



MOTIVAÇÃO E COMPROMETIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: Um levantamento da percepção dos servidores de Escolas no Município de Dom Pedro – MA.

MOTIVATION AND COMMITMENT IN PUBLIC ORGANIZATIONS: A survey of the perception of school employees in the city of Dom Pedro - MA.

JOELMA DE SOUSA MATOS

Especialista em Gestão Pública pela Universidade Estadual do Maranhão

PAULO ROBERTO ROBERTO CAMPELO FONSECA E FONSECA

Mestre em Desenvolvimento Socioeconomico e Administrador

JESSICA CAMPELO FONSECA ALBUQUERQUE

Engenheira de Produção pela Universidade Estadual do Maranhão

RESUMO

Este estudo tem por objetivo identificar qual tipo de comprometimento organizacional os servidores e contratados de escolas municipais e estaduais do município de Dom Pedro possuem. Trata-se de um estudo de caso, de natureza descritiva e abordagem quantitativa, que foi realizado com 30 colaboradores do setor público de duas escolas municipais e uma escola estadual. O caso estudado foi elaborado através da validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991). A base da análise é identificar algumas atitudes, comportamentos, motivação e o comprometimento dos funcionários na Teoria Tridimensional de Meyer e Allen (1991), que difere os compromissos psicológicos como: afetivo, instrumental e normativo. Este estudo busca questionar: Qual o tipo de comprometimento dos servidores públicos e contratados de escolas municipais e estaduais do município de Dom Pedro - MA? Os resultados demonstraram que o comprometimento na dimensão afetiva se relaciona significativamente com a satisfação e ligados emocionalmente em um sentimento de lealdade. Os dados permitem refletir sobre o comprometimento do servidor concursado e o contratado pela instituição, indicando que os colaboradores mais comprometidos normativamente são os que estão menos satisfeitos, fatos esclarecidos, parcialmente, por meio das entrevistas relacionadas as escolas municipais.

Palavras-Chave: Comprometimento Organizacional; Colaborador; Motivação.





ABSTRACT

This study aims to identify which type of organizational commitment the servers and contractors of municipal and state schools in the municipality of Dom Pedro possess. A descriptive and quantitative case study was carried out with 30 employees from the public sector of two municipal schools and one state school. The case study was elaborated through the validation of the conceptual model of three components of the organizational commitment of Meyer and Allen (1991). The basis of the analysis is to identify some attitudes, behaviors, motivation and commitment of employees in the Three-Dimensional Theory of Meyer and Allen (1991), which differs from the psychological commitments as affective, instrumental and normative. This study seeks to question: What type of commitment of public servants and contractors of municipal and state schools of the municipality of Dom Pedro - MA? The results showed that affective impairment is significantly related to satisfaction and that employee's feel emotionally attached to a feeling of loyalty. The data allow us to reflect on the commitment of committed employees are those who are less satisfied, partially clarified facts through the interviews related to municipal schools.

Keywords: Organizational Commitment; Collaborator; Motivation

1. INTRODUÇÃO

Presenciamos hoje transformações importantes no mundo do trabalho. Com o passar dos anos, dados apontam uma maior preocupação das organizações em relação a seus colaboradores. Novas formas de organização aparecem, e a natureza se modifica, isso se dá devido às grandes transformações de valores *sociais* e manifestações de novas necessidades que são expressas tanto por parte dos servidores, quanto por parte das instituições onde eles atuam. No cenário atual as organizações passaram a ter notável influência sobre a motivação e o comprometimento no trabalho, por meio de políticas de recursos humanos, buscam estabelecer vínculo com seus trabalhadores e, de certa forma, tem como objetivo influenciar o seu comportamento e envolvimento no ambiente organizacional.

Desta maneira, o comprometimento organizacional decerto vem se tornado uma das mais importante ferramenta para elevar o desenvolvimento de uma organização, relacionando -se diretamente com a participação no trabalho, lealdade e envolvimento na





empresa. Contudo, um dos grandes desafios das organizações, é o de conquistar, pessoas que sejam comprometidas, com seus valores, crenças, táticas e resultados, que se envolvam em uma atividade apreciável e socialmente produtiva, pois acredita-se que o colaborador motivado, respeitado e reconhecido por aquilo que desenvolvem tornam-se parceiros da organização, fazendo muito além do que as suas obrigações e se preocupam com o andamento da empresa.

As organizações de ensino também têm sido cenário de grandes transformações. A escola como organização educativa tem-se revelado campo de pesquisa fértil e atual, de modo igual, deve ser considerada como um ambiente a ser estudado e pensado em todas as suas práticas, admitindo, portanto, sua dimensão ecológica, capaz de sofrer influências da sociedade na qual está inserida. É nesse aspecto que se acredita na organização escolar que garante aos estudantes uma educação de qualidade e de caráter libertador, com um quadro de funcionário comprometido com a instituição tendo em vista atingir aos objetivos que se propõe.

O presente artigo tem como objetivo identificar qual tipo de comprometimento organizacional os servidores e contratados de escolas municipais e estaduais do município de Dom Pedro possuem. Trata-se de um estudo de caso, de natureza descritiva e abordagem quantitativa, que foi realizado com 30 colaboradores do setor público de duas escolas municipais e uma escola estadual. O caso estudado foi elaborado através da validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991).

A base da análise é identificar algumas atitudes, comportamentos, motivação e o comprometimento dos funcionários na Teoria Tridimensional de Meyer e Allen (1991), que difere os compromissos psicológicos como: afetivo, instrumental e normativo. Diante do exposto, este estudo busca questionar: Qual o tipo de comprometimento dos servidores públicos e contratados de escolas municipais e estaduais do município de Dom Pedro - MA?

Os resultados demonstraram que o comprometimento na dimensão afetiva se relaciona significativamente com a satisfação e estão ligados emocionalmente em um





sentimento de lealdade, forte desejo de manter o vínculo com a organização; comprometimento na dimensão normativa que está relacionado com a concordância moral são colaboradores que permanecem em determinada empresa porque se sentem obrigados a estar dentro dela; comprometimento na dimensão instrumental são colaboradores que dão importância ao salário e aos benefícios recebidos, ou que entendem que os custos de um desligamento seriam maiores do que se permanecer nela.

