

RELAÇÃO ENTRE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DO MUNICÍPIO DE GUARABIRA – PB

Vanessa do Nascimento Romão¹
Discente do Instituto Federal da Paraíba
Orientador: Dr. Mauricio Miranda Sarmet²
Docente do Instituto Federal da Paraíba

RESUMO:

Os aspectos do comportamento humano vêm sendo estudados ao longo dos anos, dessa forma o comprometimento organizacional e a motivação no trabalho tem um grande destaque nos estudos da área. O presente estudo tem o objetivo analisar a relação entre o comprometimento organizacional e a motivação no trabalho dos funcionários da Escola Estadual de Ensino Fundamental Deputado Gustavo Amorim no município de Guarabira-PB. Realizou-se uma pesquisa descritiva e exploratória de natureza quantitativa. Foi aplicado um questionário a todos os funcionários da escola caracterizado um estudo de censo. O questionário era sobre motivação do trabalho que e comprometimento organizacional sobre a ótica multidimensional dos três indicadores de Meyer e Allen. Diante dos resultados obtidos, observou-se que, no geral, os funcionários da escola estão motivados com o trabalho e os componentes de comprometimento organizacional apresentam vínculo maior no afetivo e normativo. Foi possível observar, ainda, que a correlação entre o comprometimento organizacional e a motivação do trabalho dos funcionários da instituição foi predominantemente negativa entre as variáveis dos fatores estudados. Constatou-se que os comprometimentos afetivo e normativo apresentaram fraca correlação com os demais fatores motivacionais, tais resultado sugere que o comprometimento de um funcionário não passa necessariamente pelo seu estado motivacional. Foram encontradas correlações positivas entre o comprometimento instrumental e o fator de independência financeira, provavelmente isso pode ter ocasionado pelo fato da faixa etária e tempo de instituição desses funcionários uma vez que eles associam seu comprometimento com as perdas de recompensas que podem ocorrer devido sua saída da instituição.

Palavras-Chaves: Gestão de Pessoas; motivação; Comprometimento Organizacional.

ABSTRACT:

Aspects of human behavior have been studied over the years, so organizational commitment and motivation at work has been a major highlight in the area studies. The present study has the objective of analyzing the relationship between the organizational commitment and the motivation in the work of the employees of Primary School in the city of Guarabira-PB. A descriptive and exploratory research of a quantitative nature was carried out. A questionnaire was applied to all school employees characterized by a census study and a questionnaire on work motivation was applied and the second on the organizational commitment on the multidimensional view of the three Meyer and

¹ vanessaneri_2007@yahoo.com.br/IFPB/Discente do curso de especialização em Gestão Pública.

² msarmet@gmail.com/IFPB/Docente do Instituto Federal da Paraíba.

Allen indicators. In view of the results obtained, it was observed that, in general, school employees are motivated with work and the components of organizational commitment present a greater bond in the affective and normative. It was also possible to observe that the correlation between the organizational commitment and the motivation of the employees' work was predominantly negative among the variables of the factors studied. It was observed that affective and normative impairments presented a weak correlation with the other motivational factors, such result suggests that the commitment of an employee does not necessarily pass through its motivational state. Positive correlations were found between instrumental impairment and the financial independence factor, probably due to the fact that the age group and the time of institutionalization of these employees one that they associate their commitment with the losses of rewards that can occur due to their exit from.

Key-Keywords: *People management; motivation; Organizational Commitment.*

1 Introdução

Visando compreender a ligação entre a organização e os seus colaboradores, pesquisadores têm investigado diversos aspectos do comportamento humano dentro das organizações. Segundo Bastos et.al (2008) o comportamento organizacional estuda o impacto que os indivíduos, grupos, e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o objetivo de utilizar esses conhecimentos para melhorar a eficácia dos indivíduos e da organização. Além do comprometimento organizacional, a motivação é um construto que tem um grande destaque nos estudos sobre gestão de pessoas, possibilitando entender o vínculo do funcionário em permanecer na organização (comprometimento organizacional) e as forças fomentadoras para o desenvolvimento das atividades (motivação).

Spector (2006) diz que a motivação pode ser compreendida como a intenção de fazer ou realizar algo, movendo o indivíduo à direção de determinados objetivos. Neste contexto a motivação está relacionada à expectativa de realizar e alcançar suas metas. Para Zonatto, Silva e Gonçalves (2018), a motivação pode ser destacada também como um dos elementos que determina o comportamento do indivíduo no trabalho, relacionando este comportamento com o comprometimento organizacional.

O comprometimento insere-se como um assunto importante para os conhecimentos na área de comportamento organizacional e tem sido debatido pelos pesquisadores que o comprometimento é mais importante hoje do que nunca (KLEIN, 2016). O comprometimento organizacional condiz com o comportamento e valores dos colaboradores, o mesmo no indivíduo resulta em melhoria nos níveis de pontualidade, assiduidade e desempenho individual (REGO; SOUTO, 2002).

Nesse contexto o estudo busca desenvolver uma análise sobre a utilização de modelos de avaliação de comprometimento e motivação, e sobre a importância das variáveis que auxiliem o gestor a elucidar diferenças efetivas entre os tipos de comprometimento organizacional e suas influências nas atividades na organização constata que empregados mais motivados tendem a manifesta um alto grau de comprometimento com a organização (MEDEIROS; ENDERS, 1998).

Diante desse cenário este estudo busca responder o seguinte problema: quais são relações que existem entre o comprometimento organizacional e a motivação no trabalho nos funcionários em uma instituição pública? Para responder a essa pergunta o trabalho tem como objetivo geral: analisar a relação entre o comprometimento organizacional e a motivação no trabalho dos funcionários da Escola Estadual de Ensino Fundamental Deputado Gustavo Amorim no município de Guarabira-PB. Tendo os seguintes objetivos específicos: identificar o nível de motivação no trabalho dos funcionários; levantar o grau de comprometimento organizacional dos funcionários e analisar as relações entre comprometimento organizacional e a motivação no trabalho através de análises de correlações.

Este estudo tem o potencial de proporcionar novos conhecimentos e contribuição a cerca de políticas de gestão de pessoas, principalmente nas instituições públicas no qual necessita de novos estudos, voltados para as relações existentes entre a motivação no trabalho e o comprometimento organizacional. Visto que esses dois fatores são variáveis que contribui para o sucesso da organização considerando que hoje em dia toda ferramenta que promova esse sucesso é fundamental, para a melhoria da qualidade dos serviços prestados.

2 Fundamentação teórica

2.1 Gestão de pessoas

No contexto da gestão pública se depara cada vez mais presente nas discussões sobre gestão de pessoas abrangendo estratégias e comportamentos organizacionais no qual foi certamente motivado pelos movimentos reformistas dos anos 80 e 90 que refletiram aspectos políticos, administrativos e econômicos (MOTTA, 2013).

Um conceito possível sobre gestão de pessoas no setor público conforme Bergue (2014),é o esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de

peças nas organizações públicas em consonância com os princípios constitucionais e legais com bases nas necessidades e condições do ambiente em que se inserem.

Segundo Oliveira (2015), na gestão pública as mudanças apresentadas no âmbito da administração de recursos humanos são bem relevantes. O papel das pessoas no contexto organizacional vem desenvolvendo uma compreensão de divisão e planejamento do trabalho passando pela assistência e pelo encontro do ser social que desempenha um trabalho intelectual por meio de equipes, até o crescimento organizacional junto ao desenvolvimento profissional e pessoal. Essa é uma atual perspectiva nas relações de trabalho, visto que a gestão de pessoas no setor público deve auxiliar a função colaborativa da estratégia organizacional entre as pessoas e incentivando o envolvimento e comprometimento dos indivíduos com os objetivos organizacionais (BERGUE, 2014).

