



**INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA**  
**PRÓ REITORIA DE ENSINO**  
**CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO COMERCIAL**

**JOSINALDO OLIVEIRA DA SILVA**

**COMPROMETIMENTO: UM ESTUDO DO COMPORTAMENTO**  
**ORGANIZACIONAL DENTRO DE UMA ESCOLA PÚBLICA**

**GUARABIRA-PB**

**2021**

Josinaldo Oliveira da Silva

**COMPROMETIMENTO: UM ESTUDO DO COMPORTAMENTO  
ORGANIZACIONAL DENTRO DE UMA ESCOLA PÚBLICA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Coordenação do Curso Superior de Tecnologia  
em Gestão Comercial do Instituto Federal da  
Paraíba – Campus Guarabira, como requisito  
obrigatório para a obtenção do título de  
Tecnólogo em Gestão Comercial.

Orientador(a): Ma. Aniuska Almeida  
Nepomuceno Fontinelli.

GUARABIRA-PB

2021

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DO IFPB - GUARABIRA

S587c Silva, Josinaldo Oliveira da  
Comprometimento: um estudo do comportamento organizacional dentro de  
uma escola pública / Josinaldo Oliveira da Silva. – Guarabira, 2021.  
25 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnólogo em Gestão Comercial) –  
Instituto Federal da Paraíba, Campus Guarabira, 2021.

"Orientação: Profª. MSc. Aniuska Almeida Nepomuceno Fontinelli."

Referências.

1. Ambiente Organizacional. 2. Comprometimento Organizacional. 3.  
Colaborador. 4. Motivação. I. Título.

CDU 658:005.7



ATA DA DEFESA DE TCC

Aos 02 de junho de 2021, às 14:03, por meio de sala virtual do google meet (<https://meet.google.com/ooa-isur-ioj?authuser=1>) do IFPB - Campus Guarabira, reuniram-se os professores **Aniuska Almeida Nepomuceno Fontinelli** (orientador), **José Augusto Lopes Viana** (examinador interno) e **Erivan Lopes Tomé Júnior** (examinador externo), para avaliarem a apresentação do Trabalho de Conclusão de Curso do(a) aluno(a) **Josinaldo Oliveira da Silva**, intitulado **COMPROMETIMENTO: UM ESTUDO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL DENTRO DE UMA ESCOLA PÚBLICA**, protocolado para defesa final de acordo com requisitos expostos no Manual de Trabalho de Conclusão do Curso de Gestão Comercial. Após a apresentação, a banca apresentou três pareceres a favor da aprovação do TCC. Desta forma, o TCC foi aprovado e definiu-se as seguintes notas: em relação ao texto básico: equivalente a 92; resultado científico: equivalente a 90; e defesa: equivalente a 95. A média final da disciplina foi, portanto, 92. Nada mais havendo a tratar, às 15:00, encerraram-se os trabalhos, determinando a lavratura desta ata, que, após lida e considerada conforme, será assinada pelos presentes. Eu, **Lusia Mary Rolemberg Menacho**, lavrei esta Ata. IFPB - Campus Guarabira, em 02 de junho de 2021.

---

*Aniuska Almeida Nepomuceno Fontinelli*

---

*José Augusto Lopes Viana*

---

*Erivan Lopes Tomé Júnior*

Documento assinado eletronicamente por:

- José Augusto Lopes Viana, PROFESSOR ENS BÁSICO TECNOLÓGICO, em 11/06/2021 10:06:18.
- Erivan Lopes Tomé Júnior, DIRETOR - CD4 - DDE-GB, em 11/06/2021 08:41:53.
- Aniuska Almeida Nepomuceno Fontinelli, PROFESSOR ENS BÁSICO TECNOLÓGICO, em 11/06/2021 08:40:39.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 10/06/2021. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse [https://suap.ifpb.edu.br/autenticar\\_documento/](https://suap.ifpb.edu.br/autenticar_documento/) e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 196077  
Código de Autenticação: 2cb4a0472



*Dedico este trabalho à minha mãe Maria Inês Oliveira da Silva (In Memoriam) que quando viva foi minha inspiração e maior incentivadora para que eu buscasse sempre alcançar novos objetivos na vida e contribuiu para minha formação como bom filho e cidadão responsável.*

## **AGRADECIMENTO**

Este trabalho teve a contribuição da Prof. Ma. Aniuska Almeida Nepomuceno Fontinelli, agradeço a esta professora por ter aceito me orientar em um momento em que já não sabia mais se concluiria o curso.

Não se pode esquecer de agradecer o apoio e orientações prestados pela professora Lusia, que ajudou estimulando a minha permanência no curso quando eu pensava em desistir.

*“Bom mesmo é ir à luta com determinação, abraçar a vida com paixão, perder com classe e vencer com ousadia, porque o mundo pertence a quem se atreve e a vida é “muito” para ser insignificante”.*

**Charlie Chaplin.**

## RESUMO

As condutas individuais e coletivas de líderes e colaboradores implicam no ambiente de trabalho quanto aos benefícios para a organização, uma vez que, o comportamento organizacional envolve tudo aquilo que é necessário para que o ambiente de trabalho seja harmonioso e que o colaborador tenha tranquilidade e segurança para a realização de suas atividades. Assim, partindo desta premissa, o presente trabalho se propõe a analisar as questões referentes as medidas de comprometimento nas organizações, como validação e precisão, na dinâmica organizacional relacionada à gestão de pessoas uma vez que, os resultados dos estudos acadêmicos de certo modo são utilizados como ferramentas voltadas para o diagnóstico que pretendem avaliar a relação existente entre o servidor e a organização. O objetivo deste estudo é justamente analisar e mensurar o comprometimento destes indivíduos com a organização onde atuam, tendo como objeto de pesquisa a Escola Municipal de Ensino Fundamental Manoel Soares de Oliveira localizada no Sítio Lagoa de Fora – Área Rural, na cidade de Itapororoca-PB, através da pesquisa exploratória, bibliográfica e descritiva. Que após a análise dos resultados e dados coletados chega-se à conclusão de que o perfil em que mais se encaixam os servidores desta instituição o comprometimento instrumental onde cada servidor tem sua necessidade específica de permanecer na organização, seja por motivos de custos associados a sua saída ou por necessidade de permanência por outros motivos.