Os dados permitem refletir sobre o comprometimento do servidor concursado e o contratado pela instituição, indicando que os funcionários mais comprometidos normativamente são os que estão menos satisfeitos, fatos esclarecidos, parcialmente, por meio das entrevistas relacionadas as escolas municipais. Além desta seção introdutória, o presente artigo constitui-se de teorias sobre motivação e comprometimento organizacional. A seguir consta-se a descrição da metodologia, as análises e os resultados obtidos, seguido das considerações finais.

2. REFERENCIAL TEORICO

2.1 MOTIVAÇÃO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.

Para Facco *et al* (2012) motivação para o trabalho é o processo pelo qual o esforço ou ação que leva ao desempenho profissional de uma pessoa é impulsionado por certos motivos. O autor evidencia que toda ação orienta para algum tipo de desempenho (assim como, de forma geral, todo comportamento) sempre é motivada. Que a motivação pode produzir o desempenho positivo ou negativo. Assim, a questão da motivação está ligada a necessidade de estímulos que o indivíduo necessita para se dedicar a conquistar algo. Tornando o impulso interno que leva à ação.

De acordo com Chiavenato (2004) ao estudar a motivação no ambiente organizacional, busca-se compreender as atitudes dos colaboradores. O comportamento do indivíduo passa a ser motivado. Nessa ótica, a motivação é a tensão persistente que





leva o indivíduo a alguma forma de comportamento, visando à satisfação de uma ou mais necessidades. Ela influencia diretamente à disposição, a vontade e o comprometimento do servidor com a organização. Quanto mais motivado um colaborador está, melhor será o seu desempenho e produtividade.

Refere-se, dessa forma, que a motivação para o trabalho difere-se do comportamento do trabalhador. O que determina a motivação do trabalhador são as necessidades de cada indivíduos, incluindo elementos de estímulo, ação e esforço, movimento e persistência, bem como a recompensa. Um dos fatores que determina o comportamento do indivíduo é a sua motivação (ZONATTO; SILVA; GONÇALVE, 2018). A estímulo motivacional pode ser considerada também como um dos fatores que determina o comportamento do colaborador no trabalho, sendo este comportamento relaciona-se com o comprometimento organizacional.

A partir do final da década de 1970, observou-se uma maior preocupação de pesquisadores e profissionais vinculados à área da gestão em compreender com maior eficiência a ligação do comprometimento dos trabalhadores com a organização, a busca de dados que contribuísse para testificar que o envolvimento do colaborador ajudaria a manter seu foco e, conseqüentemente, atingir os resultados desejados, impulsionou as pesquisas. Ainda que essa temática já se encontrar indiretamente presente nos estudos que busca compreender o comportamento humano no âmbito trabalhista. Nota-se que, a partir da década de 1980, esse tema tornou-se fortemente analisado (PAIVA; DUTRA; LUZ, 2015).

Dessa forma, o comprometimento organizacional passou a relaciona-se com o comportamento e valores dos colaboradores (ZONATTO; SILVA; GONÇALVE, 2018). Os autores evidenciam que o indivíduo comprometido com a empresa é leal, conhece a sua cultura organizacional, trabalha para o seu sucesso e encontra-se ligado aos valores da empresa. Trata-se de estar verdadeiramente envolvido, sente-se responsável e se vê engajado com o crescimento da organização. Na prática, comprometer-se com o trabalho significa exigir de si o nível máximo de rendimento e de produtividade.





A partir dessa relevância Arraes *et al* (2017) considera que o comprometimento também está diretamente ligado à maturidade, a busca de autonomia e a satisfação com o conteúdo do trabalho, fazendo com que o indivíduo passe a estabelecer objetivos e assumir a responsabilidade por seus próprios comportamentos. Os autores ressaltam ainda que o comprometimento está vinculado com a forma com que o colaborador é tratado pela organização e que seu desempenho nunca será obtido por meio de imposição, relações de obediência ou do simples contato do indivíduo com a organização.

Nesse contexto, os autores ressaltam que os estudos sobre o comprometimento tem evoluído, e suas mudanças podem ser comprovadas.

Quadro 01: Estudos sobre comprometimento organizacional.

ANO	AUTORES	IDEIA PRINCIPAL
1960	BECKER	Comprometimento instrumental. Enfatiza os investimentos que os funcionários fazem para ficar na empresa.
1982	MOWDAY PORTER E STEERS	Comprometimento afetivo como forte relação entre o indivíduo e sua organização. Sob 3 características: tendência em realizar esforços, forte aceitação dos valores organizacionais, desejo de permanecer na empresa.
1991, 1997	MEYER E ALLEN	Estudam o comprometimento num modelo tridimensional. Analisam sob os enfoques: afetivo, instrumental e normativo.
1996	BASTOS	O comprometimento é visto no foco com a organização em cinco grandes enfoques.
2006	SOLDI E ZANELLI	Na opinião destes autores, atualmente são seis as correntes de pesquisa sobre as bases do comprometimento: afetivo atitudinal, instrumental, normativo, sociológico, comportamental e aflitiva.

Fonte: Souza (2007)

Dentre os diversos métodos conceituais dos componentes do comprometimento organizacional, o modelo de maior aceitação entre os pesquisadores é o modelo de conceitualização estabelecido por Meyer e Allen (1991) que trata as diferentes bases do comprometimento. Estabelecendo três tipos de dimensões, as quais se referem ao comprometimento afetivo, normativo e instrumental. Esse modelo é baseado na hipótese





de que o comprometimento é uma força que relaciona um indivíduo ao sentido de ações e que tem grande importância para a concretização de um objetivo (BOTELHO & PAIVA, 2011).