Reconhecendo a importância das pessoas no contexto organizacional e como fator significativo para o alcance das estratégias organizacionais, identifica-se a necessidade de compreensão de dois temas bastante discutidos no âmbito do comportamento organizacional, a motivação no trabalho e o comprometimento organizacional.

2.2 Motivação

Segundo Faria e Silveira (2015), para compreender o que é motivação temos que buscar suas causas, isto é, os motivos que impulsionam as pessoas a agirem de certa maneira. A motivação coincide diretamente com a personalidade do homem com o seu progresso mental, social, emocional e social. Ela estimula as pessoas a persistir na conquista dos objetivos em que tanto deseja.

Elaboraram conceitos sobre motivação voltados principalmente na ótica da motivação do comportamento humano, sobretudo a atuação em relação ao trabalho (SCHULTZ, 2013). “A motivação como tópico, deixou de ser um conceito científico para ajudar a entender o homem e sua constituição individual, transformando-se em um instrumento pragmático na influência do comportamento humano”(BERGAMINI;CODA,1997,p.49).

O tema motivação possui várias concepções, Chiavenato (2004) ressalta que a motivação vem de tudo aquilo que motiva um indivíduo a assumir um comportamento

específico, desta maneira a motivação possui determinados objetivos no qual pode exercer dois caminhos mover-se em forma de desejo e também de dúvidas.

Para Robbins (2005), a motivação está relacionada a um procedimento refletido pela intensidade, controle e pela tenacidade dos esforços de um indivíduo orientado para a obtenção de um determinado objetivo. Conforme Silva e Stefanini (2013) a motivação não é algo que tem um método pronto ou tampouco é igual para todos os dias para todas as pessoas. Motivação vem de cada indivíduo e frequentemente não são os fatores internos da instituição que controlam, mas tudo aquilo que o colaborador experimenta fora dela.

Os estudos referentes à motivação humana foram iniciados a partir da década de 50, surgindo a princípio as Teorias Clássicas sobre motivação humana no qual as pesquisas eram voltadas pela definição das formas de motivar o colaborador em uma organização. No entanto no decorrer do tempo as Teorias Clássicas foram ficando obsoletas demonstrando-se a necessidade de novas pesquisas, surgindo assim as Teorias Contemporâneas (ALVES; SILVA e OLIVEIRA, 2017). Dentro desta categoria de teorias, encontra-se a Teoria da expectativa criada por Victor Vroom, a ser utilizada nesse trabalho.

2.3 Teoria motivacional da expectativa

A teoria da expectativa foi criada por Victor Vroom, em síntese, propõe que a intensidade do estímulo para uma determinada ação de uma pessoa está relacionada à sua expectativa em relação aos resultados derivado dessa ação e da influência que esse resultado foi alcançado (BERGUE, 2012).

De acordo com Vroom, a motivação decorre da força da expectativa em que uma ação trará o efeito esperado e da atração que esse resultado exercerá sobre o indivíduo (ROBBINS, 2005). Para que o funcionário se sinta motivado ele deverá estar certo de que o seu trabalho proporcionará uma boa avaliação que será revertida em recompensas profissionais e que tais recompensas atenderão seus objetivos pessoais.

Esta teoria é uma das mais aproximadas do ambiente de trabalho no qual destaca três fatores: o desempenho, o esforço e o resultado que geram a motivação do colaborador por meio: da compreensão dos funcionários acerca das condições de desempenho (expectativa), da percepção que a execução está sendo pertinente e as retribuições desejadas (instrumentalidade) e as escolhas das recompensas (valência).

Segundo Chiavenato (2012) a teoria propõe que a motivação é composta pelos objetivos individuais e pela expectativa de alcançá-los, e defende que o processo motivacional no indivíduo ocorre em três dimensões determinantes:

1. Expectativas – as metas individuais e a força de desejo de atingir tais metas. Os objetivos individuais podem abarcar dinheiro, aceitação social, segurança no cargo, reconhecimento, trabalho interessante e uma imensidão de combinações de objetivos que um indivíduo que pode buscar para satisfazer conjuntamente dentro da entidade.
2. Recompensas – a ligação entre a sua produtividade e a conquista dos objetivos individuais. Se o indivíduo tem por objetivo mais considerável em obter um salário maior e se trabalha em base sobre a produção, o mesmo poderá ter uma forte motivação para efetuar mais a produção para ser mais bem recompensado.
3. Relação entre expectativa e recompensas – o conhecimento percebido de influenciar sua produtividade para atender suas expectativas com as recompensas. Se um indivíduo acredita que uma grande energia aplicada tem pouco efeito sobre o resultado buscará a não se esforça muito, pois não compreende a ligação entre nível de produtividade e recompensa.

O indivíduo compreende a consequência de cada escolha da ação, como um conjunto de prováveis resultados oriundos do seu comportamento pessoal, evidencia a diferença entre os indivíduos e os cargos (SCHULTZ, 2013).

Na concepções de Borges et al (2008) apud Siqueira (2008), os significados que os indivíduos atribuem ao seu trabalho justamente associados a sua motivação e esta define como será o ambiente de trabalho e a maneira de conectar-se com esse ambiente e com a instituição empregadora. Dessa forma esse autores passa a mensurar os elementos da motivação propondo as seguintes variáveis motivacionais:

- Expectativa de envolvimento e reconhecimento: refere-se o quanto os indivíduos percebem o próprio desempenho como fundamental para que se sintam reconhecidos, incluídos no grupo, identificados com as atividades e merecedoras de confiança.
- Expectativa de independência econômica: determina que o trabalho garante independência econômica, de sobrevivência e sustento pessoal e da família e outras contrapartidas pelo esforço desempenhando.

- Expectativa de auto-expressão: diz respeito ao que a pessoa espera encontrar no trabalho, a oportunidade de expressar criatividade, de qualificar-se continuamente, ter a capacidade de tomar decisões e o sentimento de produtividade.
- Expectativa de responsabilidade: expressa as expectativas em relação ao cumprimento de tarefas e das obrigações para com a instituição, o sentimento de dignidade, de produzir e contribuir para a melhora social.
- Expectativa de segurança e dignidade: refere-se as expectativas de que o trabalho assegure uma assistência merecida, que disponha de segurança, higiene, equipamentos adequados, e conforto ambiental.

2.4 Comprometimento Organizacional

Os estudos sobre comprometimento organizacional são muito antigos, todavia foram aprofundados a partir da década de 70, desenvolvendo-se nos anos seguintes um dos assuntos, mas estudados na área de comportamento organizacional (SIQUEIRA, 2008).

O tema comprometimento pode estar associado com a orientação do indivíduo, o seu empenho pessoal e qual perspectiva essa orientação vai direcionar. Esses dois elementos são tratados na literatura, relativamente, com os critérios e focos do comprometimento. Existe uma diversidade de modelos de comprometimento no trabalho sendo explorado tendo em vista vários focos – organização, trabalho, carreira, sindicato e as possíveis bases – a efetiva, normativa e instrumental (JESUS; ROWE, 2014).

