

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NO COMPLEXO EDUCACIONAL
CONTEMPORÂNEO**

GIOVANA KARENINA XAVIER DE ANDRADE

NATAL/RN

2013

GIOVANA KARENINA XAVIER DE ANDRADE

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NO COMPLEXO EDUCACIONAL
CONTEMPORÂNEO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do curso de graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Carlos Alberto Freire Medeiros, Dr.

NATAL/RN

2013

Catálogo da Publicação na Fonte.
UFRN / Biblioteca Setorial do CCSA

Andrade, Giovana Karenina Xavier de.

Comprometimento organizacional no Complexo Educacional Contemporâneo/ Giovana Karenina Xavier de Andrade. – Natal, RN, 2013.
50f. : il.

Orientador: Prof.º Dr. Carlos Alberto Freire Medeiros.

Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Administrativas.

1. Comprometimento organizacional – Monografia. 2. Escalas de base – Monografia. 3. Base do comprometimento – Monografia. I. Medeiros, Carlos Alberto Freire. II. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. III. Título.

RN/BS/CCSA

CDU 658.3

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NO COMPLEXO EDUCACIONAL
CONTEMPORÂNEO**

GIOVANA KARENINA XAVIER DE ANDRADE

Monografia apresentada e aprovada em 10 de dezembro de 2013, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Carlos Alberto Freire Medeiros, Dr
Orientador

Antônio Sérgio Araújo Fernandes, Dr
Examinador

Leandro Trigueiro Fernandes,
Examinador

Natal, 10 de dezembro de 2013.

Aos meus pais, Antônio e Irany, pelo amor, apoio e por sempre acreditarem no meu potencial para essa conquista. Sem eles, essa conquista e muitos outros sonhos não seriam possíveis.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela sua presença constante em minha vida e por ter me conduzido até aqui com o devido foco e fé no meu objetivo de concluir mais uma importante etapa da minha vida.

Aos meus irmãos, Marianny e Bruno, por sempre estarem presente em minha vida e por toda a parceria e amizade que me ajuda a seguir em frente.

Ao meu orientador, Carlos Alberto, por todo o apoio e conhecimento transmitido. Por me ajudar com seus ensinamentos, paciência e pela prontidão no auxílio às discussões sobre o andamento desta monografia.

À Caroline, por ter me ajudado a conduzir o trabalho de coleta de dados junto aos colaboradores do Complexo Educacional Contemporâneo.

Aos meus colegas de curso que me acompanharam durante toda essa trajetória, em especial Marina, Lívia, Ingrid, Bárbara e Ricardo, quem eu construí laços que levarei para sempre. Esta caminhada não seria a mesma sem a presença diária de vocês.

Ao meu namorado, Victor, por sua capacidade de me trazer paz na correria de cada dia.

Às minhas amigas Mariana, Héliida e Maria Eduarda por toda a amizade e cumplicidade. Porque mesmo quando distantes, sempre torceram por mim e estiveram presentes em minha vida.

A todos aqueles que de alguma forma ajudaram para a conclusão desse projeto, agradeço por acreditarem no meu potencial, principalmente quando nem eu mais acreditava.

“Os que se encantam com a prática sem a ciência são como os timoneiros que entram no navio sem timão nem bússola, nunca tendo certeza do seu destino”.

Leonardo da Vinci

RESUMO

As organizações passaram valorizar e se preocupar mais com a área de Recursos Humanos diante da necessidade de valorização do capital humano, onde passou a ser de extrema importância ter colaboradores que “vistam a camisa” da empresa e que lutem por melhores resultados da mesma. Sabendo disso, esta pesquisa objetivou analisar e avaliar o comprometimento organizacional a partir da percepção dos colaboradores do Complexo Educacional Contemporâneo. Trata-se de uma pesquisa exploratória, que entrevistou 186 dos 259 funcionários da empresa. O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário, proposto por Medeiros (2003), denominado de Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO). O questionário conta com 28 itens, que avalia as sete bases do comprometimento organizacional, onde cada uma das bases possui quatro indicadores. Os resultados mostraram que, de maneira geral, os colaboradores da organização estão comprometidos acima da média nas bases afetiva e obrigação em permanecer; abaixo da média nas bases afiliativa, falta de recompensas e oportunidades e linha consistente de atividade; alto na base obrigação pelo desempenho; e baixo na base escassez de alternativas. Diante da realidade geral da empresa, a base que está desfavorável à mesma é a base afiliativa. E, por isso, foi proposto um conjunto de sugestões com o propósito de melhorar o comprometimento dos funcionários, fazendo com que eles se sintam mais parte da organização.