**Palavras-chave:** Comprometimento organizacional. Instrumental. Necessidade. Servidor.



## ABSTRACT

The individual and collective behaviors of leaders and employees imply in the work environment as to the benefits for the organization, since the organizational behavior involves everything that is necessary for the work environment to be harmonious and for the employee to have tranquility and security to carry out its activities. Thus, based on this premise, the present work proposes to analyze the issues related to the measures of commitment in organizations, such as validation and precision, in the organizational dynamics related to people management since, the results of academic studies are in a way used as diagnostic tools that aim to assess the relationship between the server and the organization. The objective of this study is precisely to analyze and measure the commitment of these individuals with the organization where they work, having as object of research the Municipal School of Elementary Education Manoel Soares de Oliveira located in Sítio Lagoa de Fora - Rural Area, in the city of Itapororoca-PB , through exploratory, bibliographic and descriptive research. That after analyzing the results and data collected, we came to the conclusion that the profile in which the employees of this institution are most at the level of instrumental commitment where each server has its specific need to remain in the organization, whether for reasons of costs associated with its leaving or because of the need to remain for other reasons.

**Keywords:** Organizational commitment. Instrumental. Necessity. Server.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	10
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	11
2.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	11
2.2. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	12
<b>3 METODOLOGIA</b>	15
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b>	16
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	22
<b>REFERÊNCIAS</b>	23
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO	24

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Dimensões básicas do Comprometimento Organizacional.....	15
Quadro 2: Caracterização dos funcionários.....	17
Quadro 3: Distribuição de frequência do enfoque afetivo .....	18
Quadro 4: Distribuição de frequência do enfoque normativo .....	19
Quadro 5: Distribuição de frequência do enfoque instrumental .....	20

## 1 INTRODUÇÃO

A forma como os indivíduos agem no ambiente de trabalho se torna um fator de grande relevância para o melhor desenvolver das atividades nas organizações. A falta de motivação, conflitos internos, dificuldade no desenvolvimento do trabalho em grupo acabam por interferir no comportamento organizacional. Desta forma, buscar encontrar soluções que visem estabelecer um clima de harmonia faz com que os servidores sintam-se motivados dentro da organização.

O comportamento organizacional tem a ver com a execução de objetivos, e metas a serem alcançadas pelos profissionais envolvidos. Assim sendo, estudos inerentes ao comportamento organizacional torna-se, cada vez mais, aceito por pesquisadores e gerentes em decorrência dos numerosos resultados de pesquisa que demonstraram estreitas relações entre níveis de comprometimento organizacional e comportamentos de trabalho.

O Comprometimento organizacional é uma vertente do comportamento organizacional, porém muito pouco trabalhado nas empresas. Por outro lado, inspirados pelas discussões levantadas no Brasil acerca dos instrumentos criados para avaliar o comprometimento organizacional, alguns pesquisadores brasileiros buscaram aperfeiçoar suas metodologias, visando questionar a adequação dos instrumentos contidos na literatura internacional, fazendo adaptações para amostras brasileiras, medidas validadas em outras culturas, construindo e/ou validando instrumentos capazes de expressar diferentes teorias que sustentam o alcance dos vínculos do indivíduo com a organização.

Assim, questões referentes as medidas de comprometimento nas organizações, como validação e precisão, sejam mais discutidos no ambiente acadêmico, estas adquirem importância para a dinâmica organizacional relacionada à gestão de pessoas uma vez que, os resultados dos estudos acadêmicos de certo modo são utilizados como ferramentas voltadas para o diagnóstico que pretendem avaliar a relação existente entre o servidor e a organização.

Ao considerar a importância do pesquisador e a responsabilidade que pesa sobre si, atribui-se ao mesmo esta tarefa de construção de meios que permitam coletar dados dentro das normas técnicas e científicas e que ainda sejam confiáveis a medida de sua utilização, este estudo teve como objetivo principal investigar como que se dá o comprometimento organizacional dos servidores de uma escola pública no desenvolvimento de suas

atividades.

O objeto de estudo desta pesquisa é a Escola Municipal de Ensino Fundamental Manoel Soares de Oliveira localizada no Sítio Lagoa de Fora – Área Rural, na cidade de Itapororoca-PB contruída no ano de 1984 pelo então prefeito José Félix de Brito a pedido daquela comunidade, oferecendo inicialmente a modalidade de ensino fundamental I, posteriormente, no ano de 2005 a escola passou a ofertar também a modalidade de ensino fundamnetal II sendo a primeira escola da área rural no município a oferer esta modalidade de ensino. Atualmente a escola tem um contingente de trinta e oito funcionários distribuídos entre: Gestão, professores, vigias, merendeiras, e serviços gerais que serão o público alvo de estudo neste trabalho.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

O comportamento das pessoas decorre de toda uma jornada de vida. Isto posto do que a mesma determina como valor, institui costumes e ações embasadas em seus princípios e cultura. Comportamento organizacional constitui-se um estudo que observa as condutas dos indivíduos nas organizações, e como elas refletem nas suas concepções e na cultura de uma empresa. Para Robbins (2010), comportamento organizacional é um campo de estudo que examina o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura organizacional têm sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para melhorar o desenvolvimento das práticas e atividades dentro da organização.