Segundo Souza Filho (2008), o comprometimento organizacional trata de temas sobre a relação entre o indivíduo que, na maioria das vezes, espera satisfação do trabalho, e a organização que espera compromisso dos indivíduos. O compromisso organizacional demonstra uma disposição do indivíduo em se esforçar em benefício da organização e que nela possa continuar por muito tempo.

O grau de comprometimento é avaliado pelos dos pesquisadores por meio de diferentes focos. É possível detectar abordagens diferenciadas em relação às bases, aspectos importantes são capazes de diferenciar o processo psicológico que embasam o relacionamento do profissional com o foco da organização. (ZATTI; MENDES, 2007).

Meyler e Allen (1991) definem comprometimento organizacional em função de três vínculos essenciais: o afetivo, instrumental e normativo.

- Comprometimento Afetivo: um envolvimento no qual ocorre uma identidade entre os valores e objetivos da organização.
- Comprometimento instrumental: comprometimento entendido em função dos custos associados a sua saída da organização no qual envolve uma avaliação entre o esforço dispensado e os benefícios e prejuízos recebidos.
- Comprometimento normativo: comprometimento em permanecer na organização, no qual o indivíduo está ligado aos valores e normas sociais e culturais da organização.

Segundo Martins (2003), o comprometimento afetivo envolve os fatores que levam o indivíduo a desejar permanecer na organização, embasado através das experiências positivas vividas no trabalho e, que está relacionado à satisfação de necessidades pessoais. O comprometimento instrumental tem relação com a necessidade que o indivíduo aprimora para continuar na organização, determinada por uma estimativa sobre as possibilidades de obter um novo emprego sem que tenha prejuízo. O comprometimento normativo está relacionado a um senso de obrigação em continuar na organização que o indivíduo evolui por intermédio da influência da cultura organizacional através das normas do comportamento organizacional que sucessivamente permite desenvolver o social e familiar.

2.5 Relação de motivação e comprometimento organizacional

De acordo com Souza e Marques (2014), verificam-se que na literatura há um movimento a conhecer quais vertentes antecedem o comprometimento, quais se correlacionam e melhoram uma atitude comprometida no trabalho, do mesmo modo aqueles fatores resultante ao comprometimento, como as características pessoais, relação líder-grupo, característica do trabalho, cultura organizacional e personalidade humana. Os consequentes refere-se a fatores que acontecerão quando o funcionário esteja ou não comprometido com a intenção de desempenho, absenteísmo e rotatividade. Já os correlatos abrangem processos motivacionais diante do trabalho como a satisfação no trabalho, motivação e o bem-estar no trabalho.

A relação entre motivação e comprometimento é um tema interessante nas áreas de administração e psicologia. Muitas pesquisas internacionais foram desenvolvidas

anteriormente e foram fundamentais para o entendimento dessa ligação e a importância dela para a área de gestão de pessoas nas organizações sendo (KEEPNEWS et al. 2010, apud, GROHMANN, CUNHA e SILINSKE, 2013).

Um dos primeiros estudos nacionais envolvendo a relação motivação e comprometimento organizacional foi enfatizado por Borges et al.(2004) que era direcionado a explorar como a alteração do comprometimento dos empregados estava equilibrada em aspectos da estrutura da organização e do comportamento organizacional sendo elas: motivação, satisfação, valores organizacionais e significado do trabalho. Os autores encontraram insatisfações salariais e com promoções, dificuldades motivacionais, cultura organizacional frágil, ausência de plano de carreira atualizado e, diversidade de vínculos empregatícios.

Grohmann et al.(2013) estudaram ao analisar trabalhadores de um hospital público do Brasil, como a motivação no trabalho afeta no comprometimento, satisfação e desempenho dos trabalhadores. Constataram que a motivação, comprometimento e satisfação no trabalho influenciam de forma moderada, o desempenho profissional do trabalhador. Do mesmo modo verificaram que não há uma relação direta entre motivação e desempenho. Desde modo concluiu, que para que possa elevar o desempenho profissional, os trabalhadores, além de estarem motivados necessitam estar satisfeitos e comprometidos com o seu trabalho.

Carvalho e Jeunon (2015) tinham como objetivo analisar de que forma se configura a motivação para o trabalho e o comprometimento organizacional dos servidores técnico-administrativos da Escola de Engenharia da UFMG (EE. UFMG). Os resultados da pesquisa indicaram os índices motivacionais mais elevados nos servidores com menos tempos de trabalho na instituição. A pesquisa revelou a existência de alto comprometimento organizacional dos servidores com a organização, com a predominância do componente obrigação pelo desempenho.

Diógenes, Cavalcante e Oliveira (2016) investigaram a relação entre os fatores de motivação e comprometimento organizacional dos funcionários terceirizados na Universidade Federal do Ceará (UFC). O resultado da pesquisa apontou que os fatores de motivação, envolvimento e reconhecimento, condições de materiais de trabalho, desgaste e desumanização e responsabilidade relacionam-se, de forma significativa e negativa, com os fatores de comprometimento falta de recompensas e oportunidades. Também identificou o fato de que os fatores de motivação e recompensas e

independência econômica também norteiam o comportamento dos respondentes em uma percepção da necessidade de manter-se no emprego pelo seu autossustento.

Zonatto, Silva e Gonçalves (2018) averiguaram a influência da motivação para o trabalho no comprometimento organizacional. O caso estudado foi uma organização industrial de grande porte com trabalhadores do setor administrativo. Os resultados encontrados indicaram que a motivação intrínseca e extrínseca estava relacionada com o comprometimento afetivo. Além disso, quanto maior a faixa etária maior o comprometimento efetivo e normativo. Constatou-se que trabalhadores, mesmo atuando em um contexto de trabalho semelhante (setor administrativo), possuíam reações diferentes, o que está relacionado à diversidade humana e suas percepções em relação ao ambiente, e revelaram a necessidades do desenvolvimento de ações distintas na organização, para estimular os diferentes tipos de motivação no trabalho e consequentemente o comprometimento com o trabalho e desempenho.

Todavia não se verificou nesses estudos a análise das relações presentes entre os tipos de motivação e tipos de comprometimento organizacional, do mesmo modo a influência das variáveis individuais e de aspectos do trabalho sobre tais relacionamentos, o que mostra que efeitos de diferença de grupos não vêm sendo desenvolvido em estudos dessa temática.

3 Metodologia

3.1 Tipo de pesquisa

O trabalho realizado possui predominância de natureza descritiva e exploratória. A pesquisa descritiva é caracterizada por haver objetivos bem definidos e ser elaborada e destinada para a solução de problemas ou avaliação alternativa (MATTAR, 2007). E a pesquisa exploratória “é a primeira aproximação do pesquisador com o tema, visando maior familiaridade com o assunto ou fenômeno” (LEMÕNS, et al. 2012, p. 12). A pesquisa é de abordagem quantitativa e diante desse universo foi aplicado questionário a todos os funcionários, sendo assim caracterizado um estudo de censo que “é definido como a aferição de características específicas de um universo de objetos físicos e sociais, verificadas em todas as unidades ou elementos que compõem tal universo ou população” (SASS, 2012, p.133).

3.2 Participantes

O estudo foi realizado na Escola Estadual de Ensino Fundamental Deputado Gustavo Amorim, localizada no município de Guarabira - PB. A escola tem um total de 25 funcionários, sendo distribuídos em diretor, diretor adjunto, professores, assistentes administrativos, apoio escolar, cuidador, merendeira e auxiliar de serviços gerais.