Palavras-chave: Comprometimento organizacional. Bases do comprometimento. EBACO.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Análise geral do comprometimento organizacional no Contemporâneo.....	33
Tabela 2 – Resultados e interpretações das bases do comprometimento nas áreas da unidade I.....	35
Tabela 3 – Resultados e interpretações das bases do comprometimento nas áreas da unidade II.....	36
Tabela 4 – Resultados e interpretações das bases do comprometimento nas áreas da unidade III.....	37
Tabela 5 – Resultados e interpretações das bases do comprometimento nas áreas da unidade Cidade Verde.....	38
Tabela 6 – Resultados e interpretações da área administrativa nas unidades.....	39
Tabela 7 – Resultados e interpretações da área de apoio nas unidades.....	41
Tabela 8 – Resultados e interpretações da área pedagógica nas unidades.....	42

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Bases do comprometimento e fundamentação teórica da EBACO	23
Quadro 2 – Pesos dos indicadores e das bases do comprometimento organizacional	28
Quadro 3 – Interpretação dos resultados das bases do comprometimento organizacional	30

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	13
1 - PARTE INTRODUTÓRIA	14
1.1 - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	14
1.2 - CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA.....	17
1.3 - OBJETIVOS DA PESQUISA.....	17
1.3.1- Geral	17
1.3.2- Específicos	18
1.4 - JUSTIFICATIVA	18
2 - REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 – O ESTUDO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	20
2.1.1 – Enfoques unidimensionais do comprometimento organizacional	21
2.1.2 – Enfoque multidimensional de Meyer e Allen	22
2.2 – A ESCALA DE BASES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL (EBACO)	22
3 - METODOLOGIA	26
3.1 – CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	26
3.2 – POPULAÇÃO E AMOSTRA	26
3.3 – DADOS E INSTRUMENTO DE COLETA.....	27
3.4 – ANÁLISE DE DADOS.....	27
4 - ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	32
4.1 – NÍVEL DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NA EMPRESA	32
4.2 – NÍVEL DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL POR ÁREA EM CADA UNIDADE	34
4.2.1 – Unidade I	34
4.2.2 – Unidade II	35
4.2.3 – Unidade III	36
4.2.4 – Unidade Cidade Verde	37
4.3 – COMPARAÇÃO ENTRE AS UNIDADES	38
4.3.1 – Área administrativa	38
4.3.2 – Área de apoio	40
4.3.3 – Área pedagógica	41
4.4 – SUGESTÕES	43

5 - CONCLUSÃO	45
REFERÊNCIAS.....	47
APÊNDICES	49

APRESENTAÇÃO

O comprometimento organizacional vem sendo um assunto de grande relevância para o mercado cada vez mais competitivo encontrado na atualidade. As empresas vêm buscando vantagens competitivas, além de formas de se diferenciar no mercado e foi notado que o capital intelectual é um enorme diferencial para as organizações que competem entre si. Nessa ótica, os estudos sobre comprometimento organizacional se aprofundaram e três enfoques conceituais predominaram esses estudos: o afetivo, o instrumental ou calculativo e o normativo. Alguns pesquisadores, como Meyer e Allen (1991), não consideraram os enfoques separadamente, e sim por meio de modelos multidimensionais.

Assim sendo, o presente trabalho irá apresentar os enfoques do comprometimento organizacional, dando ênfase à Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO), desenvolvido por Medeiros (2003) e visando medir o nível do comprometimento dos colaboradores do Complexo Educacional Contemporâneo. Para isso, foi realizado um levantamento sobre os assuntos, através de pesquisas bibliográficas, que serviram de embasamento para a formulação do referencial teórico. O questionário aplicado no trabalho foi o formulado por Medeiros e sendo aplicado aos funcionários do Complexo Educacional Contemporâneo.

Este trabalho está dividido em cinco capítulos principais. Primeiramente, é apresentada a parte introdutória do trabalho, constando a contextualização e o problema da pesquisa, os objetivos gerais e específicos e a justificativa do estudo. Em seguida, encontra-se o referencial teórico, que apresenta a revisão da literatura. O terceiro capítulo expõe a metodologia utilizada na pesquisa, abordando a caracterização da pesquisa, a população e amostra, o plano de coleta de dados e o plano de análise dos dados. No capítulo quatro é feita a análise e interpretação dos dados adquiridos com o estudo. O quinto capítulo faz um fechamento de tudo o que foi abordado no projeto, apresentando as considerações finais. E, por fim, relacionam-se as referências utilizadas na elaboração da pesquisa.

1 – PARTE INTRODUTÓRIA

1.1 – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Em 15 de setembro de 1980 começou o trabalho da Professora Irazy Xavier de Andrade frente ao Jardim Escola Pica Pau Amarelo que funcionava em uma casa adaptada e oferecia apenas turmas da Educação Infantil e Ensino Fundamental I (1ª a 4ª séries). Com o passar dos anos, o trabalho foi se consolidando e, conseqüentemente, a escola foi crescendo passando, em 1988, a funcionar em sede própria. Em 1990 a escola ampliou a seriação, oferecendo também o Ensino Fundamental II (5ª a 8ª séries) e, gradativamente, o Ensino Médio.

Devido à grande demanda de novos alunos, o Contemporâneo foi ampliando sua estrutura física. O que juntamente com outras ações e uma proposta pedagógica diferenciada, ampliou o reconhecimento dos trabalhos realizados na cidade de Natal.