O autores analisam, que o comprometimento é gerado, possivelmente, por fatores relacionados com o ambiente de trabalho, clima organizacional, compromisso e engajamento na relação colaborador e organização, bem como os outros benefícios intrínsecos e extrínsecos percebidos pelo funcionário que geram um sentimento de valorização e preocupação para com a organização Arraes *et al* (2017), apontam que o comprometimento organizacional é um constructo amplo que reflete uma resposta geral do indivíduo à organização como um todo, podendo ser caracterizado por um forte desejo de adesão à organização, estando disposto a exercer um esforço considerável em benefício da mesma, e uma forte aceitação dos objetivos e valores da organização.

2.2 O MODELO DE CONCEITUALIZAÇÃO EM TRÊS COMPONENTES DE MEYER E ALLEN (1991)

Dentre os modelos de comprometimento utilizados em pesquisas visando à sua compreensão nos mais diversos espaços laborais, destaca-se seu precursor, o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), amplamente utilizado no Brasil e em outros países. As três dimensões descritas por Meyer e Allen (1991) – afetiva, instrumental e normativo – demonstram possíveis vínculos entre o funcionário e a organização. Os autores entendem o comprometimento como um estado psicológico que determina a ligação do empregado com a organização. (MAGALHÃES, 2013)

Pinho *et al* (2015) afirma que tais dimensões são consideradas por eles como componentes do comprometimento sendo eles: o comprometimento evidenciado como um apego à organização, sendo denominado como comprometimento afetivo (ênfasis a identificação com objetivos e valores da organização); o comprometimento associado aos custos de sair da organização, definido como comprometimento instrumental (o comprometimento resulta do balanço de custos e benefícios associados à permanência





na organização); e o comprometimento percebido como uma obrigação em permanecer na organização, descrito como comprometimento normativo (o comprometimento resulta de pressões internalizadas de conformidade aos objetivos da organização).

Rodrigues e Bastos (2010) esclarecem que até o final do século XX, o ser comprometido estava associado à ideia de permanência, passando a incorporar a noção de importante contribuição para a organização”. Com o decorrer dos anos, novas definições de permanência no trabalho têm sofrido reformulações a fim de incorporar dimensões relativas à efetiva identificação e investimento do indivíduo nos diversos componentes da sua vida de trabalho, seja a carreira ou a organização.

O comprometimento afetivo acontece quando o colaborador está preocupado com o desenvolvimento da organização, e nesse sentido, há um forte envolvimento deste para com a empresa com objetivo de atender seus propósitos. Esse comprometimento ocorre em três dimensões: 1) a aceitação dos valores, normas e objetivos da organização; 2) a disposição de investir esforços em favor da organização; e 3) o desejo e a vontade de se manter membro da organização. (BRITO; ZAMBERLAN; NISHI, 2011). A abordagem afetiva contempla uma forte crença na aceitação dos valores e objetivos da organização. Allen & Meyer (1991) afirmam que parte do princípio que o funcionário está disposto a desenvolver um esforço considerável em prol da organização, no sentido de manifestar o seu desejo em tornar-se um membro da empresa.

O comprometimento instrumental origina-se da disposição do colaborador de continuar na organização, tem como função de recompensas, status, salários, liberdades entre o indivíduo e a organização. Siqueira (2001) afirma que a permanência do funcionário na organização se deve ao fato deste fazer uma avaliação pessoal sobre os benefícios e desvantagens caso ocorra um rompimento com o mercado de trabalho, ou seja, das relações possíveis de uma ascensão no cargo, do aumento na remuneração, do reconhecimento, do bônus salarial decorrentes do tempo de serviço e do prestígio já conquistado dentro da empresa. Essa relação instrumental estar relaciona-se apenas pelos benefícios que a empresa lhe oferece, caso os investimentos por ele realizados sejam maiores que o retorno obtido, sua escolha certamente será a do abandono à





organização.

A abordagem instrumental reenvia para a importância das questões sociológicas de acordo com Meyer e Allen (1991). Os autores afirmam que o envolvimento é, então, descrito como um comprometimento implicado nas ações de década que os indivíduo estão na organização, sua ligação está vinculada pelo simples privilégios. Desta forma, os colaboradores permanecem na instituição pela avaliação dos custos benefícios que estão associados à sua saída da empresa. (MAGALHÃES, 2013)

Referente ao comprometimento normativo relaciona-se como uma obrigação em permanecer na organização. Apoiando-se nos trabalhos de Wiener (1982), o autor defende a hipótese que as pessoas comprometidas exibem certos comportamentos porque acreditam que é certo e moral desenvolvê-los. A percepção dos indivíduos acerca de uma ação em concreto deriva das suas pressões normativas. Isto é, da cultura da empresa e daquilo que é considerado enquanto padrão típico de comportamento na organização. (CUNHA,2009)

O modelo de Três Dimensões de Meyer e Allen permite compreender a relação entre o indivíduo com a organização, enfatizando que o comprometimento pode assumir diferentes formas, de acordo com as entidades relacionadas, quais sejam o grupo de trabalho, o supervisor, a carreira e o sindicato. Correspondendo essas dimensões aos componentes do comprometimento, e não a tipos de comprometimento (BANDEIRA, MARQUES; VEIGA, 2000).

3. METODOLOGIA

A pesquisa consiste na efetivação de um levantamento de dados junto à servidores e contratados de escolas municipais e estaduais do município de Dom Pedro situadas no Estado do Maranhão, a fim de analisar o comportamento deste grupo específico de pessoas através de interrogação direta (BERTUCCI, 2008). Para tanto, foi





aplicado um formulário contendo afirmações com opções baseadas na escala *Likert*, as quais são: Concordo totalmente, concordo, indiferente, discordo e discordo totalmente.

Neste sentido, para alcançar o objetivo proposto por este artigo, foram obtidos os dados sócio-demográficos através dos seguintes itens: gênero, idade, escolaridade, tempo na organização e cargo, com o objetivo de traçar o perfil dos servidores das escolas. Na segunda parte foi aplicada a escala de comprometimento organizacional de Meyer & Allen (1991), dividindo-se em três fatores: comprometimento afetivo, comprometimento normativo e comprometimento instrumental. Em um segundo momento analisados os percentual de comprometimento de cada escola individualmente, no terceiro momento observados o servidor concursado e contratado e seu grau de motivação.