3.3 Instrumentos

Para a coleta de dados foi utilizado um questionário composto por três partes: A primeira para definir o perfil dos funcionários compostas por questões fechadas sobre sexo, idade, cargo, tempo de serviço na instituição. Já a segunda parte o questionário foi adaptado do Inventário de Motivação e do Significado do trabalho, já testado por Borges et. al. (2008), retirado do livro Medidas do Comportamento Organizacional Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão, de autoria de Siqueira, (2008). Tema Motivação e do Significado do trabalho, Esse questionário apresenta questões referentes ao tema motivação e significado do trabalho e todas as perguntas estão relacionadas à teoria da expectativa de Victor Vroom. Este questionário inclui 25 questões fechadas, separadas em cinco grupos de expectativas: 1- envolvimento e reconhecimento, 2- independência econômica, 3- auto expressão, 4- responsabilidade e 5- segurança e dignidade. Para as respostas utilizou-se uma escala de 3 pontos, sendo 1 para nunca, 2 às vezes e 3 para sempre.

A última parte do questionário abordou comprometimento organizacional sobre a ótica multidimensional do comprometimento organizacional, (MEYER; ALLEN, 1991), o afetivo (CA) vínculo emocional em relação à organização, normativo (CI)- percepção em relação aos custos de deixar a organização e instrumental (CN) – o sentimento de permanecer na organização. Validado no Brasil por Medeiros e Enders (1998), o mesmo é medido em escala e Likert de 5 - pontos, que são os seguintes: 1 – concordo plenamente, 2- concordo pouco, 3- nem concordo nem discordo, 4 discordo pouco, 5 discordo totalmente. As três sub-escalas apresentam uma confiabilidade interna aceitável para Meyler e Allen (1998) constataram os seguintes valores de coeficientes Alpha de Cronbach: 0,85 para a afetiva, de 0,79 para a instrumental e de 0,73 para a normativa.

3.4 Procedimentos

A aplicação dos questionários ocorreu entre os dias 17 a 21 de setembro de 2018. Foi entregue a cada funcionário no próprio local de trabalho, na dependência interna da escola com um tempo de 20 minutos para responder as questões. Os colaboradores tomaram ciência da importância e finalidade do questionário, não precisando assinar, garantindo assim o anonimato. As respostas teriam que ser individuais e que tinha a necessidade de responder todos os itens não deixando nenhum em branco.

3.5 Estratégias de análise de dados

Os dados foram analisados por meio do software SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) versão 22, incluindo as seguintes técnicas: estatísticas descritivas, fazendo um levantamento numérico uso de frequências e frequência relativa. E por fim calculou-se a correlação dos dados entre os fatores de motivação do trabalho com o de comprometimento organizacional.

4 Resultados e discussão

4.1 Características dos respondentes

O resultado apontou que a maioria dos respondentes é do sexo feminino correspondendo 80% e 20% do gênero masculino. Em relação à idade predominante com 44% está acima de 50 anos, em seguida os que têm de 31 a 35 anos com 16%. O nível de escolaridade dos servidores se destacou com o nível de pós-graduação com 60% dos respondentes. Essa demanda alta ocorre por ser uma instituição de ensino no qual a maioria dos respondentes era professores possuindo mais títulos acadêmicos. E em seguida o nível superior completo com 15%, e o nível médio com 25%.

Quanto ao tempo de trabalho na instituição, 28% tem de um ano a três anos, em seguida acima de 25 anos 24%, e 21 a 25 anos 16%, de 16 a 20 anos 8%, de 9 a 15 anos 8%, essa face mostra que já foi estabelecido um vínculo do indivíduo com o local de trabalho e suas atividades.

4.2 Motivação e comprometimento organizacional

Com relação à identificação das expectativas motivacionais dos servidores o questionário aplicado, teve como fundamentação teórica os estudos dos fatores motivacionais da teoria da expectativa motivacional de Victor Vroom (1964) no qual evidencia os conceitos da valência, instrumentalidade e expectativa, sendo essas atividades que amplia as forças motivacionais.

Na tabela 1 apresenta as expectativas motivacionais dos funcionários em relação ao seu envolvimento e reconhecimento. Os dados revelaram que 88% dos funcionários às vezes “senti prazer na realização das suas tarefas” sendo um percentual negativo, isso mostra que eles não sentem prazer no que estão trabalhando isso pode ser ocasionado, por que muitos funcionários estão lá há muito tempo na instituição e atuando na mesma função, não existindo uma rotatividade de funções na instituição. Outro ponto importante é que 60% sempre “Sou reconhecido do superior pelo que faz” esse dado revela uma boa relação que os funcionários têm com a gestão da escola e a relevância da funcionalidade de cada um para a qualidade dos serviços prestados. Para Tamayo e Pascoal (2003) a valorização dos funcionários por parte da organização se consiste no reconhecimento do valor que o trabalho tem pra si mesmo e no reconhecimento do seu mérito no contexto da conquista dos objetivos da organização. Portanto a melhor forma de enaltecer o funcionário parece em consistir em lhe proporcionar, oportunidades, para que por meio do seu trabalho, ele seja capaz de alcançar suas metas pessoais.

Na tabela 1 mostra que os servidores da escola se sentem satisfeitos em relação a alguns aspectos, no qual expressaram de forma positiva o seus sentimentos em relação as expectativas motivacionais de envolvimento e reconhecimento prevalecendo o resultado de 49,3% na variável sempre. Através dessa porcentagem a motivação mostrou-se satisfatoriamente no trabalho dos funcionários no meio organizacional.

Segundo Siqueira (2008) as variáveis de independência econômica são os fatores em que o trabalho é caracterizado pela garantia da independência econômica, sustento, da assistência para si e para sua família e sua sobrevivência. Esta expectativa apresenta que o trabalho favoreça o sustento, a estabilidade no emprego, a independência econômica e garanta sua própria sobrevivência. Neste quadro, 64% dos servidores responderam que o seu trabalho proporciona o seu sustento e de sua família e como

também esse percentual foi igual à independência financeira, isso refere em suas respostas que o seu trabalho assegura o seu sustento e de sua família, de forma que a recompensa do trabalho se torna indiscutíveis, pois oferece uma vida digna para ele e para os que dependem deles. De acordo com o estudo, em relação à independência econômica, a maior parte dos funcionários acentuaram pontos positivos desse assunto sendo satisfatório o resultado. Na média geral predominou a variável sempre com 52%, isso mostra que os funcionários se sentem motivados em relação à expectativa emocional da independência econômica.

De acordo com Vroom (1997) as recompensas, pela ótica da empresa, tenciona motivar determinados comportamentos nos indivíduos. Os funcionários necessitam considerar que o desempenho eficaz no trabalho conduzirá ao recebimento de uma bonificação, devem perceber como atraentes as recompensas ofertadas e necessitam acreditar que, o nível de esforço pessoal proporcionará alcançar a melhor qualidade de desempenho na organização.

Tabela 1: Resultados em relação as expectativas motivacionais envolvimento e reconhecimento.