A cada ano investimentos e inovações foram realizados, como construção do laboratório de Ciências, de Informática, participação nos JERN'S que já em 1993 conquistava 10 medalhas na modalidade de ginástica, apontando assim o futuro sucesso que a instituição teria no campo esportivo. Foi em 1995 que a escola deixou de se chamar Contato e passou a se chamar Complexo Educacional Contemporâneo que há mais de 30 anos vem desenvolvendo um trabalho voltado para formação do ser humano numa compreensão sócio histórica e fundamentando na contribuição de possibilidades de construção e sistematização de conhecimentos científicos e significativos.

Atualmente o Complexo Educacional Contemporâneo conta com 259 funcionários sendo 141 professores, os quais atuam nos diversos segmentos desde a educação infantil ao ensino médio, e 118 funcionários administrativos. Este quadro encontra-se distribuído em suas quatro unidades de ensino, a saber:

- Unidade I – Localizada na Rua do Cobre, 18 em Potilândia e conta com o segmento Fundamental II.



- Unidade II – Localizada na Rua Cassiterita, 94 em Potilândia e conta com o segmento de berçário, Educação Infantil e Fundamental I.



- Unidade III – Localizada na Avenida Senador Salgado Filho, 2810-A em Lagoa Nova e conta com o Ensino Médio e as Super Turmas.



- Unidade Cidade Verde – Localizada na Rua Capitão Aviador Heraldo Cunha de Martinho, 1905 em Cidade Verde e conta com todos os segmentos, desde a Educação Infantil ao Ensino Médio.



Assim, a fim de alcançar suas metas e manter o sucesso conquistado, o Complexo Educacional Contemporâneo possui a missão de “oferecer educação de qualidade, desenvolvendo o conhecimento científico e a formação integral do cidadão, visando a educar em benefício da sociedade e do mundo.” e a visão de futuro de “ser reconhecido como uma instituição de referência na formação de cidadãos, oferecendo um alto padrão de qualidade em educação, que se vai construindo, continuamente, através da dedicação, competência, eficiência e inovação nas ações pedagógicas”.

Neste sentido, valores como o comprometimento com a qualidade do ensino, a prestação de um atendimento de qualidade e excelência aos clientes, a valorização do respeito ao cliente, o trabalho ético e profissional, a segurança no trabalho, o ambiente favorável ao desenvolvimento do capital humano interno e a responsabilidade social e ambiental são essenciais para que a escola mantenha seu posicionamento no mercado e o clima organizacional adequado.

1.2 – CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA

O cenário global atual é caracterizado por mudanças rápidas e imprevisíveis. A concorrência está cada vez mais acirrada e isso vem ditando as regras de como as empresas que desejam sobreviver e crescer devem agir, exigindo das mesmas, uma enorme capacidade de antecipação e adaptabilidade. Diante desse cenário, o capital humano vem sendo visivelmente mais valorizado, em detrimento da valorização do capital financeiro e patrimonial. Esse capital humano ou intelectual, tem tornado as pessoas o principal recurso estratégico e maior diferencial das organizações, por ser um recurso intangível e difícil de ser imitado pela concorrência.

Sob a perspectiva da valorização do capital intelectual nas empresas, a área de Recursos Humanos passou a ser mais valorizada dentro das organizações, pois as pessoas se tornaram vantagem competitiva e caminho para o sucesso do planejamento proposto pela alta administração. A partir daí, na década de 1970, os estudos sobre comprometimento organizacional ganharam destaque, representando uma via importante para o desenvolvimento da empresa e do indivíduo.

Partindo dessa ideia e sabendo da importância de se entender o comportamento organizacional, bem como medir o comprometimento dos colaboradores com a organização a qual pertencem, apresenta-se como problema a seguinte questão: qual o nível do comprometimento organizacional dos empregados do Complexo Educacional Contemporâneo?

1.3 – OBJETIVOS DA PESQUISA

1.3.1 – Geral

Diagnosticar e avaliar o comprometimento organizacional a partir da percepção dos colaboradores do Complexo Educacional Contemporâneo.

1.3.2 – Específicos

a) Identificar o nível de comprometimento organizacional dos empregados que compõem as diversas áreas (administrativo, apoio e pedagógico) da empresa;

b) Identificar e comparar o nível de comprometimento organizacional de cada área por unidade da empresa, frente às diversas bases do comprometimento;

c) Identificar e comparar o nível de comprometimento organizacional de cada área da empresa, frente às diversas bases do comprometimento;

d) Estabelecer um conjunto de sugestões para a empresa em função do comprometimento organizacional identificado nas áreas e unidades.

1.4 – JUSTIFICATIVA

As empresas buscam se diferenciar cada vez mais dos seus concorrentes e é consenso que o capital humano é quem vem fazendo essa diferença e sendo o principal recurso estratégico das organizações, pois não adiantam as inovações tecnológicas, o capital financeiro e o patrimonial se a empresa não tem colaboradores comprometidos com o trabalho que realizam e que possam encontrar satisfação, crescimento e sua própria realização com ele. Em seus estudos, Medeiros (2003, p.30) diz que “todas as empresas procuram ter em seus quadros indivíduos que ‘vestem a camisa’ da empresa, que assumem o seu trabalho como um desafio, e que lutam pelos melhores resultados para a empresa”.