Nesse sentido, a pesquisa assume um caráter descritivo, já que descreve as características de uma população ou fenômeno, além de identificar se há relação entre as variáveis analisadas (MASCARENHAS, 2012). Entretanto, Gil (2008) já preconiza que este tipo de pesquisa “descreve o estudo, as características e os problemas relacionados, apresentando com a máxima transparência possível dos fatos e fenômenos”.

A pesquisa é de caráter quantitativa, pois seu objetivo é avaliar as variáveis existentes, obtendo informação de uma população pré-estabelecida (VERGARA 2000). A amostra da pesquisa consistiu em tem-se a participação de 30 colaboradores do setor público de duas escolas municipais e uma escola estadual.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISE DO PERFIL DOS PESQUISADOS

Em um primeiro momento foram analisados os dados pessoais de cada servidor com a finalidade de caracterizar a amostra. Assim, foi elaborado um formulário e aplicado, com os colaboradores de 1 Escola Estadual e 2 Escola Municipais, com base nas





respostas obtidas, conforme discriminado na tabela 1, 83,3% dos entrevistados são do gênero feminino e com faixa etária de mais da metade dos avaliados, entre 36 e 49 anos. Outros dados encontrados foram que, 60% dos avaliados são concursados e a somatória do nível de escolaridade das pessoas que possuem até o Ensino Médio Completo chega a 43,3%.

Em relação ao tempo de permanência na organização, verificou-se que 50% dos colaboradores trabalham 1 a 10 anos e apenas 1% tem mais de 20 anos como servidor público. A amostragem foi composta de sete categorias ocupacionais: Auxiliar Administrativo, Auxiliar de serviços Gerais, Gestor Escolar, Professor(a), Supervisor Escolar, Secretaria e Vigia. Dos avaliados 40% são professores, 6,7% compõe os Supervisores da escolar. Outro ponto abordado foi o rendimento salarial dos entrevistados, devido 95% não se sentiu à vontade com a pergunta, a mesma, foi eliminada. Das característica demográfica, como idade, educação e escolaridades todos esses dados vão se vincular aos dados do comprometimento afetivo, instrumental e normativo do modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991).

As informações dessa pesquisa são denominados de primários, já que eles em sua totalidade foram coletados pela pesquisadora. Todos os respondentes receberam orientações sobre o preenchimento do questionário. Foram entrevistados 30 servidores e perfazendo um percentual correspondente a 100%.

Quadro 2 – Análise Descritiva da Amostra.

Gênero:	Frequência	Percentual
Masculino	5	16,7%
Feminino	25	83,3%
TOTAL	30	100%
Faixa etária:	Freq.	%
Entre 18 e 25 anos	2	6,7%
Entre 26 e 35 anos	7	23,3%
Entre 36 e 49 anos	18	60%
Entre 50 e 65 anos	3	10%
TOTAL	30	100%
Servidores Públicos:	Freq.	%





Concursados	18	60%
Contratado	12	40%
TOTAL	30	100%
Escolaridade:	Freq.	%
Ensino Fundamental Completo	1	3,3%
Ensino Médio Completo	13	43,3%
Graduação Incompleta	2	6,7%
Graduação Completa	5	16,7%
Especialização	9	30%
TOTAL	30	100%
Tempo de Servidor Público:	Freq.	%
Entre 1 e 10 anos	15	50%
Entre 10 e 20 anos	14	46,7%
Mais de 20 anos	1	3,3%
TOTAL	30	100%
Cargo que exerce:	Freq.	%
Auxiliar Administrativo	4	13,3%
Auxiliar de serviços Gerais	3	10%
Gestor Escolar	3	10%
Professor(a)	12	40%
Supervisor Escolar	2	6,7%
Secretaria	3	10%
Vigia	3	10%
TOTAL	30	100%
Porte da Instituição Escolar:	Freq.	%
Escola Pública Estadual (Até 54 servidores) e (10 entrevistado - 5 são contratados)	10	33,3%
Escola Pública Municipal ¹ (Até 15 servidores) e (10 entrevistado - 4 são contratados)	10	33,3%
Escola Pública Municipal ² (Até 37 servidores) e (10 entrevistado - 3 são contratados)	10	33,3%
TOTAL	30	100%

Fonte: Do Autor (2019).





4.2 ANÁLISE DAS DIMENSÕES DA PESQUISA.

Para estabelecer as dimensões do comprometimento organizacional dos indivíduos, foi aplicado o questionário proposto por Meyer e Allen (1993), composto de 13 questões, distribuídos equitativamente nas dimensões afetiva, instrumental e normativa, nas dimensão do comprometimento organizacional estabelecida pelos autores conforme apresentado no Quadro 3. O questionário utilizado foi do tipo Likert com respostas na escala de 1 a 5. Estas escalas são constituídas por afirmações representativas da dimensão específica que está a ser medida. Nestas quadro estão descritos os percentuais concernentes a cada afirmação, por opções da escala likert, sendo 1 referente a concordo totalmente, 2 a concordo, 3 a indiferente, 4 a discordo e 5 a discordo totalmente.