Expectativas Motivacionais:	Escala		
	Frequência – frequência relativa (%)		
	Sempre	Às vezes	Nunca
Envolvimento e reconhecimento			
1. Sinto prazer na realização de minhas tarefas.	3 (12%)	22 (88%)	—
2. Tenho oportunidade de me tornar mais qualificado	14 (56%)	9 (36%)	2 (8%)
3. Sou reconhecido pela sociedade pelo que faço.	11 (44%)	12 (48%)	2 (8%)
4. Sou reconhecido pelo superior pelo que faço.	15(60%)	8 (32%)	2 (8%)
5. Contribuo para a segurança da sociedade.	20(80%)	5 (20%)	—
6. Tenho o reconhecimento financeiro adequado ao que faço.	11(44%)	7 (28%)	7(28%)
Médias	49,3%	10,5%	8,7%
Independência Econômica			
7. Ganho o meu sustento e de minha família.	16(64%)	4(16%)	5(20%)
8. Tenho independência financeira para assumir minhas despesas pessoais.	16 (64%)	5(20%)	4(16%)
9. Tenho estabilidade no emprego	18(72%)	3(12%)	4(16%)
10. Recebo benefício	2(8%)	—	23(93%)
Médias	52%	12%	36%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na tabela 2 encontram-se os resultados de auto expressão e responsabilidade. Segundo Schutz (2013) a auto expressão caracteriza o trabalho como um espaço para aplicação de opiniões dos integrantes e como lugar de induzir nas decisões, de reconhecimento do seu trabalho, de expressar sua criatividade, de qualificar e aprender, sentir respeitado no ambiente de trabalho, ter um convívio de confiança e principalmente o crescimento pessoal.

Conforme a pesquisa realizada com os funcionários da escola 100% diz sempre usar seu pensamento e conhecimento, isso demonstra que muitas vezes por ser um ambiente escolar todos os funcionários necessita do uso de seus pensamentos como também de seus conhecimentos que são expostos, principalmente os professores que são incumbidos de passar conhecimento aos estudantes.

Já em relação “as minhas opiniões são levadas em conta” 60% dizem que às vezes isso ocorre, por que eles seguem uma rotina da gestão escolar, que demanda tarefas que já são realizadas no dia-a-dia, isso mostra ser desmotivador para esses funcionários, pois muitas vezes não expressam suas vontades e opiniões, sabendo que o sentimento de ser ouvido e de influenciar é muito importante para essas pessoas, principalmente no seu ambiente de trabalho.

De modo geral os profissionais destacaram em relação a essa expectativa pontos positivos, que a variável sempre teve o maior percentual 54% isso mostrando que os servidores encontram-se motivados. Esse resultado pode ter ocorrido, visto que essa expectativa motivacional apresenta que esse ambiente eles se sentem bem com a liderança do local, com os seus colegas e principalmente com eles mesmos em relação a sua motivação de suas necessidades e ao mesmo tempo contribuam para a instituição e toda a equipe. Para Scancetti (2010) uma das formas para atingir a satisfação do trabalho dos funcionários é conseguir alcançar as necessidades mais elevadas dos empregados, que são a necessidade de independência e criatividade, isto é, autonomia em diferentes decisões, que destina tanto aos objetivos pessoais como os profissionais.

No fator responsabilidade é o item que os funcionários estão mais motivados sendo uns das maiores médias da variável sempre com 80,2%, isso mostra o grau de responsabilidade que os servidores têm sobre as atividades que eles realizam. Essa variável revela-se positivamente considerando que os funcionários da escola sabem a importância e responsabilidade do seu trabalho principalmente perante os estudantes, 96% dos profissionais da escola tem a “responsabilidade de enfrentar os problemas do dia-a-dia” isso demonstra que são responsáveis por suas decisões e comprometidos com a eficácia dos seus serviços prestados a escola, apresentando junto com “sou responsável por minhas decisões” com 96%, e “realizo tarefas e obrigações de acordo com minhas possibilidades” com 96% esses índices demonstra elevados nível de motivação no trabalho desses funcionários.

Para Siqueira (2008) a valência dessa responsabilidade frente a essa expectativa determina através da instrumentalização de suas tarefas do dia-a-dia, motiva-os para a realização de suas funções, elevando os seu ânimo e dedicação com o trabalho em geral.

Tabela 2: Resultados em relação as expectativas motivacionais auto expressão e responsabilidade.

Expectativas Motivacionais:	Escala		
	Frequência – frequência relativa (%)		
	Sempre	Às vezes	Nunca
Auto expressão			
11. Tenho oportunidades permanentes de aprendizagem de novas coisas	12(14%)	11(44%)	2(8%)
12. Uso meu pensamento e conhecimento	25(100%)	-	-
13. Minhas opiniões são levadas em conta	8(32%)	14(60%)	2(8%)
14. Desenvolvo minhas habilidades interpessoais	16(64%)	9 (36%)	-
15. Tenho oportunidade de expressar minha criatividade	15(60%)	10(40%)	-
Médias	54%	35,2%	3,2%
Responsabilidade			
16. Tenho responsabilidade para enfrentar os problemas do dia a dia	23(93%)	2(8%)	-
17. Sou responsável por minhas decisões	24(96%)	1(4%)	-
18. Percebo a confiança dos chefes em mim	17(68%)	6(24%)	2(8%)
19. Influencio nas decisões	12(48%)	11(44%)	2(8%)
20. Realizo tarefas e obrigações de acordo com minhas possibilidades	24(96%)	1(4%)	-
Médias	80,2%	17%	3,2%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na tabela 3 apresenta as questões relativas à segurança e dignidade, pode destacar que segundo as respostas dos respondentes, 54,4% às vezes consideram que essas medidas de segurança são atendidas pelo trabalho. Isso demonstra uma situação preocupante, pois essas medidas são fundamentais para que os funcionários da instituição trabalhem com maior proteção. Esta ausência prejudica toda a equipe e o desenvolvimento das obrigações e tarefas do dia-a-dia.

Tabela 3: Resultados em relação as expectativas motivacionais segurança e dignidade.

Expectativas Motivacionais:	Escala		
	Frequência – frequência relativa (%)		
	Sempre	Às vezes	Nunca
Segurança e Dignidade			
21. Respeitam-se todas as medidas de segurança recomendáveis	13(52%)	11(44%)	1(4%)
22. Percebo a existência de higiene e segurança no trabalho.	10(40%)	15(60%)	-
23. Há o cumprimento das normas e obrigações da organização para comigo.	17(68%)	8(32%)	-
24. Recebo a assistência merecida.	5(20%)	17(68%)	3(12%)
25. Há disponibilidade de materiais e equipamentos adequados a realização de um bom trabalho.	5(20%)	17(68%)	2(8%)
Médias	40%	54,4%	4,8%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação ao cumprimento das normas e obrigações da organização 68% dizem que às vezes isso ocorre, não sendo positiva essa variável, e se há disponibilidade de materiais e equipamentos adequados à realização de um bom trabalho 68% respondeu

que às vezes, essa percepção dos funcionários deve ter ocorrido por ser uma instituição de ensino, atualmente as escolas carece de materiais didáticos e apoio principalmente para os professores que fica a mercê de trabalhar sem os equipamentos necessários para ofertar uma boa aula. Esses fatos podem provocar uma insatisfação no trabalho e até mesmo um baixo comprometimento desses funcionários na organização, conseqüentemente uma desmotivação dos mesmos.

O grau de comprometimento organizacional dos funcionários foi levantando a partir do questionário na ótica multidimensional de Mayler e Allen (1999). Observando a tabela 4, ele apresenta o resultado em relação ao comprometimento afetivo dos servidores. Segundo Bastos (1993) o enfoque efetivo ressalta a identificação do indivíduo com os valores e objetivos da organização, isto é, o indivíduo deseja-se permanecer como membro da instituição para ajudá-la a alcançar os objetivos organizacionais.