Várias pesquisas sobre o comprometimento organizacional apontam que ele também é um fator relevante quando tratamos de comportamentos importantes para o contexto do trabalho, como o absenteísmo e a rotatividade (Meyer et al., 2002 e Mowday et al., 1982 Pinto, 2011). Então fica claro que o comprometimento organizacional tem a ideia de descobrir um comportamento padrão desejável de colaboradores comprometidos, que sejam leais às organizações e vistam a camisa das mesmas.

Para que as empresas alcancem o desempenho organizacional desejado, em meio a esse mercado em constante modificação, é necessário o uso das ferramentas desenvolvidas pelas teorias administrativas, a fim de obter mais qualidade a menores custos. Assim sendo, o comprometimento organizacional, se torna um fator fundamental para a busca do melhor desempenho empresarial

Exposta a necessidade do comprometimento organizacional se fazer presente nas empresas que querem sobreviver em meio ao mercado extremamente competitivo, o presente estudo se propõe a avaliar no Complexo Educacional Contemporâneo, o comportamento dos colaboradores da empresa quanto a esse aspecto, com base na Escala de Bases do Comprometimento Organizacional, proposta por Medeiros (2003).

2 – REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 – O ESTUDO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Diante do contexto de mercado mutante e da valorização do capital humano, que passou a ser visto como fator de grande importância para o sucesso das organizações, surgiram novos fenômenos científicos, buscando alcançar melhores resultados empresariais. Um desses fenômenos é o comprometimento organizacional, que é um tema que vem ganhando cada vez mais força entre pesquisadores e executivos em todo o mundo e vem sendo pesquisado desde o início do século XX, porém só se consagrou como ponto de interesse na década de 1970, com os estudos de Mowday, Steers e Porter (1979).

Antes de entender o que é o comprometimento organizacional, é preciso ter ciência do que significa o termo comprometimento. Para Bastos (1997 apud Cantarelli, 2012) comprometer-se significa sentir-se vinculado a algo e ter o desejo de permanecer naquele curso de ação. E segundo Zanelli (2004 apud Hoffmann, 2005):

O termo comprometimento é largamente usado de modo popular quando alguém se refere ao relacionamento de uma pessoa com outra, com um grupo ou organização. Na língua portuguesa, a palavra expressa uma ação ou ato de comprometer-(se), sendo que o próprio ato de comprometer revela a ideia de obrigar por compromisso.

Diante dessas conceituações, pode-se perceber que o comprometimento é um elemento intrínseco à personalidade do ser humano. Com o comprometimento organizacional não é diferente, pois o indivíduo que busca desenvolver a sua carreira profissional, busca, de alguma forma, ser comprometido com a sua profissão. Contudo, é importante ressaltar, que o indivíduo engajado com a sua carreira não necessariamente será comprometido com a organização a que pertence, pois, são vínculos distintos que podem não estar relacionados.

Os estudos sobre o comprometimento organizacional tem se aprofundado cada vez mais. Parte desses estudos adotam como premissa a definição de

Mowday, Porter e Steers (1982 apud Cantarelli, 2012) de que o vínculo do trabalhador com a organização é construído por meio da internalização de normas, valores e regras da instituição. Para Robbins (2005 apud Pinto, 2011) o comportamento organizacional é:

[...] um campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar esse conhecimento para melhorar a eficácia organizacional.

2.1.1 – Enfoques unidimensionais do Comprometimento Organizacional

O enfoque que por muito tempo dominou a literatura sobre o tema foi o enfoque afetivo, enfatizando a natureza afetiva do processo de identificação do indivíduo com a organização e assumindo uma perspectiva atitudinal. Mowday, Steers e Porters (1979 apud Spector, 2010) afirmam que o comprometimento organizacional tem três componentes: a aceitação dos objetivos organizacionais; a disposição para trabalhar com afinco pela organização; e o desejo de permanecer na organização. Assim, esse enfoque envolve um forte desejo por parte do indivíduo de permanecer na organização.

O enfoque instrumental ou calculativo originou-se dos estudos de Becker (1960 apud Pinto, 2011). Este enfoque descreve o comprometimento organizacional como uma tendência do colaborador em se engajar em consistentes linhas de atividade, ou seja, ele permanece na organização após avaliar os custos e benefícios de sua saída. Conhecido também como *side bet*, passa a existir por meio de trocas laterais de algo de valor, como tempo, esforço ou dinheiro investido pelo indivíduo durante sua interação com a instituição, e que seria desperdiçado, se porventura saísse da instituição (apud Cantarelli 2012).

O comprometimento organizacional assume um caráter normativo com os estudos de Wiener (1982 apud Medeiros, 2003, pág. 38) que define o comprometimento como: “a totalidade das pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontre objetivos e interesses organizacionais”. Essas pressões normativas vêm, em geral, da cultura organizacional, onde a empresa impõe as ações e comportamentos que ela espera dos indivíduos,

buscando envolvê-los nos seus propósitos. E assim, os colaboradores comprometidos exibem certos comportamentos por terem um sentimento de dívida com a organização e acharem que é certo fazê-lo.

2.1.2 – Enfoque multidimensional de Meyer e Allen

John Meyer e Natalie Allen (1991) foram os pioneiros no estudo da multidimensionalidade do comprometimento organizacional, sendo considerados os pesquisadores de maior importância na década de 90.