Quadro 3 - Componentes do Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen (1991)

INDICADORES DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	1	2	3	4	5
Comprometimento Afetivo					
Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus	26,6%	60%	3,4%		
Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.	36,6%	50%	6,7%		6,7%
Esta organização merece minha lealdade	33,3%	53,3%	6,7%		6,7%
Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.	13,3%	60%	20%	6,7%	
Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.	13,3%	26,7%	40%	6,7%	13,3%
TOTAL EM MÉDIA	24,22	48	14,36	6,2	8,4
Comprometimento Normativo					
Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	20%	36,7%	23,3%	3,3%	16,7%
Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora	3,3%	36,7%	30%	20%	10%
Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora	10%	30%	30%	13,3%	16,7%
Eu devo muito a minha organização.	10%	40%	30%	3,3%	16,7%





TOTAL EM MÉDIA	11	35,85	28,325	9,975	15,025
Comprometimento Instrumental					
Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	10%	10%	40%	10%	30%
Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.	3,3%	16,7%	20%	36,6%	23,4%
Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar minha organização agora.	3,3%	23,4%	26,6%	30%	16,7%
Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.	6,6%	13,3%	33,4%	40%	6,7%
TOTAL EM MÉDIA	5,8	15,85	30	29,15	19,2
TOTAL	17%	29%	26%	17%	11%

Fonte: Dados primários coletados pelo autor (jan./19 a mar/19)

A Quadro 3 apresenta síntese da análise descritiva de cada um dos indicadores das três dimensões do comprometimento organizacional com as respectivas médias. O primeiro fator a ser analisado são indicadores de comprometimento afetivo: Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus; Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim e Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização. No comprometimento afetivo são observados os colaboradores que mantêm um vínculo sentimental e emocional com a empresa em que atuam.

Assim, constatou-se que a média em comprometimento afetivo é de 24,62 para concordo totalmente. Observou-se igualmente que as maiores médias se relacionam com as variáveis 2 e 1 em ordem decrescente, o que se faz concluir que as duas dimensões apresentam juntas 73% da relação afetiva, que apesar de ser uma necessidade estar na organização, os colaboradores, se sentem ligados emocionalmente em um sentimento de lealdade, sentem-se valorizados e têm orgulho em estar trabalhando na instituição. Entretanto quando analisados o desvio-padrão, a variável 3 apresentam uma média 14,36 para opção indiferença apontando que alguns servidores não se sentem vinculado a instituição escolar. Com isso, a mesma variável destacou-se que os servidores quando questionados, eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização, com um índice de 40% de escolha 3 referente a desprendimento.



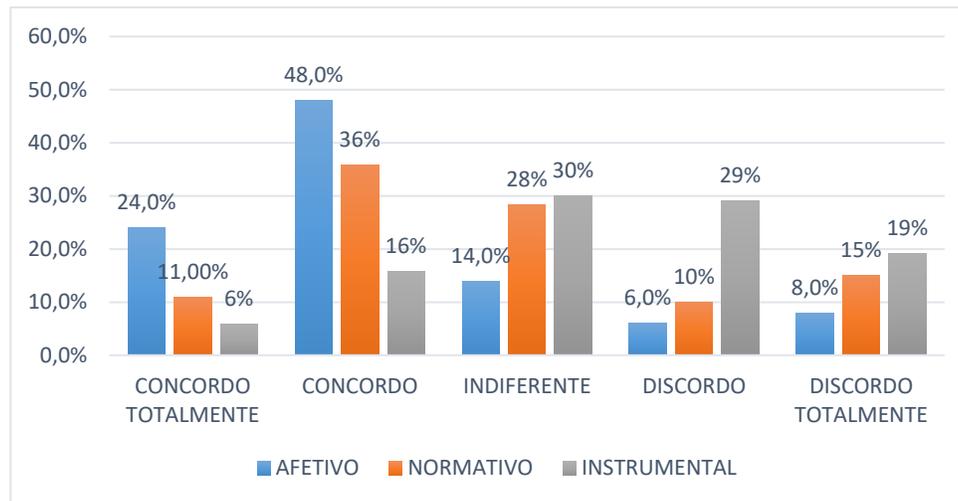


Para o comprometimento normativo que está relacionado com a concordância moral com os valores e objetivos da organização, são colaboradores que permanecem em determinada empresa porque se sentem obrigados a estar dentro dela ou para retribuir um favor por algum benefício recebido. Inicia-se com a maior média em 35,85 pra a opção 2. Verificou-se que, as maiores médias se encontram nas de escala 2 e 3, ou seja, ao pensar em se desligar da empresa, o indivíduo contrai um sentimento de culpa que neste caso, estariam relacionados com a obrigação moral e por gratidão a organização. Quando entrevistados, devido à baixa escolaridade e a pouca oferta de trabalho, muitos funcionários manifestaram indiferença, principalmente nas escolas municipais, os colaboradores em escolas com infraestrutura precária, com salários atrasados e a maioria das atividades lúdicas quando precisam ser trabalha em sala professores arcar com todas as despesas, demonstrando um grau de insatisfação com a profissão e a gestão atual.

E para o comprometimento instrumental em que se faz uma avaliação pessoal sobre as vantagens e as perdas decorrentes de um possível rompimento com a instituição, são colaboradores que dão importância ao salário e aos benefícios recebidos, ou que entendem que os custos de um desligamento seriam maiores do que se permanecer nela. Este tipo de comprometimento organizacional está relacionado a colaboradores com pouca qualificação profissional, e que precisam permanecer na empresa não porque querem, mas por necessidade. Notou-se que as variáveis 3 e 4 possuem as maiores médias, e as 1 e 2 as menores. Os valores individuais em torno da média mostram-se mais desapego em questões da vida financeira e de alternativas de trabalho, pois, quando questionados sobre: Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada, 40% foram indiferentes e apenas 10% a sua saída acarretaria a perda dos benefícios salarial e de status.



Gráfico 1: Percentual por Dimensão da pesquisa.



Fonte: Da Pesquisa (2019).

O Gráfico 1 permite observar a caracterização das opções da escala referente a concordo totalmente, a concordo, a indiferente, a discordo e a discordo totalmente, da análise dos agrupamentos de respostas. Pode-se verificar que o percentual para “concordo” teve o maior nível de resposta para o comprometimento afetivo com 48% e instrumental 36, e na opção “indiferente” tiveram o maior índice para o fator instrumental com 30% e normativo com 28%. Este fato mostra que apesar dos funcionários terem um afeto pela organização, eles possuem desejos pessoal e profissional o que pode gerar melhores condições de encontrar novos lugares, novas funções e melhores salários.