As perguntas relacionadas a esse enfoque enfatiza um alto grau de comprometimento afetivo dos funcionários da escola demonstrando que esses resultados a maioria dos funcionários tem lealdade e compromisso principalmente aos valores da organização, isto é, eles buscam conseguir junto com a instituição os objetivos que ela tanto almeja. Os mesmos exaltam sentimentos, de lealdade, de sentir os problemas institucionais como se fossem deles, a necessidade e desejo de ficar na organização e por fim dedicar o resto da carreira nessa organização. De acordo Naves e Coleta (2003) o enfoque afetivo, há, no indivíduo, um enorme prazer em servir a organização na qual trabalha de modo que essa dimensão permite aos indivíduos espontaneidade nas ações e atitudes positivas.

Tabela 4: Resultados em relação ao comprometimento organizacional de base afetiva.

Comprometimento Organizacional:	Escala				
	Frequência – frequência relativa (%)				
	(CT)	(CP)	(NC-ND)	(DP)	(DT)
Afetiva					
1. Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.	15(60%)	6(24%)	2(8%)	1(4%)	1(4%)
2. Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.	14(56%)	8(32%)	3(12%)	-	-
3. Esta organização merece minha lealdade.	21(84%)	2(8%)	1(4%)	-	-
4. Na situação atual, ficar com minha organização é tanto uma necessidade quanto um desejo.	12(48%)	7(28%)	4(16%)	1(4%)	1(4%)
5. Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.	12(48%)	7(28%)	3(12%)	-	3(12%)
Médias	59,2%	24%	10,4%	1,6%	4%

Fonte: Elaborado pelo autor.

O fator que estuda o comprometimento do funcionário em permanecer na instituição é o enfoque normativo representado no quadro 5. Para Paiva e Morais (2012) refere-se à questão de gratidão que os funcionários têm para com a instituição desempenhando o cumprimento de seu “dever moral”, continuando na organização porque acha que lhe deve algo. Para os funcionários da instituição pesquisada essa dimensão a maioria respondeu a variável concorda totalmente 41%, concordo plenamente 29%, somando assim uma média positiva dos funcionários em relação a esses sentimentos, que pode está voltado no prestígio de trabalhar naquela instituição, no respeito e na obrigação. Esse índice positivo pode ser levado em consideração em relação ao tempo de trabalho na instituição dos funcionários, sendo que a maioria atuam mais de 20 anos, conseqüentemente muitos vão se aposentar na mesma. Outra característica desse comprometimento é o compromisso e dever que os funcionários tem em cumprir regras e normas institucionais decorrentes a cultura organizacional empregada, e conseqüentemente provocando uma fidelidade para com a organização.

Tabela 5: Resultados em relação ao comprometimento organizacional de base normativo.

Comprometimento Organizacional:	Escala				
	Frequência – frequência relativa (%)				
Normativo	(CT)	(CP)	(NC-ND)	(DP)	(DT)
6. Eu não deixaria a organização agora, porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	13(52%)	7(28%)	3(12%)	1(4%)	1(4%)
7. Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.	9(36%)	6(24%)	5(20%)	2(8%)	3(12%)
8. Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.	8(32%)	8(32%)	7(28%)	1(4%)	1(4%)
9. Eu devo muito a minha organização	11(44%)	8(32%)	2(8%)	2(8%)	2(8%)
Médias	41%	29%	17%	6%	7%

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir dos dados apresentados na tabela 6 foi possível analisar a dimensão do comprometimento instrumental dos funcionários, ou seja, é visto como o custo relacionado a deixar a organização. Mayler e Allen (1991) descreve o comprometimento instrumental pela indiferença, falta de alternativas e mudanças que os funcionários muitas vezes julgam em não ter recursos para conseguir um emprego melhor. Na tabela 6, apresenta as médias positivas em relação ao comprometimento instrumental dos funcionários.

Tabela 6: Resultados em relação ao comprometimento organizacional de base instrumental.

Comprometimento Organizacional:	Escala				
	Frequência – frequência relativa (%)				
	(CT)	(CP)	(NC-ND)	(DP)	(DT)
Instrumental					
10. Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	8(32%)	8(32%)	3(12%)	2(8%)	4(16%)
11. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.	1(4%)	11(44%)	3(12%)	5(20%)	5(20%)
12. Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil deixar minha organização agora.	10(40%)	2(8%)	5(20%)	4(16%)	4(16%)
13. Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.	6(24%)	8(32%)	3(12%)	5(20%)	3(12%)
Médias	25%	29%	14%	16%	16%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os funcionários com estabilidade, que possuem maior tempo de trabalho na instituição, para eles no momento atual, sair da instituição não seria confortável, pois muitos já estão perto da aposentadoria e sua saída vai ocasionar perdas de benefício.

De acordo com Diógenes, Cavalcante e Oliveira (2016), o comprometimento instrumental relaciona-se ao grau em que o indivíduo mantém ligado a instituição, em virtude do reconhecimento aos custos relativos à sua saída na organização. Este reconhecimento pode ser gerado pelos sentimentos de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados, isto é, aqueles indivíduos com forte comprometimento continuam na organização porque necessita. Já os funcionários contratados eles não têm a estabilidade que os concursados possui, desse modo, sua saída não terá uma reação tão negativa.

Em síntese os resultados sobre o nível de comprometimento instrumental dos funcionários da instituição eles percebem a importância de permanecer na instituição devido ao fator da estabilidade e não vendo novas alternativas. Do outro lado os que não possuem estabilidade têm uma grande chance de deixar algum dia a organização.

4.3 Correlações motivação e comprometimento organizacional

Nessa análise foi gerada uma matriz de correlação (Pearson) dos cinco fatores que compõem a dimensão da expectativa motivacional no trabalho com os três fatores de comprometimento organizacional.

Tabela 7: Resultados da correlação entre comprometimento organizacional e motivação.

	Afetiva	Normativa	Instrumental
Envolvimento e reconhecimento	-0,474	-0,228	-0,029
Independência econômica	-0,152	0,110*	0,272*
Auto expressão	-1,312	-0,198	0,036*
Responsabilidade	-0,229	-0,159	0,096*
Segurança e Dignidade	-0,275	-0,231	-0,116

*A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na tabela 7 comprometimento instrumental foi o que teve maior correlação positiva em relação ao envolvimento e reconhecimento. Para Buligon e Zonatto (2011, p.170) “o comprometimento instrumental engloba fatores internos de cada colaborador, os quais levam em consideração suas vidas pessoais em detrimento à organização”. Vale salientar que através dos resultados a maioria dos funcionários tem mais de 20 anos de instituição isso pode ser um fator significante para o envolvimento motivacional afetar o comprometimento instrumental. Isso pode ter demonstrado um sentimento de valorização e reconhecimento da realização do trabalho desses funcionários nesses vários anos que atuam na escola, expressando um compromisso instrumental.

A expectativa motivacional independência financeira foi o fator que teve mais associação com o comprometimento instrumental. Isso significa que quanto maior é a percepção dos funcionários em relação aos seus resultados e o seu esforço maior será seu vínculo com a organização. Para Bastos (1993) o enfoque instrumental é visto uma função de recompensa e custos associados à condição de membro da organização. A maioria dos funcionários tem uma faixa etária maior de 40 anos e muitos anos de trabalho na instituição, através desses dados pode se verificar que muitos trabalham para ajudar no sustento da sua família sendo esse um fator motivacional relevante para eles. Essas recompensas podem afetar o compromisso instrumental do mesmo sabendo que a sua saída da instituição pode acarretar perdas de benefícios e recompensas.