Nas relações existentes entre pessoas no campo de trabalho pode-se observar que a troca de cultura e valores interfere em várias situações no cotidiano da organização. O comportamento organizacional é inteiramente ligado às relações em que as pessoas mantêm umas com as outras e com o próprio ambiente de trabalho.

As relações que existem entre as pessoas muitas vezes podem ser complexas, assim sendo, faz com que sejam também as organizações. Quanto mais pudermos traçar os comportamentos, mais possível será de administrar as pessoas e as direcionar ao mesmo objetivo. Quando o todo trabalha junto, o resultado tende a ser maior do que se somassem as partes.

Nesta mesma perspectiva podemos, ensaiar dizer que, do ponto de vista da Administração, liderar é guiar um grupo de pessoas, instigando seus comportamentos e ações, para chegar a objetivos e metas de interesse comum a todos, de acordo com uma visão do futuro baseada num conjunto coeso de ideias e princípios - (LACOMBE, 2011).

Ainda segundo o pensamento de Lacombe (2011), alinhar as diferenças individuais é papel de quem conduz a equipe pois, sabemos que o trabalho em equipe tende a ser a melhor forma de atingir as metas desejadas. Embora as organizações sejam construídas por pessoas, a organização é mais do que a soma das pessoas que a constituem. Ela possui outros componentes, gerando uma sinergia, isto é, o todo é maior do que a soma das parcelas que o constituem.

Em um sentido amplo, compreendemos o comportamento organizacional como uma área de estudo que busca prever, explicar e/ou compreender o comportamento humano dentro de determinadas organizações. Ainda neste sentido pode-se notar que o comportamento organizacional focaliza o comportamento possível de observação presente nas ações que os agentes envolvidos realizam, como pensam, percebem e tomam decisões relacionadas a seu trabalho, estuda o comportamento individual das pessoas bem como seu comportamento em grupo dentro da organização.

## 2.2. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O comprometimento organizacional é um tema que vem ganhando novos olhares entre pesquisadores de todo o mundo, o mesmo vem sendo objeto de estudos e pesquisas desde o início do século XX, porém só se consagrou-se como ponto de interesse na década de 1970 com os estudos de Mowday, Steers e Poter (1979). Para que se possa entender o que é comprometimento organizacional faz-se necessário ter ciência do que significa o termo comprometimento que, de acordo com Bastos (1997 apud CANTARELLI, 2012) comprometer-se significa vincular-se a algum desejo de permanência a algo ou alguém. Segundo Zanelli (2004 apud HOFFMANN, 2005) a expressão comprometimento é largamente usada de modo popular quando alguém se refere ao relacionamento entre uma pessoa com outra, com um grupo ou organização. Na língua portuguesa, a palavra emite uma ação ou um ato de compromisso, sendo que o próprio ato de comprometer caracteriza a ideia de obrigar por compromisso.

A partir do exposto pode-se perceber que o comprometimento é um elemento inerente a personalidade do ser humano voltado ao comprometimento com algo ou com a organização,

não diferente disso, o indivíduo que busca desenvolver a sua carreira profissional busca, de alguma forma, comprometer-se com a sua profissão. Todavia, faz-se importante salientar que o indivíduo engajado com a sua carreira não necessariamente terá o comprometimento com a organização a que pertence pois são vínculos distintos que podem ou não ter relação.

Estudos sobre o comprometimento organizacional tem-se aprofundado cada vez mais. Parte desses estudos adotam como proposição a definição de Mowday, Porter e Steers (1982 apud CANTARELLI, 2012) de que a vinculação do trabalhador com a organização é constituída através do cumprimento de normas, valores e regras da instituição. De acordo com Robbins (2005 apud PINTO, 2011) o comportamento organizacional é um objeto de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura tem sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia da organização.

Podemos dizer que o comprometimento organizacional é uma ramificação do comportamento organizacional que traz em si características específicas relacionadas a maneira de como o indivíduo se identifica dentro da organização, como ele percebe sua vida financeira e como ele se sente envolvido, fazendo parte daquele ambiente de trabalho.

### 2.3. DIMENSÕES DO COMPROMETIMENTO: AFETIVO, CALCULATIVO OU INSTRUMENTAL E NORMATIVO.

Tratando sobre as dimensões do comprometimento proposta por Meyer e Allen (1991), que resultou no desenvolvimento do modelo tridimensional de Meyer e Allen (1987; 1990; 1991), partindo de estudos que comparavam as vertentes afetivas (MOWDAY, PORTER, STEERS, 1982, apud MEYER, ALLEN, 1984) e de continuação (HREBRINIAK, ALLUTO, 1972), Meyer e Allen (1984) aconselharam, de forma inicial a diferenciação entre a dimensão afetiva e a de continuação, sugerindo um modelo bidimensional de comprometimento, posteriormente a isso, a identificação de uma terceira dimensão, a normativa, tornou o modelo tridimensional possível de ser analisado.