O modelo de Meyer e Allen é o de maior aceitação quando se fala em caráter multidimensional do comprometimento. Para os autores, o comprometimento organizacional possui três componentes:

- a) Comprometimento Afetivo: ocorre identificação com a organização, o comprometimento acontece como um envolvimento, apego. É uma espécie de desejo de estar ligado à organização;
- b) Comprometimento Instrumental ou Calculativo: é o comprometimento que está associado aos custos relativos ao abandono da organização;
- c) Comprometimento Normativo: comprometimento como uma obrigação em permanecer na organização, como necessidade de retribuição à organização.

Os autores destacam ainda que os funcionários que possuem um alto envolvimento afetivo com a empresa permanecem porque eles querem; os que possuem um elevado grau de comprometimento instrumental continuam na organização porque precisam; e aqueles colaboradores que apresentam um elevado comprometimento normativo ficam na organização porque sentem que devem ou que são obrigados.

2.2 – A ESCALA DE BASES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL (EBACO)

Algumas escalas foram construídas com o objetivo de mensurar o comprometimento organizacional. Uma delas é a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO), proposta por Medeiros (2003), que é a que será especificada e aplicada neste estudo.

A explicação para a criação da EBACO consiste na importância de se padronizar mais as ferramentas que se destinam à mensuração do comprometimento. Siqueira (2008) complementa que:

A pesquisa do comprometimento vem utilizando, como assinalado anteriormente, já há algum tempo, modelos de múltiplas bases para mensurar o comprometimento organizacional. O que vem ocorrendo é que esses modelos não têm encontrado um ajuste preciso às diferentes culturas em que estão testados. Mais que um problema de confiabilidade dos instrumentos, a pesquisa também enfrenta um problema de validade para o constructo, pois diversos trabalhos não se ajustam aos modelos teóricos propostos.

A escala foi desenvolvida e validada com base nos modelos de maior relevância na literatura do comprometimento organizacional, conforme pode ser analisado abaixo, no quadro 1.

Bases do comprometimento organizacional	Fundamentação teórica da base
Afetiva	Comprometimento afetivo – Mowday, Porter e Steers (1982), Congruência de valores – Kelman (1958); Introeção – Gouldner (1960); Envolvimento moral – Etzioni (apud Mowday, Porter e Steers, 1982); Adesão – Thévenet (apud Sá e Lemoine, 1998)
Obrigação em permanecer	Normativo – Meyer e Allen (1991)
Obrigação pelo desempenho	Presss�es normativas – Wiener (1982) e Jaros et al. (1993); Controle – Kanter (apud Mowday, Porter e Steers, 1982)
Afiliativa	Identificação – Kelman (1958); Integração – Gouldner (1960); Identificação – Becker (1992); Coesão – Kanter (apud Mowday, Porter e Steers, 1982); Afiliativa – Medeiros e Enders (1999)
Falta de recompensas e oportunidades	Envolvimento calculativo – Etzioni (apud Mowday, Porter e Steers, 1982); Oportunidade – Thévenet (apud Sá e Lemoine, 1998); Recompensas – Becker (1992)
Linha consistente de atividade	Trocas laterais – Becker (1960); Hrebiniak e Alluto (1972)
Escassez de alternativas	Continuação – Meyer e Allen (1991)

Quadro 1: Bases do comprometimento e fundamenta o teórica da EBACO

(Fonte: Bastos, Siqueira, Medeiros, Menezes, 2008, p. 62)

A escala é formada por 28 itens, sendo 4 para cada uma das 7 bases do comprometimento organizacional. A base **afetiva** está relacionada com a crença e identificação com os valores, filosofia e objetivos organizacionais da empresa. Nessa base, o colaborador internaliza os valores e objetivos da organização por acreditar neles, por haver um encontro entre os seus valores e os valores da organização.

Na base **obrigação em permanecer** o colaborador tem o sentimento de que é obrigado a permanecer na organização, que se sentiria culpado em deixá-la, que isso não seria certo e que ele tem uma obrigação moral com as pessoas da organização.

Na **obrigação pelo desempenho** os funcionários acreditam que devem se esforçar em prol da organização e que devem procurar cumprir suas tarefas e atingir os objetivos organizacionais, sendo um comprometimento de controle, no qual os vínculos dos colaboradores às normas da organização moldam o seu comportamento.

A base **afiliativa** está relacionada ao colaborador sentir reconhecimento por parte dos colegas que ele é membro do grupo e da organização e a ele ser ativo e se sentir parte da empresa.

A **falta de recompensas e oportunidade** parte da crença que o funcionário tem de que o esforço extra em benefício da organização deve ser recompensado e esta deve lhe dar mais oportunidades. Esse comprometimento ocorre quando o colaborador percebe igualdade entre recompensas e contribuições.

O entendimento, por parte do indivíduo, que ele deve manter certas atitudes e regras da organização com o propósito de se manter na organização, consiste na base **linha consistente de atividade**. Nesta, o colaborador “permanece na empresa devido aos custos e benefícios associados a sua saída, que seriam as trocas laterais, assim passa a se engajar em linhas consistentes de atividades para se manter no emprego” (Medeiros, 2003, p. 84).