A pesquisa sugere, ainda, que o fator auto expressão se relaciona positivamente com duas variáveis do comprometimento instrumental. Essa influência pode ser ocasionada pelo respeito que o funcionário tem em seu ambiente de trabalho, do reconhecimento, das decisões e de um relacionamento positivo com o líder.

A responsabilidade teve correlação positiva com três variáveis do comprometimento instrumental. Na pesquisa os funcionários da instituição tem um alto grau motivacional de responsabilidade, eles sabem da importância do seu trabalho. Quanto maior for a responsabilidade pela tarefa e suas obrigações, maior será o vínculo com a instituição. Tendo também duas variáveis positiva no compromisso normativo que eles sentem o valor da sua atuação para os serviços prestados na escola, conseqüentemente provocando um vínculo de querer permanecer na organização.

Conforme a pesquisa a variável segurança e dignidade apresentou uma significância negativa da correlação com as variáveis de comprometimento organizacional, isto está sendo demonstrado que os funcionários não possuem uma relação afetiva, normativa e instrumental em relação a esses aspectos motivacionais. Lembrando que na pesquisa o fator segurança e dignidade tiveram respostas negativas, pois o ambiente escolar tem uma escassez de materiais e equipamentos para os professores e demais funcionários exerçam serviços de qualidade conseqüentemente causando aos funcionários um baixo comprometimento organizacional.

Pelos resultados foi possível observar que a correlação entre o comprometimento organizacional e a motivação do trabalho dos funcionários da instituição foi predominantemente negativa entre as variáveis dos fatores estudados. Constatou-se que os comprometimentos afetivos e normativos apresentaram fraca correlação com os demais fatores motivacionais, tal resultado entende-se que o comprometimento de um funcionário, não passa necessariamente, pelo seu estado motivacional. Já que foi salientado que os funcionários têm um alto grau motivacional como também um nível de comprometimento organizacional elevado.

As correlações com significância positiva foram evidenciadas principalmente referente ao comprometimento instrumental. Isso pode ter sido verificado devido a algumas características dos funcionários como a faixa etária e o tempo de trabalho na instituição. Os mesmos apresentam a relação motivacional de independência econômica com o seu comprometimento instrumental no qual eles atribuem que vão ocorrer perdas de recompensas devido a sua saída da organização.

5 Considerações finais

Entender os vínculos estabelecidos entre o indivíduo e as organizações tem sido instrumentos de interesse, ocasionando muitos estudos no campo de comportamento

organizacional. Esta pesquisa teve dois temas bastante relevantes para as organizações a motivação no trabalho e o comprometimento organizacional. O trabalho teve como objetivo geral analisar a relação entre o comprometimento organizacional e a motivação no trabalho dos funcionários.

Em linhas gerais os funcionários da escola estão motivados, a pesquisa demonstrou dados positivos em sentir o reconhecimento pelo superior pelo que faz, o envolvimento, independência econômica, a estabilidade no emprego, a responsabilidade de tomar decisões, entre outras variáveis que demonstraram bons níveis de motivação.

Comprovou que eles têm um alto nível de comprometimento afetivo e normativo, no qual a maioria dos funcionários tem lealdade e compromisso com os valores da organização buscando sempre junto alcançar os objetivos organizacionais. Os mesmos tem um alto grau em permanecer na instituição, isso levou em consideração a relação ao tempo de trabalho na instituição dos funcionários, sendo que a maioria atua mais de 20 anos, conseqüentemente muitos vão se aposentar na mesma.

As análises de correlações observou que o fator comprometimento organizacional e motivação do trabalho dos funcionários tiveram predominantemente correlação negativa entre as variáveis estudadas. Tal resultado entende-se que o comprometimento de um funcionário, não passa necessariamente, pelo seu estado motivacional. As correlações positivas foram identificadas no fator independência financeira e comprometimento instrumental. Isso pode ter sido verificado devido a algumas características dos funcionários como a faixa etária e o tempo de trabalho na instituição. Os mesmos atribuem a perdas de recompensas com a sua saída na organização.

Uma das limitações do estudo pode ter ocorrido em relação ao método de pesquisa quantitativo, pois ele não pode ser o mais indicado para pesquisar a verdadeira percepção dos respondentes já que a motivação e o comprometimento estão ligados a fatores bastante emocionais no qual muitas vezes não é captado por questões quantitativas.

O estudo visa contribuir para com a literatura e a gestão pública a respeito do tema, proporcionando novos conhecimentos e contribuições que auxiliem na tomada de decisão no que refere a novas políticas de gestão de pessoas, principalmente nas instituições públicas nas quais se necessita de novos estudos, voltados para as relações existentes entre a motivação no trabalho e o comprometimento organizacional.

Este trabalho deixa aberto para novas investigações, no qual percebe-se que existe pouco estudos na área. Assim sendo faz necessário fazer um estudo como as condições de trabalho afeta o comprometimento e a motivação dos funcionários, bem como os seus desempenhos.

Referências

ALVES, L. C.; SILVA, A. V. L.; E. M. J., OLIVEIRA. Motivação e Recompensas: uma investigação com base nas Teorias da Hierarquia das Necessidades e da Expectativa. Id on Line **Revista de Psicologia**, v.11, n. 35, maio/2017.

BASTOS, A. V. B. ZANELLI, J. C.; **Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho.** In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artes Médicas, 2004.

BASTOS, A. V. B.; SIQUEIRA, M. M. M.; MEDEIROS, C. A. F.; MENEZES, I. G. Comprometimento Organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão.** Porto Alegre: Artmed, 2008.

BERGAMINI, W. Cecilia/ CODA, Roberto, **Psicodinâmica da Vida Organizacional.** São Paulo, 2º Ed. Atlas, 1997.

BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas no setor público.** São Paulo: Atlas, 2014.

BERGUE, Sandro Tresgasto. **Comportamento Organizacional.** 2. ed. reimp.- Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC;[Brasília]:Capes:UAB,2012.

BULIGON, L.; ZONATTO, V. C. S. Comprometimento organizacional e motivação dos colaboradores do setor administrativo de uma organização industrial. **Revista Novos Horizontes**, Ano IV, n. 8, v. 1, jul/2011, p. 159-174.

CARVALHO, F.A.; JEUNON, E.E. **Motivação para o trabalho e comprometimento organizacional no serviço público: um estudo com servidores de uma instituição federal de ensino superior.** Anais do IV SINGEP, São Paulo, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENTO, Idalberto. **Administração Geral e Pública.** 3ª edição. Editora Manole, 2012.

DIOGENES, S.H.A.B.; CAVALCANTE.S.M.A.; OLIVEIRA,J.D. **Relação entre os fatores que influenciam a motivação e o comprometimento organizacional na terceirização do serviço público: O caso da UFC.** In: Congresso Internacional de Administração, Natal/RN, 2016.

FARIA, E. & SILVEIRA, T. (2015). Os fatores que influenciam os egressos do curso de Secretariado Executivo trilingue da Universidade Federal de Viçosa a ingressarem no serviço público. **Revista de Gestão e Secretariado (GeSec)**, 6(1), 48-73, jan./abr.

GOMES DE JESUS, Renata; OKAZAKI ROWE, Diva E. **Percepção de políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional: o papel mediador da percepção de justiça organizacional.** *Tourism & Management Studies*, v. 11, n. 2, p. 211-218, 2015.

GROHMANN, M., CUNHA, L., & SILINSKE, J. (2013). **Relações entre motivação, satisfação, comprometimento e desempenho no trabalho: estudo em um Hospital Público.** In: IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, Brasília/DF.