A falta de consenso sobre a construção do comprometimento dificultava, segundo os autores, a súpula dos resultados das pesquisas sobre o assunto. Dando início a análise das primeiras correntes teóricas sobre o assunto, Meyer e Allen (1991), identificaram que os conceitos de comprometimento coincidam refletir três vertentes: apego afetivo com a organização, percepção de custos que estariam relacionados ao abandono do trabalho e obrigação de permanecer no o trabalho (MEYER, ALLEN, 1991).

Desse modo, propuseram um modelo que entrelaçassem as correntes, permitindo uma melhor interpretação das pesquisas existentes e servir como estrutura para pesquisas futuras (MEYER, ALLEN, 1991). Para definir o comprometimento a partir de tais dimensões temos a primeira como: Afetiva — que envolve o apego e a identificação do indivíduo com os valores da organização, tem a ver com: como o indivíduo sente de maneira singular um forte laço com a organização e por isso não pode a deixar, o mesmo sente-se vinculado a mesma, a segunda: Instrumental — posta como um elo existente entre ambos em relação ao que se espera dentro do desenvolver de sua atividade, aqui o indivíduo põe também desejos de obter recompensas, status, aumento salarial entre outras coisas, por último mas não menos importante temos a dimensão Normativa — envolvendo o desejo o sentimento de querer permanecer na organização por sentir que a mesma faz parte de sua vida, de sua jornada relacionado a padrões morais que definem como o certo a se fazer por ter crescido junto com a organização (MEYER; ALLEN, 1991).

Nestas mesmas palavras para os autores, funcionários comprometidos com características da dimensão afetiva permanecem na organização porque assim o querem, não sentem a necessidade de a deixar, aqueles cuja a ligação se baseia na dimensão do comprometimento instrumental continuam empregados porque precisam, e se deixarem a organização poderão ou não se beneficiar da mesma maneira e por não querer ariscar, nela permanecem. Já funcionários que se comprometem normativamente sentem que tem uma obrigação moral de permanecer na organização.

Partindo dessa premissa, Meyer e Allen (1991) discutem pontos em comum entre estas dimensões postos que, a visão do comprometimento como um estado psicológico que caracteriza uma relação existente entre o indivíduo e a organização, deixando no indivíduo a decisão de continuar no trabalho e não apenas ser um membro do mesmo.

Estas dimensões podem ser compreendidas como objetos do comprometimento, e não como o comprometimento por si só. É possível que um indivíduo possa experimentar, de formas diferentes, as três dimensões. Dessa forma, pressupõe-se que os indivíduos poderiam expor estados psicológicos de comprometimento organizacional distintos, elencando diversas combinações de diferentes níveis dos três componentes, a exemplo de uma forte necessidade de algo e de uma forte obrigação em trabalhar, mas baixo desejo de permanecer na organização.

Pode-se observar no quadro 1 de Meyer e Allen (1990) com adaptações as dimensões comprometimento e as características de cada um deles, cada dimensão traz consigo suas origens, as características específicas de cada uma delas bem como o estado psicológico em



que o funcionário ou funcionaria estará de acordo com o grau de comprometimento que o mesmo sente no momento da entrevista.

**Quadro 1** - As dimensões do comprometimento

Dimensões	Origem	Caracterização	Estado psicológico
<b>Afetivo</b>	Condições de trabalho, experiências anteriores e satisfação das expectativas atingidas.	Identificação com os objetivos da organização. Também é expressado pelo envolvimento.	Desejo
<b>Normativo</b>	Valores pessoais do indivíduo. Obrigações que o funcionário acredita possuir para com a empresa e o processo de socialização no ambiente de trabalho.	Sentimento de obrigação ou dever moral de permanecer na organização	Obrigações
<b>Calculativo Instrumental</b>	O número de investimento realizado pela organização em função do funcionário e falta de outra oportunidade melhor de emprego.	Percebe-se que se deixar a organização terá custos altos associados.	Necessidade

Fonte: Meyer e Allen (1990) com adaptações.

Desta forma, seguindo a linha de pensamento dos autores, podemos perceber que a dimensão do comprometimento afetivo tem relações com uma vivência anterior no trabalho cujo indivíduo alcançou as expectativas que se tinha uma vez que o mesmo sanou seus desejos e sente-se com imensa vontade de ali permanecer.

Temos também a dimensão normativa que caracteriza-se pelo tempo em que o indivíduo dedicou ao seu trabalho na organização ao longo de sua jornada, à medida em que o mesmo sentia-se mais pertencente ao trabalho e o trabalho ao mesmo, quase que uma obrigação em permanecer na organização porque na mesma muito aprendeu, e tem a sensação de dívida e não poder sair do trabalho porque muito do que sabe neste estágio aprendeu na organização.

Quanto ao comprometimento calculativo ou instrumental, este, traz consigo experiências do quanto o indivíduo pôs expectativas no trabalho e tem em mente que se deixar a organização naquele momento deverá arcar com custos não previstos no momento em que ingressou na organização uma vez tendo de arcar com tais custos, sente a necessidade de permanecer no trabalho para evitar estes gastos.

### 3 METODOLOGIA

Esta pesquisa buscou avaliar o nível de comprometimento organizacional dos servidores da E M E F Manoel Soares de Oliveira localizada na cidade de Itapororoca-PB –

Sítio Lagoa de Fora – S/N, servidores estes classificados como 14 professores sendo (11 professores efetivos e 3 contratados) e 7 técnicos administrativos sendo que 2 desses são cargos comissionados e 5 efetivo concursados, funcionários escolhidos entre os demais por serem servidores com maior tempo de serviço e vínculo direto na administração/base do objeto de pesquisa, após coletados, os dados foram analisados e apresentados os resultados e discussões acerca desta pesquisa.