Por fim, a base **escassez de alternativas** implica na crença que o funcionário tem de que possui poucas alternativas de trabalho caso venha a

deixar a organização e acabam permanecendo na organização porque precisam.

Para que o desempenho organizacional seja eficiente, o ideal é que seja encontrado um alto comprometimento dos colaboradores nas bases: afetiva, obrigação em permanecer, obrigação pelo desempenho e afiliativa. Espera-se também, que os colaboradores apresentem um baixo comprometimento nas bases: falta de recompensas e oportunidades, linha consistente de atividade e escassez de alternativas.

Após mensurar as bases do comprometimento organizacional, pode-se estabelecer uma relação entre elas e o desempenho organizacional, onde algumas bases podem influenciar positivamente ou negativamente outras. Ver figura abaixo.

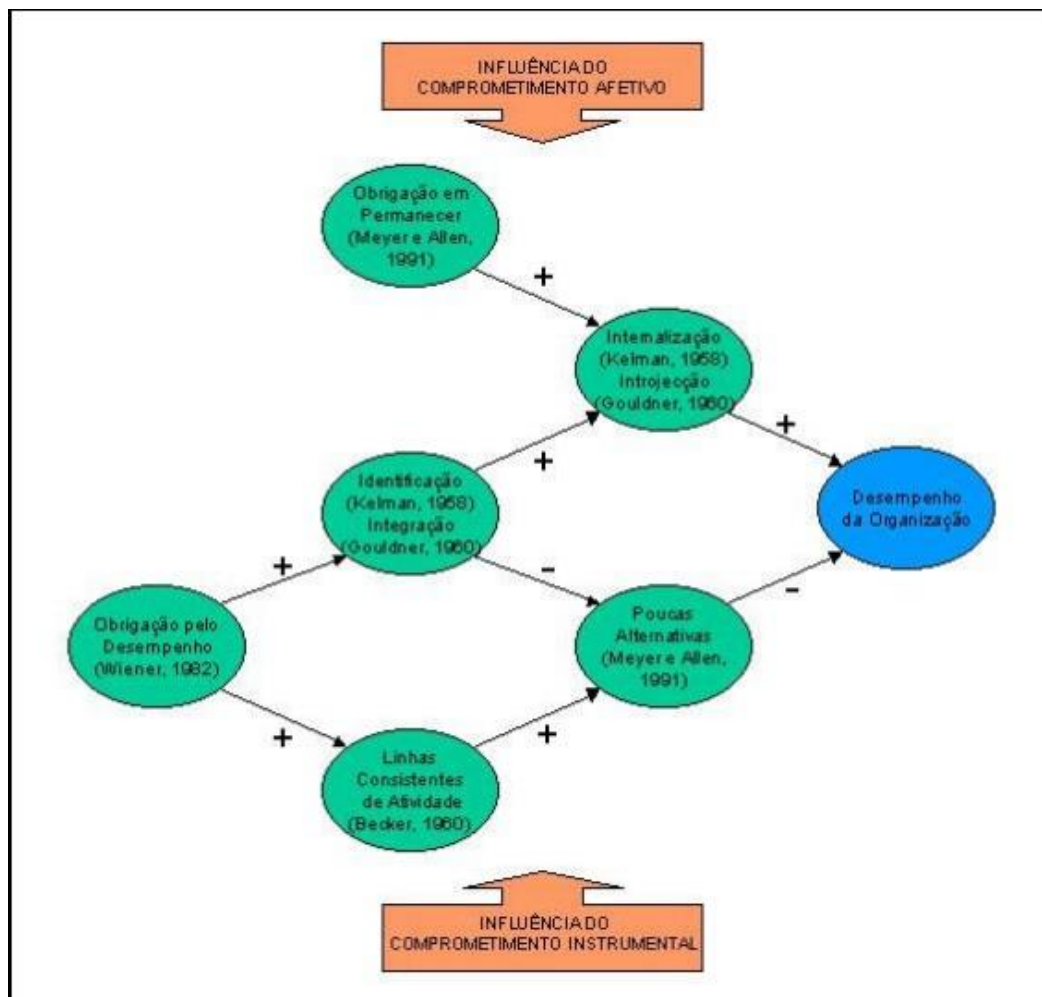


Figura 1: Teorias do comprometimento organizacional sobre o modelo comprometimento-desempenho

(Fonte: Medeiros, 2003, pág. 127).

3 – METODOLOGIA

3.1 – CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa analisou o nível de comprometimento dos colaboradores do Complexo Educacional Contemporâneo com a organização, de acordo com a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO).

Para Gil (1999) as pesquisas exploratórias “são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”.

As finalidades da pesquisa exploratória são: descoberta de um novo enfoque para um problema; buscam uma maior familiaridade com o problema a fim de torná-lo explícito ou construir hipóteses. Na pesquisa exploratória busca-se analisar exemplos que estimulem a compreensão, como em pesquisas bibliográficas e estudos de caso.

Portanto, a presente pesquisa, caracteriza-se como uma pesquisa exploratória.