4.3 DIFERENTES DIMENSÕES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DE CADA ESCOLA.

Com o resultado da pesquisa e a obtenção da estrutura tridimensional do comprometimento organizacional, foi extraído o percentuais e médias de cada escola. Assim, para a análise dos servidores e contratados quanto às três dimensões do comprometimento organizacional. Os dados são organizados e demonstrados por quadros para as dimensões afetiva, instrumental e normativa. Cada quadro contém o





grau de concordância para cada um dos indicadores, das dimensões do comprometimento organizacional.

Quadro 5 - Indicadores de Performance individual questionário na Escola Municipal A.

Escola Município A	Média	Concordo totalmente	Concordo	Indiferente	Discordo	Discordo totalmente
Fator Afetivo	34	40%	35%	5%	3%	17%
Fator Normativo	32	20%	50%	5%	3%	27%
Fator Instrumental	25	10%	30%	20%	20%	20%

Fonte: Do Autor (2019).

Note-se que cada uma dos três fatores de análise do comprometimento organizacional especifica um perfil diferente para cada trabalhador. Após a tabulação dos dados, verificou-se que o tipo de comprometimento que apresenta maior predominância entre os pesquisados da primeira Escola Municipal A foi o fator afetivo, com 40% dos servidores tiveram a opção concordo total como prioridade, demonstrando apego a instituição. Para efeito de análise, deve-se observar que no instrumento de pesquisa, a afirmativa 5 possuem 17% discordando totalmente para qualquer vínculo afetivo.

Em seguida, o fator normativo na opção 2 e 5 verificou-se um índice alto das variáveis. De acordo com as análises acima, há sinalização da existência de um grau moderado da dimensão normativa entre os servidores escolar, indicando a “obrigação” que os trabalhadores sentem em permanecer na organização. Comprometimento instrumental os servidores apresentaram um valor não muito inferior das opções, indicando que o indivíduo permanece na empresa devido as suas necessidades.

Quadro 6 - Indicadores de Performance individual questionário na Escola Municipal B.

Escola Município B	Média	Concordo totalmente	Concordo	Indiferente	Discordo	Discordo totalmente
Fator Afetivo	38	30%	55%	10%	5%	0%
Fator Normativo	40	5%	50%	25%	10%	5%
Fator Instrumental	35	5%	15%	50%	20%	10%

Fonte: Do Autor (2019).





Nessa fase, pode-se verificar em relação a caracterização dos respondentes, indicando que mais da metade dos trabalhadores da empresa possuem ligação afetiva maior do que a Escola do Município B. No Quadro 6 demonstra que o fator afetivo na opção 1 e 2 representam um percentual de 85% das respostas dos servidores, validando um comprometimento afetivo forte, valor aproximadamente de maior porcentagem obtido para o cálculo do fator normativo no quadro 4, foram 2 e 3 para concordo e indiferente. Na opção 2 fica evidenciada a presença do comprometimento normativo, segundo o qual os servidores internalizam o sentimento de dever moral em permanecer na organização. Os indicadores do fator instrumental representam um percentual de 50% para o termo indiferença, demonstrando que apesar de estarem ligados a instituição estão abertas a novos estímulos, que está ou não na organização não representaria totalmente um apego psicológico.

Quadro 7. Indicadores de Performance individual questionário na Escola Estadual

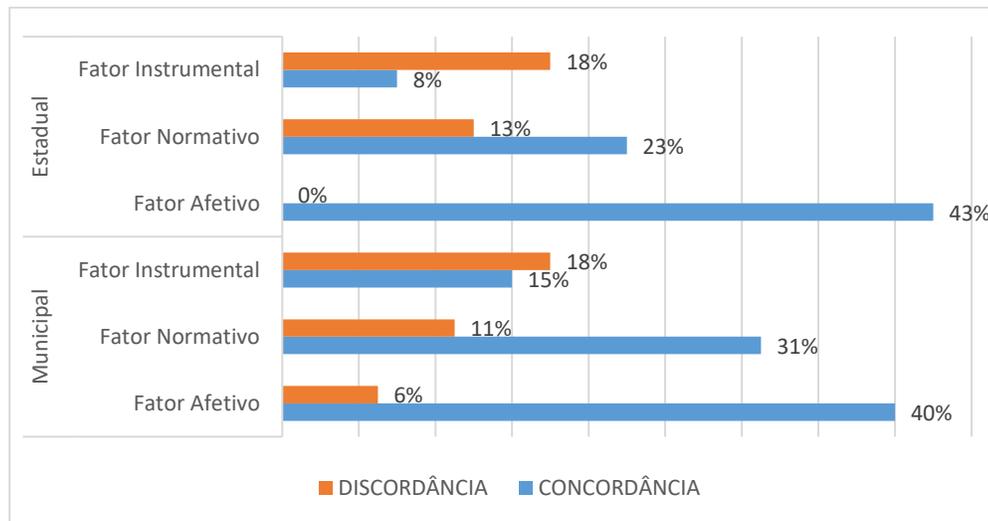
Escola Estadual	Média	Concordo totalmente	Concordo	Indiferente	Discordo	Discordo totalmente
Fator Afetivo	60	5%	80%	15%	0%	0%
Fator Normativo	45	5%	40%	30%	15%	10%
Fator Instrumental	40	0%	15%	50%	30%	5%

Fonte: Do Autor (2019).

A opção concordo representando 80% de satisfação dos funcionários em estarem ligados emocionalmente a organização, os resultados encontrados revelam que o clima organizacional são características de trabalho que influenciam as relações existentes entre os tipos de motivação e os tipos de comprometimento organizacional. As percentuais de respostas se localiza em concordo e indiferente.