Essa pesquisa teve por natureza gerar novos saberes relacionadas ao objeto de estudo classificando quantitativamente, informações a serem classificadas e organizadas através da aplicação que uma pequena quantidade de questionários buscando aprofundamento da compreensão do grupo de determinadas pessoas dentro do campo de estudo. Segundo Moresi (2003), a coleta quantitativa é apropriada para análises que procuram entender tendências de comportamento, usam questões objetivas, simples de quantificar com amostra significativa que forneça dados estatísticos confiáveis.

A amostra do estudo foi composta pela representação de 19 colaboradores da instituição sendo 15 professores efetivos e contratados, 4 técnicos da administração. A mesma foi realizada através da aplicação de questionário contendo as seguintes partes: análise sociodemográfica levando em consideração entender o perfil próprio de cada respondente e escala de Comprometimento Organizacional contendo 18 itens, sendo 6 para cada uma das três bases de comportamento (afetivo, normativo ou calculativo/instrumental e), utilizando uma escala do tipo Likert, variando de 1 a 5, sendo o número 1 (discordo plenamente) 5 (concordo plenamente) o grau máximo de concordância com o que está sendo proposto.

Para facilitar a tabulação e análise dos dados, foi utilizado o programa Microsoft Office Excel 2013, onde as médias das respostas por meio de frequências (percentuais) obtidas para cada indicador das bases de comprometimento serviram para expressar o quão comprometidos estavam os respondentes no momento da pesquisa e coleta dos dados com cada uma das dimensões propostas no estudo. Durante a elaboração do questionário adaptado de Meyer e Allen (1990), levou-se em consideração três naturezas de estados psicológicos abordados nesse instrumento: comprometimento afetivo de 1 a 6 do questionário; comprometimento normativo de 7 a 12 do questionário e comprometimento calculativo ou instrumental de 13 a 18 do questionário.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir da obtenção dos dados coletados na pesquisa respondida pelos entrevistados, comparadas ao referencial teórico posto desse trabalho, estabeleceu-se a apresentação e análise da mesma presentes neste trabalho. Determina-se quão comprometidos a partir da análise dos dados coletados estão os funcionários da Escola Municipal de Ensino Fundamental Manoel Soares de Oliveira, buscando avaliar dentro das três dimensões o grau de comprometimento dos funcionários com o desenvolver de suas atividades.

A pesquisa teve início com uma análise sociodemográfica com o objetivo de identificar o sexo, idade, estado civil, escolarização e função ocupada no desenvolver de suas atividades, de acordo com a apresentação dos dados como é possível identificar na quadro 2.

**Quadro 2** – caracterização dos funcionários

Variável	Categoria	Frequência	Nº de respondentes	Caracterização
Sexo	Feminino	<b>80,95%</b>	<b>17</b>	Caracteriza-se maioria da população entrevistada do sexo feminino.
	Masculino	19,5%	4	
Estado civil	Solteiro/a	9,52%	2	Mais que metade dos funcionários é casada.
	Casado/a	<b>80,95%</b>	<b>17</b>	
	Outros	9,53%	2	
Escolaridade	Superior completo	<b>66,66%</b>	<b>14</b>	A maioria dos funcionários tem escolaridade Superior completa.
	Especialização	33,33%	7	
Faixa etária	21 a 30 anos	19,04%	4	Quase metade dos funcionários se situam-se na faixa etária entre 41 e 50 anos.
	31 a 40 anos	9,52%	2	
	41 a 50 anos	<b>42,85%</b>	<b>9</b>	
	Acima de 50 anos	28,59%	6	
Cargo na organização	Administração	33,3%	7	A maioria dos funcionários são professores
	Professores/as	<b>66,67%</b>	<b>14</b>	

Fonte: Pesquisa Escola Municipal de Ensino Fundamental Manoel Soares de Oliveira, 2021.

De acordo com os dados coletados a maioria das pessoas entrevistadas são do sexo feminino representando 80,95% da população pesquisada, enquanto as pessoas do sexo masculino representaram apenas 19,5% da população entrevistada. No campo de pesquisa, estruturado por vinte e um respondentes, 9,52% responderam ser solteiros/as, 80,95% disseram ser casados/as e 9,53% assinalaram ter outro tipo de relacionamento.

Quanto ao grau de escolaridade dos funcionários, 66,66% disseram ter Curso Superior completo, e os demais 33,33% disseram ser especialistas pós-graduados. Do total dos funcionários, 19,04% estão entre 21 e 30 anos de idade, 9,52% tem entre 31 e 40 anos, a maioria, 42,85% entre 41 e 50 anos e os demais 28,59% tem mais que 50 anos. Do total de funcionários, 33,33% desenvolve atividade administrativa e 66,67% são professores.

Seguindo o que foi explicado na metodologia, após a coleta de dados e sua tabulação pudemos chegar a opinião emitida pelos/as entrevistados/as, usando a escala de tipo Likert, distribuída em cinco níveis de concordância indo de (Discordo Totalmente a Concordo Totalmente).

A partir da análise de cada variável estudada, as mesmas foram classificadas quanto os diferentes níveis de comprometimento discutidos neste trabalho (afetivo, normativo e instrumental), em que se enquadram os respondentes. Buscando maior clareza na apresentação dos resultados, os mesmos serão apresentados a seguir, em tabelas agrupadas por enfoques do questionário que os mesmo responderam.