3.2 – POPULAÇÃO E AMOSTRA

A pesquisa buscou entrevistar o universo dos 259 funcionários e professores. Entretanto houve uma aplicação de 186 questionários (71,8% dos colaboradores responderam) devido a ausências de alguns funcionários por período de férias, afastamento médico ou colaboradores que não se sentiram a vontade para responder o questionário.

Com relação ao grau de escolaridade dos respondentes, 32% possuem o ensino superior completo e 29% são pós-graduados. No que se refere ao tempo de empresa dos funcionários que responderam ao questionário proposto, foi obtida uma permanência média de 4 anos.

3.3 – DADOS E INSTRUMENTO DE COLETA

Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se a aplicação de questionário aos colaboradores de todas as unidades e setores do Complexo Educacional Contemporâneo.

O questionário aplicado (inserido no apêndice) foi proposto por Medeiros em 2003, adaptado para ser aplicado na organização e mensura sete bases do comprometimento organizacional: afetiva, obrigação em permanecer, obrigação pelo desempenho, afiliativa, falta de recompensas e oportunidades, linha consistente de atividade e escassez de alternativas. Cada uma das sete bases possui quatro itens, assim, a escala é composta de 28 itens.

As questões são todas de múltipla escolha, e ao responder, cada funcionário escolheu um número em uma escala de 1 a 6 para avaliar o seu comprometimento de acordo com cada item. O preenchimento do questionário era apenas para que cada colaborador discordasse ou concordasse, totalmente, muito ou pouco, das afirmações propostas.

O questionário foi aplicado pelo setor de Recursos Humanos da própria empresa, onde cada coordenador ou gerente dos diversos setores recebeu um envelope com a quantidade de pesquisas referentes ao seu setor. Cada um deles solicitou que os colaboradores respondessem e depois devolveu ao setor de Recursos Humanos no mesmo envelope. Foi deixado claro que não haveria identificação dos respondentes nos resultados, apenas dos setores.

3.4 – ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados foi feita como proposto por Medeiros (2003) para apurar os resultados da EBACO. Primeiro, deve-se calcular a média que os respondentes deram para cada um dos 28 itens da escala. Como nessa pesquisa a análise foi feita por setor de cada uma das unidades físicas da organização, foi calculada a média setorial de cada um dos itens. Foi feita também a média de cada unidade da empresa, com o propósito de medir o comprometimento de cada uma das unidades, sem levar em consideração o setor. Depois de encontradas as médias, deve-se multiplicá-la pelo peso de cada

indicador. Os pesos devem ser utilizados, pois alguns indicadores possuem um coeficiente de correlação maior com a base do que os outros. A seguir estão os pesos utilizados para calcular o escore de cada item das bases do comprometimento organizacional.

Bases e indicadores do comprometimento organizacional	Pesos
Afetiva	
Desde que me juntei ao Contemporâneo, meus valores pessoais e os da escola têm se tornado mais similares.	0,74
A razão de eu preferir o Contemporâneo em relação a outros é por causa do que ele simboliza, de seus valores.	0,76
Eu me identifico com a filosofia desta escola.	0,80
Eu acredito nos valores e objetivos desta escola.	0,78
Obrigação em permanecer	
Eu não deixaria o Contemporâneo agora porque eu tenho uma obriga�o moral com as pessoas daqui.	0,78
Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar o Contemporâneo agora.	0,79
Eu me sentiria culpado se deixasse o Contemporâneo agora.	0,82
Acredito que não seria certo deixar o Contemporâneo porque tenho uma obriga�o moral em permanecer aqui.	0,85
Obriga�o pelo desempenho	
Procurando sempre atingir os objetivos da escola.	0,65
Eu tenho obriga�o em desempenhar bem minha fun�o na empresa.	0,81
Procurando me esforçar para que a escola tenha os melhores resultados possíveis.	0,81
Sinto-me obrigado a sempre cumprir minhas tarefas.	0,70
Afiliativa	
Nesta escola, eu sinto que faço parte do grupo.	0,72
Sou reconhecido por todos na escola como um membro do grupo.	0,82
Sinto que meus colegas me consideram membro da equipe de trabalho.	0,76
Fazer parte do grupo � o que me leva a lutar pelo Contemporâneo.	0,68

(continua)

(continuação)

Bases e indicadores do comprometimento organizacional	Pesos
Falta de recompensas e oportunidades	
O quanto eu me esforço pelos objetivos desta empresa é proporcional a quanto será minha recompensa.	0,45
Minha dedicação ao Contemporâneo depende do quanto eu recebo em troca.	0,77
A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despende esforços extras em benefício do Contemporâneo.	0,72
A quantidade do esforço que despendo nesta escola é uma decorrência do quanto eu esteja recebendo em troca.	0,60
Linha consistente de atividade	
Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre manterei meu emprego.	0,69
Na situação atual, ficar no Contemporâneo é na realidade mais uma necessidade do que um desejo.	0,58
Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.	0,71
Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.	0,65
Escassez de alternativas	
Se eu decidisse deixar minha empresa agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	0,59
Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta empresa.	0,77
Uma das consequências negativas de deixar o Contemporâneo seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.	0,84
Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho.	0,78

Quadro 2: Pesos dos indicadores e das bases do comprometimento organizacional

(Fonte: Bastos, Siqueira, Medeiros, Menezes, 2008, p. 64 a 66).

