., 2003). Portanto, cada vez mais os processos de recrutamento e seleção de pessoas têm buscado prover as empresas com colaboradores comprometidos e com altos índices de desempenho, associados aos programas os programas de retenção de talentos, que por sua vez ocasionam custos maiores, decorrentes dos benefícios e salários oferecidos pelas organizações, como assinalam O'Reilly e Pfeffer (2001).

O fato é que o comprometimento organizacional existe, podendo ser observado em várias perspectivas e está diretamente relacionado ao desempenho organizacional, satisfação e envolvimento com o trabalho. Portanto o comprometimento organizacional não significa apenas o melhor desempenho e produtividade do docente em sua função no trabalho, mas sim a possibilidade da maior manifestação do potencial de crescimento e realização que uma pessoa seja capaz no desempenho de seu papel profissional, social e pessoal, além de comprometer cada vez mais o docente com a instituição escolar, sendo esse comprometimento uma resposta as ações adotadas pelas empresas escolares aos seus docentes, como: treinamento, qualificação, benefícios dentre outros.

### **2.1. As três dimensões do comprometimento organizacional segundo Meyer e Allen (1991)**

Sob a perspectiva de Barros (2007 p.22) “o vínculo existirá quando o empregado perceber a causa que move uma empresa e identificar-se com ela. O ambiente deste novo vínculo deve propiciar a celebração e a consecução dos resultados, criando um clima profissional e alegre. Segundo Meyer e Allen (1990), o comprometimento do trabalhador está classificado em três dimensões: afetivo, instrumental e normativo. Sendo que tais comprometimentos estão relacionados, respectivamente com: o apego afetivo versus organização, em função dos custos associados a deixar a organização, e como obrigação de

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

[...] empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organização, porque eles querem; aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam; e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados.

Desta forma, é necessário se ter o conhecimento sobre o nível de comprometimento organizacional das pessoas que fazem parte da organização com o intuito de sanar possíveis dificuldades encontradas e assim, adotar técnicas de análise de comprometimento organizacional e da afetividade das pessoas. Destacar o comprometimento não garante o sucesso da empresa, mas contribui significativamente para que as empresas alcancem seus objetivos, uma vez que as pessoas que compõem as organizações são responsáveis pelo conhecimento, gestão, produtividade e operacionalização de equipamentos, e conseqüentemente, estar comprometido favorece a obtenção do fim a que a empresa se propõe. ( KUABARA; SACHUK, 2010).

A dimensão normativa do comprometimento organizacional prevê que os indivíduos permanecem numa dada organização, pois se sentem obrigados e centram-se na estrutura das atitudes e do seu poder preditivo em relação ao comportamento. Assim, compreende-se que as pessoas são comprometidas, pois estão diretamente relacionadas aos seus conceitos de certo e moralidade. A abordagem normativa do comprometimento organizacional tem suas raízes na interseção entre a teoria organizacional de Etzioni (1974) e a Psicologia Social.

Os estudos de Wiener e Vardi (1990) discutem esse novo enfoque estabelecendo um quadro de referência, denominado “normativo-instrumental”, em que trabalham os conceitos de sistema cultural e sistema motivacional na determinação do comportamento humano nas empresas. Wiener (1982, p. 421) define o comprometimento como “a totalidade das pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontre os objetivos e interesses organizacionais”. Segundo Medeiros (2003), as pressões normativas derivam da cultura da empresa que impõe suas atitudes e o seu comportamento nas empresas, esse tipo de comportamento leva as pessoas a permanecerem nas organizações, pois estes se sentem obrigados a não saírem delas.

Entende-se que o comprometimento instrumental é visto em função das recompensas e custos percebidos pelas pessoas, associados com a sua condição de integrante da organização. Em outras palavras, os indivíduos permanecem numa organização porque precisam. Becker (1960) comenta que o comprometimento instrumental é uma tendência do trabalhador em se engajar em “linhas consistentes de atividades”. O comprometimento instrumental também é conhecido de “*sidebets*”, que são trocas relacionadas à percepção do trabalhador quanto o que ele dá e recebe da empresa.

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

A abordagem afetiva também pode ser chamada de atitudinal, que ocorre com a identificação do indivíduo com os valores da organização e que os aderem como se fossem seus, criando afetos e lealdade, como uma postura ativa que parte da idéia de que ele deseja dar algo de si próprio para a empresa. Mowday, Porter e Steers (1982) descrevem que o cerne do enfoque afetivo, mostra a identificação do indivíduo com as metas organizacionais, bem como a introjeção de seus valores, assumindo-os como seus.