### **Comprometimento afetivo:**

Conceituar o comprometimento afetivo significa dizer que o mesmo vai além de um simples desenvolver satisfatório de suas atividade no trabalho, o mesmo representa uma relação mais estreita, um relação de singularidade, particularidade que desperta um sentimento de afeto e pertencimento ao local de trabalho uma vez que através do mesmo o funcionário deseja dar o melhor de si e fazer sua melhor contribuição.

No quadro 3, analisando cada variante da entrevista de comprometimento afetivo, é possível identificar a intensidade de afetividade dos respondentes quando questionados em relação ao sentimento de relacionamento e integração com o seu local de trabalho, com o sentimento de vínculo com a instituição, da vontade de querer pertencer nela pelo resto de sua carreira profissional e a realização com as atividade por eles desenvolvidas e eu ao final resultará no seu comportamento refletindo também o seu comprometimento naquele estágio com a instituição.

**Quadro 3** - distribuição de frequência do enfoque afetivo.

Indicadores	Nível de concordância				
	Discordo Totalmente	Discord o Pouco	Não sei	Concordo Pouco	Concordo Totalmente
Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha carreira nesta escola	-	-	9,52%	19,04%	<b>71,44%</b>
Eu realmente sinto os problemas da escola como se fossem meus	-	-	-	4,76%	<b>95,24%</b>
Eu não sinto, em mim, um forte senso de integração com esta escola.	<b>100%</b>	-	-	-	-
Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta escola.	<b>100%</b>	-	-	-	-
Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta escola.	<b>100%</b>	-	-	-	-
Esta escola tem um imenso significado pessoal	-	-	-	9,52%	<b>90,48%</b>

para mim.

Fonte: Pesquisa na Escola Municipal de Ensino Fundamental Manoel Soares de Oliveira – 2021.

É possível identificar que 71,44% dos entrevistados estariam satisfeitos em permanecer no mesmo local de trabalho pelo resto de sua carreira profissional no desenvolver de suas atividades, 19,04% poderiam ou não permanecer trabalhando na instituição enquanto 9,52% não souberam responder em relação ao desenvolvimento de afeto ou não desenvolvendo suas atividades.

Quanto ao sentir os problemas da escola como seus próprios problemas, o índice de concordância plena chegou a 95,24% enquanto apenas 4,76% concorda pouco com isso.

Com relação a integração com o trabalho, ao estar emocionalmente vinculado e estar afetivamente sentindo-se em casa os índices chegaram a 100% em ambos os indicadores mostrando mais uma vez o forte afeto que tem os entrevistados com o campo de pesquisa.

Já com relação a um significado pessoal, 90,48% tem esse sentimento. Um sentimento de pertencimento a aquele estabelecimento, ao desenvolvimento de um vínculo de proximidade, pertencente e de integração ao ambiente em que desenvolve seus trabalhos.

### **Comprometimento normativo:**

O dever moral, uma obrigação de permanecer no desenvolver de suas atividades no ambiente de trabalho está posto em valores, tomadas de decisões, que podem interferir no comprometimento do servidor com seu trabalho. O sentimento de dever a cumprir identifica o comprometimento normativo bem como o comportamento e a visão que o servidor tem ao relacionar o trabalho que desenvolveu com as vantagens ou desvantagens que pode obter ao deixar o mesmo. Podemos identificar tais afirmações ao analisar os resultados obtidos no quadro 4.

**Quadro 4** - distribuição de frequência do enfoque normativo.

Indicadores	Nível de concordância				
	Discordo Totalmente	Discord o Pouco	Não sei	Concordo Pouco	Concordo Totalmente
Na situação atual, ficar nesta escola é, na realidade, uma necessidade mais do que um desejo.	57,14%	28,57%	-	9,52%	4,77%
Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar esta escola agora.	-	9,52%	4,28%	-	76,2%
Se eu decidisse deixar esta escola agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	14,28%	47,61%	-	9,52%	28,59%

Acho que teria poucas alternativas se deixasse esta escola.	14,28%	<b>57,20%</b>	-	19,04%	9,48%
Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta escola, eu poderia pensar em trabalhar num outro lugar.	<b>66,66%</b>	9,52%	9,52%	9,52%	4,78%
Uma das poucas consequências negativas de deixar esta escola seria a escassez de alternativas imediatas.	19,04%	9,52%	<b>61,90%</b>	-	9,54%

Fonte: Pesquisa na Escola Municipal de Ensino Fundamental Manoel Soares de Oliveira – 2021.

Ao analisar os dados é possível notar que mais da metade dos respondentes, exatos 57,14% mostram um desejo maior que necessidade de na instituição permanecer, contudo temos também um percentual de 4,77% destes funcionários que não sentem essa mesma obrigação.

Quanto ao que se refere a permanecer desenvolvendo seu trabalho na escola, 76,2% dos respondentes sentem um espírito sim de obrigação em na mesma permanecer. Se desestruturar ao deixar a escola no momento da entrevista mostrou uma variante de 47,61% que não se desestabilizariam e noutra ponta concordando que se desestruturariam representando 28,59%.

Quanto a dedicação e empenho dado em suas atividades, essa teve apresentação em todas as variáveis, mesmo assim, 66,66% não sentem o desejo em trabalhar em outro lugar, sentem-se obrigados a ali permanecer, contudo, 9,52% só não deixam o trabalho por ter doado muito de si a aquela instituição.

Quanto ao sentimento de não poder deixar a instituição naquele momento por falta de outras alternativas, ou até mesmo por quaisquer outros motivos 60,90% não souberam responder, outros 19,4% discordaram, colocados como profissionais que até teriam outras alternativas mas que também tinham a obrigação de naquela instituição permanecer.