Gráfico 2 – Dimensões por tipo de escola





Fonte: Da Pesquisa (2019)

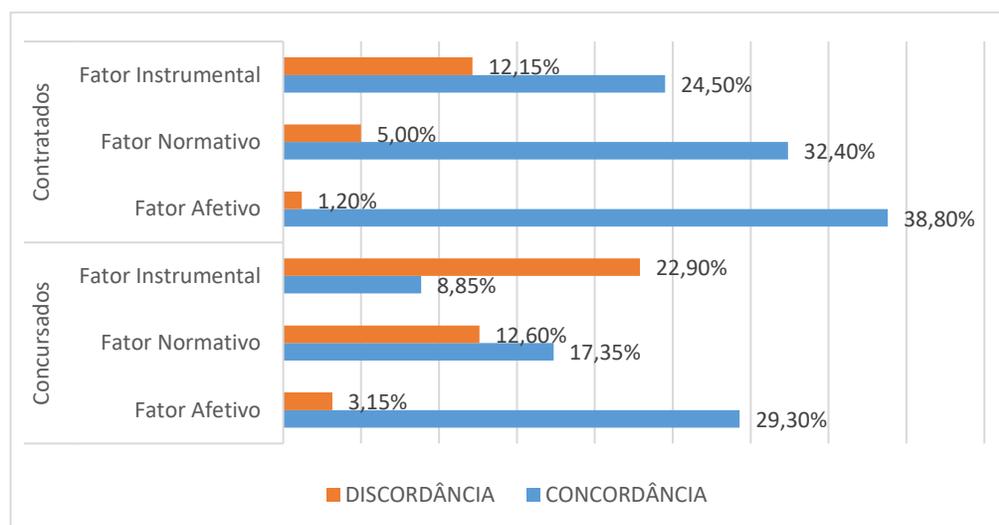
Para tabulação e análise dos dados, foi calculado a média das respostas obtidas para cada indicador das bases. Observou-se que a Escola Estadual e Municipal A e B apresentaram quase a mesma taxa de percentual de concordância para o fator afetivo. Quando observado o gráfico a Escola Estadual foi a única que não teve resposta de discordância para o comprometimento afetivo com percentual 0%. No fator normativo a Escola Municipal apresentou um índice de concordância acima da Escola Estadual com 8% de diferença, indicando que a permanência dos funcionários na escola municipal A e B está ligado ao sentimento de obrigação ou dever moral. Os dois pontos que ambas as escolas se igualaram no termo de discordância foi no fator instrumental, afirmando que sua permanência na instituição não é por ausência de alternativa de emprego. Na mesma linha a Escola Municipal A e B indicam que parte dos funcionários revelam que no comprometimento instrumentam o seu índice de concordância é de 15% realçando permanecem apenas por necessidades.



4.4 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOS SERVIDORES CONCURSADOS E CONTRATADOS.

Para estabelecer uma melhor compreensão da amostra das dimensões dos servidores concursado e contratado, foi elaborado um gráfico com referência aos fatores afetivo, normativo e instrumental. Os resultados da pesquisa, conforme apresentados no gráfico abaixo, tem o intuito de demonstrar o comprometimento organizacional de ambos os colaboradores, concursados representam 60% e os contratados 40% da amostragem.

Gráfico 2: Dimensões por tipo de Ocupação



Fonte: Da Pesquisa (2019)

Os resultados obtidos corroboram para compreender como se processa o comprometimento dos servidores em ambas as escolas que estão inseridas, uma vez que o comprometimento é considerado um dos atributos mais relevantes no sistema organizacional. A pesquisa apontou um grau elevado de comprometimento afetivo nos servidores contratados, um moderado grau de comprometimento normativo e um moderado grau de comprometimento instrumental. A dimensão afetiva é a predominante entre os dois grupos pesquisados, quando a dimensão normativa ambos apresentam



índice de concordância moderado, 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.

Os dados permitem refletir que os colaboradores mais comprometidos normativamente são os que estão menos motivados, os servidores contratado apresentam alto índice de desmotivação em alguns casos, principalmente do colaborador contratado pelo município, são mal pagos e passam meses sem receber seu salários, trabalham em infraestrutura precárias, mas apresentam grão elevado de comprometimento com a instituição, são presente, participativos, fatos esclarecidos, parcialmente, por meio das entrevistas relacionadas as escolas municipais.

O resultado implica então, que os servidores concursados apresentam no fator instrumentam elevado índice de discordância. Tal resultado demonstra que as possíveis recompensas não são fatores determinantes para sua permanência na instituição. Tal aspecto é negativo, quando observado que a qualquer momento pode ocorre sua saída, podendo comprometer o desempenho da organização. Pode-se observa, quando a aplicação do formulário aos concursados, que os servidores tendem a se acomodar ao cargo público preocupando-se em desempenhar suas tarefas individuais do que com sua contribuição para os objetivos impostos pela instituição. Conclui-se que ambos os setores apresentam limitações, e o local mesmo com estrutura adequada e salários em dia, não torna servidores comprometidos.

5. CONCLUSÃO

O comportamento organizacional vem sendo objeto de estudos a anos, as organizações a cada dia tentam entender a ligação motivacional do colaborador ao ambiente de trabalho, esse vínculo tem despertado o desejo de pesquisadores da área para uma compreensão mais ampla sobre o assunto. Com o mesmo desejo de





compreender o comportamento dos indivíduos e sua ligação laboral, surgiu o desejo pelo tema proposto. O objetivo do artigo foi identificar qual tipo de comprometimento organizacional os servidores e contratados de escolas municipais e estaduais do município de Dom Pedro possuem, pesquisa buscou identificar junto os servidores as dimensões do comprometimento organizacional (afetiva, instrumental e normativa).

O caso estudado foi elaborado através da validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991). A pesquisa veio validar o perfil dos colaboradores na instituição escolar, definir o desejo, a obrigação e a necessidade, com o modelo da Teoria Tridimensional de Meyer e Allen (1991), foi possível identificar a base da análise do fator afetivo com a maior porcentagem entre os entrevistados, geralmente são os que tem mais anos de trabalho na organização que são mais apegado e os contratados a mais de 1 anos, eles demonstraram maior sentimento de lealdade, outro ponto da amostragem foi a opção para indiferença que apresentou um índice elevado entre as respostas, nota-se que muito servidores não querem manter nenhum contato com a instituição e nem tem desejo de ter um apego emocional com os colegas de trabalhos, esse índice elevado foi maior entre os concursado, com o cargo fixo, muitos preferem optar por um trabalho mais individualista, notou-se tal atitudes nos cargos de vigias, secretaria e auxiliar de serviços gerais.