JESUS, R. G.; ROWE, D. E. O. **Comprometimento Organizacional: Tradução, Adaptação e Validação para o Contexto Brasileiro da Escala de Sacrifícios Percebidos Associados com a Saída.** In: EnEO, VIII, 2014, Gramado. Anais... Gramado: ANPAD, 2014.

KLEIN, H. **Commitment in organizational contexts: Introduction to the special issue.** *Journal of Organizational Behavior*, v. 37, n. 4, p. 489-493, 2016.

LEMÔNS, A. I.; BALZAN, C. F. P.; BRAND, F. C.; SILVA, J. M. C.; BERND, L. P.; CYRILLO, M. W.; TESSARI, R.; MÜLLER, R. **Manual de Trabalhos Acadêmicos do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Rio Grande de Sul: Câmpus Bento Gonçalves.** Bento Gonçalves: IFRS – Câmpus Bento Gonçalves, 2012.

MARTINS, A. M. S. **Programas de Qualidade de Vida, Satisfação no Trabalho e Comprometimento Organizacional.** Anais do 27º Encontro da Anpad. Atibaia, São Paulo, CDRom, 2003.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: edição compacta.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

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

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

MOTTA, P. R. M. O estado da arte da gestão pública. **Revista de Administração de Empresas**, v.53, n. 1, p. 82-90, 2013.

NAVES, E. M., e Coleta, M. F. **Cultura e comprometimento organizacional em empresas hoteleiras.** RAC, Edição Especial, 205-222, 2003.

OLIVEIRA, S. B. de (org). **Instrumentos de gestão pública.** São Paulo. Saraiva: 2015.

PAIVA, K. C. M., & Morais, M. M. S. Comprometimento organizacional: Um estudo com docentes do CEFET-MG. **Revista Gestão & Tecnologia**, 12(1), p. 74-101, 2012.

REGO, A. & SOUTO, S. (2002). **Comprometimento organizacional - um estudo luso-brasileiro sobre a importância da justiça**. In: EnANPAD, 26, 2002, Salvador, Anais... ANPAD: Salvador.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SASS, O. **Sobre os conceitos de censo e amostragem em educação no Brasil**. Estatística e Sociedade, Porto Alegre, n. 2, p. 128-141, nov. 2012.

SCANSETTI, Carlos Vinicius Barcelos. **Diferentes Maneiras de Motivar os Colaboradores nas Organizações Empresariais**. Pós Graduação Lato Sensu. Rio de Janeiro, 2010.

SCHULTZ, Cátia Rejane. **MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: Um estudo com a equipe da Polícia Rodoviária Estadual de Santo Augusto/ RS**. 2013. 84f. Monografia de conclusão de Curso- Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí – RS, 2013.

SILVA, Priscila Pereira Calvacanti; STEFANINI, Claudio José. **Clima Organizacional – Um Estudo Sobre Aspectos Motivacionais em uma Repartição Pública**. Programa de MBA da Anhaguera de Sorocaba.-2013.

SIQUEIRA, M.M.M.(cols).**Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnósticos e gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

SOUZA FILHO, M.C. **O reflexo da liderança, orientada pelos interesses dos liderados, no comprometimento organizacional: um estudo de caso da Gelita do Brasil**. In: encontro da associação nacional dos programas de pós-graduação em administração, 32, 2008, Anais... Rio de Janeiro: Anpad, 2008.

SOUZA, E.P.; MARQUES, A.L. **Práticas de recursos humanos e comprometimento organizacional: considerações teóricas sobre como o comprometimento pode ser tratado nas organizações**. In: EnEO, VIII, 2014, Gramado. Anais... Gramado: ANPAD, 2014.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

TAMAYO, A., & Paschoal, T. (2003b). Relação entre motivação para o trabalho e metas do trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea**, 7, 33-54.

ZATTI, M. L. R; MENDES, V. L. P. S. **Comprometimento organizacional na área hospitalar e vínculos empregatícios**. In: Encontro Anual da ANPAD, 31. 2007, Rio de Janeiro. Anais eletrônicos. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

ZONATTO,V.C.S; SILVA, A.;GONÇALVES, MICHELE. Influência da Motivação para o Trabalho no Comprometimento Organizacional. **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, vol. 8, n. 1, p. 169-190, jan-jun, 2018.

VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal** / tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Matrins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

Anexos

QUESTIONÁRIO

Parte I - Dados de identificação

1 – Sexo : () feminino

() Masculino

2- Idade:

() até 25 anos

() de 26 a 30 anos

() de 31 a 35 anos

() de 36 a 40 anos

() de 41 a 45 anos

() de 46 a 50 anos

() acima de 50 anos

2 – Cargo: _____

3 – Tempo de serviço na instituição

() De 0 a 3 anos

() de 4 a 8 anos

() de 9 a 15 anos

() de 16 a 20 anos

() 21 a 25 anos

() acima de 25 anos

4- Grau de escolaridade

() Ensino Fundamental

() Ensino Médio

() Superior incompleto

() Superior completo

() Pós-graduação

Parte II

MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Instruções de preenchimento:

Escolha apenas uma alternativa em cada uma das proposições.

Responda a todas as questões, mesmo que hesite em certos casos.

Não é preciso se identificar. Os dados serão tratados confidencialmente

Expectativas Motivacionais: Em meu trabalho na Escola Estadual de Ensino Fundamental Deputado Gustavo Amorim:	NUNCA	ÁS VEZES	SEMPRE
1) Sinto prazer na realização de minhas tarefas.			
2) Tenho oportunidade de me tornar mais qualificado			
3) Sou reconhecido pela sociedade pelo que faço.			
4) Sou reconhecido pelo superior pelo que faço.			
5) Contribuo para a segurança da sociedade.			
6) Tenho o reconhecimento financeiro adequado ao que faço.			
7) Ganho o meu sustento e de minha família.			
8) Tenho independência financeira para assumir minhas despesas pessoais.			
9) Tenho estabilidade no emprego.			
10) Recebo benefícios sociais.			
11) Tenho oportunidades permanentes de aprendizagem de novas coisas.			
12) Uso meu pensamento e conhecimento.			
13) Minhas opiniões são levadas em conta.			
14) Desenvolvo minhas habilidades interpessoais.			
15) Tenho oportunidade de expressar minha criatividade.			
16) Tenho responsabilidade para enfrentar os problemas do dia a dia.			
17) Sou responsável por minhas decisões.			

18) Percebo a confiança dos chefes em mim.			
19) Influencio nas decisões.			
20) Realizo tarefas e obrigações de acordo com minhas possibilidades.			
21) Respeitam-se todas as medidas de segurança recomendáveis.			
22) Percebo a existência de higiene e segurança no trabalho.			
23) Há o cumprimento das normas e obrigações da organização para comigo.			
24) Recebo a assistência merecida.			
25) Há disponibilidade de materiais e equipamentos adequados a realização de um bom trabalho.			

Parte III

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Questões/Alternativas	Concordo totalmente	Concordo pouco	Nem concordo nem discordo	Discordo pouco	Discordo totalmente
Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.					
Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.					
Esta organização merece minha lealdade.					
Na situação atual, ficar com minha organização é tanto uma necessidade quanto um desejo.					
Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.					
Eu não deixaria a organização agora, porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.					
Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.					
Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.					
Eu devo muito a minha organização.					
Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.					
Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.					
Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil deixar minha organização					

agora.					
Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.					