### **Comprometimento instrumental:**

Esse indica que o elo existente entre o indivíduo e a organização pode surgir quando a organização responde de forma satisfatória, às necessidades e expectativas dos servidores, em aspectos como salário, status (posição social) e liberdade. A permanência do servidor na organização seria resultante dos múltiplos investimentos feitos por ele ao longo de sua jornada cujos quais tornariam a sua saída da organização desagradável. Pode-se observar os resultados desse comprometimento no quadro 5.

**Quadro 5** - distribuição de frequência do enfoque instrumental.

Indicadores	Nível de concordância				
	Discordo Totalmente	Discordo Pouco	Não sei	Concordo Pouco	Concordo Totalmente
Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer nesta escola.	42,86%	4,76%	-	<b>47,61%</b>	4,77%
Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar esta escola agora.	4,76%	-	-	<b>52,38%</b>	42,86%
Eu me sentiria culpado se deixasse esta escola agora.	<b>47,61%</b>	9,52%	-	9,52%	33,35%
Esta escola merece minha lealdade.	-	-	-	-	<b>100%</b>
Eu não deixaria esta escola agora, porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	19,04%	-	-	-	<b>80,96%</b>
Eu devo muito a esta escola.	-	-	-	28,57%	<b>71,43%</b>

Fonte: Pesquisa na Escola Municipal de Ensino Fundamental Manoel Soares de Oliveira – 2021.

De acordo com o que se pode observar em relação a tabela, é possível perceber que, 47,61% concordam não ter a obrigação em permanecer naquele ambiente de trabalho, no entanto tempo uma parcela de 42,56% que sentem-se sim obrigados por algum motivo em permanecer no mesmo.

Para 52,38% dos respondentes não seria certo deixar a instituição naquele momento mesmo correndo o risco de perder maiores vantagens que poderiam ter em outro trabalho. Quanto ao sentimento de culpa em deixar o trabalho, naquele momento 47,61% discordaram enquanto 33,35% disseram que poderiam sim deixar o trabalho sem senti alguma culpa.

Ao comprometer-se lealmente com a instituição, 100% dos respondentes se posicionaram a favor da instituição, dizendo que a mesma merecia naquele momento toda a lealdade dos mesmo. Quanto a ter uma obrigação moral, 80,96% dos entrevistados se mostraram motivados a naquela mesma instituição permanecer. Quanto ao sentimento de pertencimento, 71,43% responderam dever muito a aquela instituição por provavelmente desenvolver maiores vínculos em sua trajetória ali.

Baseando-se nos critérios estabelecidos para realização desta pesquisa, calcula-se a média compreendida entre os três tipos de comprometimento que gerou o quadro 6 demonstrando o percentual de cada enfoque, analisando qual deles melhor identifica o grau de comprometimento dos funcionários entrevistados com a instituição Escola Municipal de Ensino Fundamental Manoel Soares de Oliveira.

Diante destes resultados, percebe-se que os funcionários da Escola Manoel Soares de Oliveira melhor se adequam ao enfoque afetivo e instrumental, na dimensão afetivas os funcionários sentiram-se emocionalmente vinculados com a instituição demonstrando laços de

desejo e permanência na instituição, quanto ao enfoque instrumental, aquele em que o servidor se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da instituição, 55,56% dos respondentes disseram concordar que custos associados a sua saída poderiam não caber em seu orçamento ou até mesmo por desenvolver um sentimento de lealdade a instituição caracterizaram não deixar a instituição por motivos de necessidade, sejam essas pessoais ou financeiras.

É possível notar também que quanto ao enfoque afetivo, metade dos entrevistados demonstra sentir-se emocionalmente ligado e envolvido na organização, sente um desejo de nela permanecer. Ao mesmo tempo, a variante normativa nos mostra que aproximadamente 1/3 dos funcionários não desenvolvem o sentimento de obrigação com a instituição, permanecendo na mesma por outros desejos e/ou circunstâncias.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho pretendeu de maneira sintética, porém objetiva, fazer uma análise sobre o comportamento organizacional e dentro do mesmo focar no comprometimento organizacional como uma área de estudo que busca prever, explicar e compreender o comportamento humano dentro de determinadas organizações postos em determinadas circunstâncias. Ainda neste sentido pode-se notar que o comportamento organizacional focaliza o comportamento possível de observação presente nas ações que os agentes envolvidos realizam, como pensam, percebem e tomam decisões relacionadas a seu trabalho, estuda o comprometimento individual das pessoas bem como seu comportamento em grupo dentro da organização.

Após a análise da pesquisa, as mesmas foram classificadas quanto os diferentes níveis de comprometimento discutidos neste trabalho (afetivo, normativo e instrumental). O comprometimento afetivo, representa uma relação singular, envolvida numa relação de afeto e pertencente ao local de trabalho, e que teve sua significância nesta pesquisa. O comprometimento normativo, diz quanto ao dever moral, uma obrigação de permanecer no desenvolver de suas atividades no ambiente de trabalho, e no que se refere a pesquisa todos se sentem na obrigação em permanecer na instituição mencionada. O comprometimento instrumental, faz menção ao elo existente entre o indivíduo e a organização, pode surgir quando a mesma responde de forma satisfatória, as necessidades e expectativas dos



servidores, em aspectos como salário, status (posição social) e liberdade, índice de maior concordância.