A partir disso Meyer e Allen (1997), define que o comprometimento pode assumir três vínculos: um vínculo psicológico afetivo através de sentimentos como, lealdade, afeição, amizade e etc.; um vínculo de continuidade, onde o empregado se sente obrigado a permanecer em um lugar devido aos altos custos de deixar a empresa e um vínculo ético-moral, que assume um papel de dever, uma obrigação, ou chamado, através dos objetivos, valores e missão da organização. Entretanto o que define o tipo de relação entre o empregado e o empregador, e o foco que é o local onde se vivencia, ou melhor, onde e com que a pessoa se compromete. São exemplos disso: organização e carreira.

Os autores ainda ressaltam que o uso da expressão múltiplos comprometimentos refere-se, coletivamente, aos vários focos aos quais, um indivíduo possa se tornar comprometido, não se referindo aos componentes que são a *natureza* do comprometimento. Para Meyer e Allen (1997), o empregado pode se comprometer de várias formas com o trabalho. Segundo eles, o trabalhador pode vivenciar ao mesmo tempo o comprometimento afetivo, instrumental e normativo com a organização, porém um pode se sobressair mais do que o outro.

### 3 METODOLOGIA

A presente pesquisa é caracterizada pelo método científico dedutivo, pois é aquele que parte das teorias e leis, onde na maioria das vezes prediz a ocorrência dos fenômenos particulares (LAKATOS; MARCONI, 2003). Com isso, este trabalho é assim caracterizado, haja vista que tem como objetivo identificar a existência e a predominância das diferentes dimensões do comprometimento organizacional entre os docentes de uma escola particular de ensino básico do Rio Grande do Norte.

As empresas escolares têm que ter em mente e no cerne de sua organização, que o objetivo da sua existência não é o lucro como seria de uma empresa puramente capitalista, a sua premissa é o desenvolvimento humano, ela é responsável não só pela transmissão do conhecimento, mas pela contribuição para a transformação social e o desenvolvimento da consciência crítica de seus alunos-clientes. Para Pestana (2003) a escola que opta por modernidade não precisa abrir mão da sua identidade, da sua essência. Essa dimensão de empresa escola pode ser caracterizada apenas pelas escolas particulares, que emprega capital próprio e de terceiros para a prestação de um serviço que deveria ser atendido em sua totalidade pelo Governo.

Utilizou-se como instrumento de pesquisa um questionário fundamentado nas escalas de comprometimento organizacional de Meyer, Allen (1991), validado no Brasil por Medeiros e Enders (1998), variando as respostas de discordo totalmente a concordo plenamente.

Os indicadores do comprometimento organizacional utilizados foram divididos da seguinte maneira: as questões 1, 5, 9, 10, 13 e 17 relacionadas com a dimensão afetiva; as 2, 4, 8, 12, 14, e 16 à dimensão instrumental e as questões 3, 6, 7, 11, 15 e 18 à dimensão normativa. Com relação à forma de abordagem do problema, o trabalho se caracterizou com sendo quantitativa e qualitativa. A pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser quantificável, isto é, a tradução em números de opiniões e informações para a análise e classificação, sendo assim, faz o uso de recursos e de técnicas estatísticas bem como a percentagem e a média. De acordo com Malhotra (2001). Os procedimentos e análises estatísticas realizadas, considerando o nível de significância de 5%, foram os seguintes: Estatística descritiva e ANOVA, para verificar a existência de diferença significativa entre as médias das três bases do comprometimento.

### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com o intuito de verificar qual das dimensões do comprometimento organizacional predominava entre os docentes da instituição pesquisada, foram utilizadas tabelas com suas análises específicas que compreendiam em cada grau de concordância das dimensões: afetiva, instrumental e normativa, com seus respectivos indicadores. A tabela 1 traz uma melhor compreensão sobre as tabelas das dimensões do comprometimento organizacional. Nela contém os níveis de concordância com os respectivos graus de comprometimento dos docentes, a qual servirá para a análise dos resultados.

**Tabela 1:** Níveis de Concordância e Grau de Comprometimento

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

Fonte: Elaborada pelas autoras

Observa-se na tabela 2 que os maiores percentuais de concordância são dos indicadores: “Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim” e “Eu não sinto um forte senso de integração com a organização” com 47,10% e 46,30%, respectivamente. Como este último indicador tem sentido invertido, então é percentual de discordância.

Além disso, também é observado que os indicadores “Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização” e “Eu não me sinto como uma pessoa de casa na organização” apresentam 41,00% e 32,50%, respectivamente, de discordância, mas como estes indicadores têm sentidos invertidos, então estes também são percentuais de concordância.