Os resultados obtidos neste estudo poderão ser utilizados como estratégias de políticas de gestão de pessoas. Nas escolas de Dom Pedro podem ser um norteador, para implementar contribuições para elevar o comprometimento organizacional entre os servidores concursados e contratados, a desmotivação de tais colaboradores traz sobre a sociedade um impacto, uma vez que, a educação é tida como a base para o desenvolvimento de um país.





REFERÊNCIAS

ARRAES, Vanessa Machado *et al.* Relação entre aspectos de Modernidade Organizacional e Comprometimento Organizacional. R. Adm. FACES Journal Belo Horizonte v. 16 n. 1 p. 66-85 jan./mar. 2017. ISSN 1984-6975 (online). ISSN 1517-8900. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/facesp/article/view/3759/2618>> Acessado em: 20.03.2019.

Bastos, A. V. B., Magalhães, M. O., & Carvalho, T. A. (2010). Os vínculos do psicólogo com o seu trabalho: uma análise do comprometimento com a profissão e com a área de atuação. In A. V. B. Bastos, S. M. G. Gondin (Orgs.). O trabalho do psicólogo no Brasil (pp. 303-326). Porto Alegre: Artmed.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. Tese. Universidade de Brasília, Brasília, 1996.

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. Metodologia básica para elaboração de trabalho de conclusão de curso (TCC): São Paulo: Editora Atlas, 2008.

BRITO, Aline Robles; NISHI, Juliana Mayumi; ZAMBERLAN, Carlos Otávio. Comprometimento Organizacional com Base no Modelo Aplicado por Meyer e Allen: Estudo de Caso no Setor Supermercado da Cidade de Ponta Porã, Ms. VIII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – 2011. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/33214355.pdf>>. Acessado em: 20/02/2019

BOTELHO, Renata dias; PAIVA, Kely César Martins de. Comprometimento organizacional: um estudo no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. Rap — rio de Janeiro 45(5):1249-283, Set./out. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v45n5/v45n5a02.pdf>>. Disponível em: 20.03.2019.

CUNHA, Maria Cristiane. Determinantes do comprometimento organizacional: uma avaliação qualitativa na Petrobras\Lubnor. Fortaleza: UFC. Dissertação de Mestrado. 2009.

CHIAVENATO I. *Introdução à Teoria da Administração*. 7ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, p. 120.

FACCO, Marcellly *et al.* **MOTIVAÇÃO E CLIMA ORGANIZACIONAL**. Revista Foco. 5ª edição. Abril de 2012. ISSN 1981-223X. Disponível em: <<https://www.revistafocoadm.org/index.php/foco/article/download/40/40>>. Acessado em: 30.03.2019





GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MASCARENHAS, Sidnei Augusto. Metodologia Científica. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MAGALHÃES, Mauro Oliveira. Valores Pessoais, Vínculos com a Carreira e Comprometimento Organizacional. *Interação Psicol.*, Curitiba, v. 17, n. 2, p. 129-139, jul./set. 2013. Disponível em: <<http://ojs.c3sl.ufpr.br/ojs/index.php/psicologia/article/view/26431/22687>>. Acessado em: 30/03/2019

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire. ENDERS, Wayne Thomas. Validação do Modelo de Conceitualização de Três Validação do Modelo de Conceitualização de Três Componentes do Comprometimento Organizacional Componentes do Comprometimento Organizacional (Meyer e Allen, 1991). *RAC*, v.2, n.3, Set./Dez. 1998: 67-87. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v2n3/v2n3a05.pdf>>. Acessado em: 09/02/2019

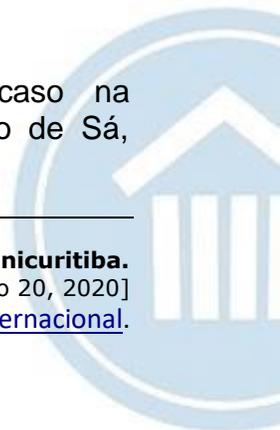
PAIVA, Kely César Martins; DUTRA, Michelle Regina Santana; LUZ, Talita Ribeiro da. Comprometimento organizacional de trabalhadores de call center. *R.Adm.*, São Paulo, v.50, n.3, p.310-324, jul./ago./set. 2015. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/rausp/v50n3/0080-2107-rausp-50-03-0310.pdf > Acesso em: 15.03.2019.

PINHO, Ana Paula Moreno *et al.* **Diferentes Vínculos Indivíduo-Organização: Explorando Seus Significados entre Gestores.** *RAC*, Rio de Janeiro, v. 19, 3ª Edição Especial, art. 3, pp. 288-304, Outubro 2015. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/rac/>>. Acessado em: 20.02.2019.

Rodrigues, A.C. & VEIGA s, A. V. B. (2010). Problemas conceituais e empíricos na pesquisa sobre comprometimento organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 10, 129- 144. Disponível em: < <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR1432.pdf>. Acessado em: 15/02/2019

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Envolvimento com o trabalho. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias et al. *Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão.* São Paulo: Artmed Editora S.A., 2008. p. 139-142.

SOUZA, R. F. **Comprometimento organizacional:** um estudo de caso na Biocontrole. Dissertação (Mestrado de Administração). Universidade Estácio de Sá, 2007.





VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ZONATTO, Vinícius Costa da Silva; SILVA, Alini da; GONÇALVES, Michele. Influência da Motivação para o Trabalho no Comprometimento Organizacional. **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, v. 8, n. 1, p. 169-190, ago. 2018. ISSN 2237-7956. Disponível em: <https://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/2180>. Acesso em: 18.03.2019.