Em suma, o presente estudo trouxe significativos conhecimentos sobre o Comportamento Organizacional e Comprometimento Organizacional, fazendo valer que é preciso valorizar o colaborador, para que este conseqüentemente possa contribuir de forma valorosa para a organização, onde ambos somente irão ganhar tendo valiosa atitude.

Este trabalho contribui para que a sociedade, e mais especificamente os (as) estudantes das áreas de Administração, Gestão de Pessoas, possam ter um melhor entendimento do que seja o Comportamento Organizacional e quais os seus benefícios para as organizações e para os colaboradores.

## REFERÊNCIAS

- ALLEN, N.J.; MEYER, J.P. **The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to organization.** In: Journal of Occupational Psychology, n. 63, pages. 1-18, 1990. Meyer e Allen (1991)
- BASTOS, A. V. B. **Comprometimento Organizacional: Um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa.** Revista de Administração de Empresas, 1993.
- BASTOS, A. V. B., LIRA, S. B. **Comprometimento no Trabalho: Um Estudo de Caso em uma Instituição de Serviços na área de Saúde.** In: Organizações e Sociedade. v.4, n.9, . p.39 – 64, Salvador: UFBA, 1997.
- CANTARELLI, N. M. **Carreira e comprometimento Organizacional: ampliando a sua compreensão.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria, 2012.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências/** Francisco José Masset Lacombe, Gilberto Luiz José Heiborm. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MEYER e N. Allen. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 10, n. 2, 2010.
- MEYER, J.P., ALLEN, N.J. **A longitudinal analysis of the early development and consequences of organizational commitment.** In: Canadian Journal of Behavioral Science, n.19, págs. 199-215, 1987

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

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

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, v. 14, 1979.

MOWDAY, R.T. , PORTER, L.W., STEERS, R. **Organizational linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover.** San Diego: Academic Press, 1982.

PINTO, M. P. C. **Comprometimento Organizacional um estudo de suas relações como desempenho na carreira.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade FUMEC, Belo horizonte, 2011.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Filipe Sobral/ Tradução Rita de Cassia Gomes. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO

## PESQUISA

## Pesquisa sobre Comprometimento Organizacional no trabalho

Prezado(a),

Sou aluno do Curso Superior Tecnológico em Gestão Comercial do IFPB – Campus Guarabira, e estou desenvolvendo uma pesquisa para o TCC, a qual tem por finalidade avaliar possíveis relações entre funcionários, comprometimento e desempenho.

Esta pesquisa é isenta de identificação, permitindo que a coleta de dados seja confidencial e sigilosa.

Peço-lhe que, ao responder às questões, procure selecionar a alternativa que seja mais representativa e/ou que se identifique com o ambiente em que você realiza a maior parte de suas atividades diárias na organização.

Agradeço-lhe antecipadamente, sua indispensável e valiosa colaboração, pedindo-lhe ainda que, o questionário seja respondido no menor prazo de tempo possível, para a realização da análise.

Estarei à disposição para quaisquer esclarecimentos que se fizerem necessários, através dos seguintes meios: Celular: 83 99941-6526 / e-mail: josinaldo00@hotmail.com.

*Josinaldo Oliveira da Silva*

**Favor informar os dados a seguir:**

**1. Gênero**

Masculino       Feminino

**2. Idade**

18 a 20 anos       21 a 30 anos       31 a 40 anos  
 41 a 50 anos       acima de 50 anos

**3. Escolaridade**

fund. completo       sup. incompleto       sup. Completo  
 especialização       mestrado       doutorado

**4. Estado civil**

solteiro(a)       casado(a)       separado(a)  
 viúvo(a)       divorciado(a)       outros

**5. Há quanto tempo você trabalha nesta Escola?**

( ) anos e ( ) meses

**6. Há quanto tempo você realiza atividade administrativa nesta Escola?**

( ) anos e ( ) meses

**7. Há quanto tempo você realiza atividade de professor(a) nesta Escola?**

( ) anos e ( ) meses

Nos itens a seguir, favor assinalar com um X o número que melhor corresponda à sua avaliação. Para tanto, use como critério os códigos abaixo:

1	2	3	4	5
Discordo plenamente	Discordo pouco	Em dúvida	Concordo pouco	Concordo plenamente

1.	Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha carreira nesta escola	1	2	3	4	5
2.	Eu realmente sinto os problemas da escola como se fossem meus	1	2	3	4	5
3.	Eu não sinto, em mim, um forte senso de integração com esta escola.	1	2	3	4	5
4.	Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta escola.	1	2	3	4	5
5.	Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta escola.	1	2	3	4	5
6.	Esta escola tem um imenso significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5
7.	Na situação atual, ficar nesta escola é, na realidade, uma necessidade mais do que um desejo.	1	2	3	4	5
8.	Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar esta escola agora.	1	2	3	4	5
9.	Se eu decidisse deixar esta escola agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	1	2	3	4	5
10.	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta escola.	1	2	3	4	5
11.	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta escola, eu poderia pensar em trabalhar num outro lugar.	1	2	3	4	5
12.	Uma das poucas conseqüências negativas de deixar esta escola seria a escassez de alternativas imediatas.	1	2	3	4	5
13.	Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer nesta escola.	1	2	3	4	5
14.	Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar esta escola agora.	1	2	3	4	5
15.	Eu me sentiria culpado se deixasse esta escola agora.	1	2	3	4	5
16.	Esta escola merece minha lealdade.	1	2	3	4	5
17.	Eu não deixaria esta escola agora, porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	1	2	3	4	5
18.	Eu devo muito a esta escola.	1	2	3	4	5