Observa-se que esses últimos indicadores apresentam características de integração e emoção, denotando um forte apego psicológico e uma identificação do trabalhador com sua organização. Portanto, é observado um grau moderado de comprometimento afetivo entre os docentes da escola.

**Tabela 2:** Grau de concordância dos docentes sobre os indicadores do comprometimento organizacional na dimensão afetiva.

QUESTÃO	RESPOSTA				
	Concordo Plenamente	Concordo	Não sei	Discordo	Discordo Totalmente
Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira a esta organização.	19,6%	26,80%	<b>39,80%</b>	11,40%	2,40%
Eu realmente sinto os problemas da organização	2,40%	19,50%	<b>40,70%</b>	26,80%	10,60%



como se fossem meus.					
Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.	<b>47,10%</b>	31,40%	15,70%	5,00%	0,80%
Eu não me sinto como uma pessoa de casa na organização. ®	11,40%	13,80%	11,40%	<b>32,50%</b>	30,90%
Eu não sinto um forte senso de integração com a organização. ®	45,50%	<b>46,30%</b>	8,10%	3,30%	0,80%
Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização. ®	5,70%	16,40%	3,30%	<b>41,00%</b>	33,60%

Fonte: dados da pesquisa, 2014. ® Indica que há valor invertido na frase.

É possível notar na tabela 3 que há apenas um percentual de concordância que é do indicador: “Na situação atual, ficar nesta organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo” com 42,30%. Observa-se que esses indicadores relacionam-se com as possibilidades de permanência na organização.

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

**Tabela 3:** Grau de concordância dos docentes sobre os indicadores do comprometimento organizacional na dimensão instrumental.

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

Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	0,80%	8,20%	16,40%	<b>59,00%</b>	15,60%
---	-------	-------	--------	---------------	--------

Fonte: dados da pesquisa, 2014

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

Esse resultado se assemelha com o encontrado na meta-análise de Cooper-Hakim e Viswesvaran (2005, apud SCHEIBLE; BASTOS; RODRIGUES, 2013). Os estudos deles mostraram que as escalas do comprometimento instrumental, estariam avaliando outro construto que não o comprometimento e sugerem uma investigação mais minuciosa sobre isso, com o intuito de avaliar a adequação desse fator como componente desse construto.

Pode-se observar na tabela 4 que para todos os indicadores os maiores percentuais são de concordância sendo os maiores percentuais dos indicadores: “Esta organização merece minha lealdade” e “Eu devo muito a esta organização” com 65,00% e 36,10%, respectivamente. Além disso, também é observado 34,70% de concordância do indicador “Eu não sinto obrigação em permanecer na organização”. Como este último indicador tem sentido invertido, então é o único percentual de discordância. Assim, verifica-se que há uma sinalização que há obrigação em permanecer na organização, essa obrigação deve-se às pressões normativas influenciando suas escolhas.

Portanto, é observado um grau elevado de comprometimento normativo entre os docentes da escola. Autores anteriores mostraram em suas pesquisas, uma sólida sobreposição entre o comprometimento organizacional afetivo e normativo, já que ambos apresentam relações semelhantes com diferentes variáveis (BASTOS, 2009; SCHEIBLE; BASTOS; RODRIGUES, 2013; MEYER; ALLEN, 1991).

**Tabela 4:** Grau de concordância dos docentes sobre os indicadores do comprometimento organizacional na dimensão normativa

QUESTÃO	RESPOSTA				
	Concordo Plenamente	Concordo	Não sei	Discordo	Discordo Totalmente
Eu não sinto obrigação em permanecer na organização. ®	9,10%	<b>34,70%</b>	15,70%	25,60%	14,90%

Esta organização merece minha lealdade.	<b>65,00%</b>	23,50%	10,50%	0,00%	0,00%
Mesmo que fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar a organização agora.	24,40%	<b>33,30%</b>	21,20%	14,60%	6,50%
Eu me sentiria culpado se deixasse à organização agora	12,30%	<b>29,40%</b>	25,60%	25,40%	8,30%
Eu devo muito a esta organização.	28,70%	<b>36,10%</b>	27,00%	7,40%	0,80%
Eu não deixaria esta organização agora porque tenho obrigação moral com as pessoas aqui.	8,90%	<b>29,30%</b>	28,50%	27,60%	5,70%

Fonte: dados da pesquisa, 2014 ® Indica que há valor invertido na frase

Conforme análise dos dados apresentados, pode-se verificar a existência de todas as dimensões do comprometimento organizacional, ou seja, afetivo, instrumental e normativo, sendo este último com maior predominância entre os docentes. Robinson, Lloyd e Rowe (2008) ressaltam que a dimensão normativa por expressar certa obrigação em continuar na empresa, tende a ser um fator negativo de produtividade e desempenho do docente na empresa. Isso para a autora merece uma maior atenção das empresas, já que dentro do comprometimento organizacional a dimensão normativa é a que mais impacta o esforço instrucional do docente.

A pesquisa confirmou a presença das três dimensões do comprometimento organizacional, obtendo um alto grau de comprometimento de base normativa, seguido por um grau afetivo moderado, que como foi visto não há uma diferença significativa entre ambos, e por fim um baixo grau de comprometimento instrumental.

#### 4.1 Análise de variância das três dimensões

Com o objetivo de verificar as possíveis e significativas diferenças entre as médias encontradas nas três dimensões do comprometimento organizacional: afetiva, instrumental e normativa foi realizada a análise de variância. A Tabela 8 apresenta as dimensões do comprometimento e a análise descritiva com a média, mínimo, máximo e desvio-padrão. É observado que a dimensão Normativa entre as três dimensões tem maior média (3,52) com mínimo (2,33), máximo (4,83) e desvio-padrão igual a 0,51.

**Tabela 5:** Estatística Descritiva das Dimensões do Comprometimento Organizacional

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

Fonte: Elaborada pelas autoras.

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

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

A pesquisa tem o escopo de trazer contribuições para os avanços da área do comportamento organizacional, sobretudo do comprometimento organizacional de docentes, uma vez que a partir das mudanças organizacionais provocadas pela entrada de novas estratégias no sistema de trabalho, tornou a profissão de docente uma das mais desafiantes no cenário atual, passando de um sinônimo de sacerdócio e vocação para uma profissão cada vez

mais complexa e técnica, necessitando de muitas investigações por parte dos pesquisadores, tendo em vista que a educação é tida como a base para o desenvolvimento de um país.

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

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

## 6 REFERÊNCIAS

BAÍA, E. S.; FREITAS, V. S.; LEITE, N. R. P.; CAMPOS, M. V. **Comprometimento Organizacional: Um Estudo de Caso do Grupo PET ADM – FEA/USP**. Disponível em: <[http://www.ead.fea.usp.br/Semead/9semead/resultado\\_semead/trabalhosPDF/345.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/Semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/345.pdf)>.

Acesso em: 01 ago. 2010.

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

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

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

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

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

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

CAZELA, G. F.. **A teoria e prática da orientação educacional: um estudo de caso.** 2007. 50 f. Monografia (Graduação) - Curso de Pedagogia, Departamento de Pedagogia, Universidade Federal De São Carlos, São Carlos, 2007.

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

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

Educational Administration Quarterly, v. 44, p.635-674 , December, 2008.

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

HARMAN, W. W.; HORMANN, J. **Creative ability in business.** Organizational effectiveness. 1990.

KANZAKI, M. A. N. **Comprometimento organizacional dos docentes à luz do modelo conceitual de meyer e allen: um estudo de caso no IFRN Natal.** 2010. 92 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Unp, Natal, 2010.

KUABARA, P. S. S.; SACHUK, M. I. Estudo do Comprometimento Organizacional na PEM – Penitenciária Estadual de Maringá. **Qualit@s Revista Eletrônica**, Campina Grande, v. 9, n. 3, p.1-16, 2010.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica.** São Paulo:Ed Atlas, 5 ed. 2003.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. e Alfredo Alves de Farias, Porto Alegre: Bookman, 2001.

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

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; SIQUEIRA, M.; MARQUES, G. M. **Revista de Administração Contemporânea**. v.7 , Oct./Dec. 2003.

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

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

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

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

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

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

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

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

SCHEIBLE , A. C. F.; BASTOS, A. V. B.; RODRIGUES, A. C. A. Comprometimento e entrenchamento na carreira: integrar ou reconstruir os construtos? Uma exploração das relações à luz do desempenho **Revista de Administração**, São Paulo, v.48, n.3, p.530-543, jul./ago./set. 2013.

SILVA, A. D. **Características do comprometimento de estagiários com organizações de trabalho: um estudo de caso**. 2008. 109 f. Dissertação (Mestrado) - Departamento de Psicologia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

SILVA, M. C. M.; SANTOS, M. M. **Empresa escolar versus cliente: o novo modelo de gestão como precursora do bullying**. Disponível em: <[www.escolaconego.com.br](http://www.escolaconego.com.br)>. Acesso em: 22 ago. 2011.

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

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