Após ter multiplicado cada média pelos pesos, foi somado o resultado dos quatro indicadores de cada base para encontrar um novo valor. Foi a partir

desse novo valor encontrado após a soma que foi possível avaliar o comprometimento dos colaboradores de acordo com cada base. Segue o quadro com a interpretação dos resultados para cada base do comprometimento organizacional.

Interpretação dos resultados das bases do comprometimento organizacional	
Resultado encontrado	Interpretação do resultado
Base: Afetiva	
Abaixo de 5,87	Baixo comprometimento
Entre 5,87 e 11,21	Comprometimento abaixo da média
Entre 11,21 e 16,55	Comprometimento acima da média
Maior que 16,55	Alto comprometimento
Base: Obrigação em permanecer	
Abaixo de 10,62	Baixo comprometimento
Entre 10,62 e 14,69	Comprometimento abaixo da média
Entre 14,69 e 18,75	Comprometimento acima da média
Maior que 18,75	Alto comprometimento
Base: Obrigação pelo desempenho	
Abaixo de 3,60	Baixo comprometimento
Entre 3,60 e 8,38	Comprometimento abaixo da média
Entre 8,38 e 13,34	Comprometimento acima da média
Maior que 13,34	Alto comprometimento
Base: Afiliativa	
Abaixo de 14,77	Baixo comprometimento
Entre 14,77 e 16,82	Comprometimento abaixo da média
Entre 16,82 e 17,88	Comprometimento acima da média
Maior que 17,88	Alto comprometimento
Base: Falta de recompensas e oportunidades	
Abaixo de 4,36	Baixo comprometimento
Entre 4,36 e 8,78	Comprometimento abaixo da média
Entre 8,78 e 13,20	Comprometimento acima da média
Maior que 13,20	Alto comprometimento
Base: Linha consistente de atividade	
Abaixo de 8,52	Baixo comprometimento
Entre 8,52 e 12,13	Comprometimento abaixo da média
Entre 12,13 e 15,63	Comprometimento acima da média
Maior que 15,63	Alto comprometimento

(continua)

(continuação)

Interpretação dos resultados das bases do comprometimento organizacional	
Resultado encontrado	Interpretação do resultado
Base: Escassez de alternativas	
Abaixo de 11,46	Baixo comprometimento
Entre 11,46 e 14,78	Comprometimento abaixo da média
Entre 14,78 e 17,85	Comprometimento acima da média
Maior que 17,85	Alto comprometimento

Quadro 3: Interpretação dos resultados das bases do comprometimento organizacional
(Fonte: Bastos, Siqueira, Medeiros, Menezes, 2008, p. 66 a 68).

4 – ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Apresentamos a seguir a análise do nível de comprometimento organizacional dos colaboradores do Complexo Educacional Contemporâneo, de acordo com os segmentos administrativo, pedagógico e de apoio, além do nível de comprometimento geral encontrado. Em seguida, será feita uma comparação de cada área da organização entre as unidades da mesma.

4.1 – NÍVEL DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NA EMPRESA

Ao analisar de uma maneira geral o comprometimento organizacional da empresa, encontramos em quatro bases do comprometimento organizacional resultados discrepantes entre as unidades. Porém, em três bases das sete que compõem a escala de bases do comprometimento organizacional, o resultado se mostrou de grande similaridade. São elas: a base obrigação pelo desempenho, a afiliativa e a escassez de alternativas.

Na base **obrigação pelo desempenho** tem-se um excelente resultado, onde em todas as unidades e em suas respectivas áreas organizacionais obteve-se um resultado alto. Como visto na fundamentação teórica desta base, Kanter (1968 apud Cantarelli, 2012) aponta que nessa forma de comprometimento, os colaboradores criam vínculos com as normas da empresa, o que acaba moldando o seu comportamento em uma direção desejada. Esse resultado mostra que os colaboradores têm um elevado nível de auto exigência, vendo o seu excelente desempenho como uma obrigação e não apenas como algo desejável ou como uma opção. Os funcionários que responderam a pesquisa deixaram clara a percepção que um bom desempenho é a obrigação de qualquer profissional que foi contratado para desempenhar determinada função, mostrando que as pessoas percebem o seu bom desempenho como o que é correto e não como um favor. Além de se esforçarem para cumprir as suas tarefas em pro dos objetivos organizacionais.

No que se refere à base **afiliativa**, como sinalizado por Kelman (1958 apud Campos, Estivaleta e Reis, 2011), espera-se um comprometimento baseado em um desejo de afiliação, de fazer parte, e esta não é a realidade encontrada na organização, onde foi encontrado um resultado abaixo da média. Em nenhuma unidade o resultado encontrado foi positivo, o que mostra que os colaboradores não se sentem parte da empresa como era esperado que eles se sentissem (Gouldner, 1960 apud Cantarelli, 2012), não acham que eles são influentes nos resultados organizacionais e não acreditam que os colegas os reconheçam como membro da equipe. Pode ocorrer também o fato de o colaborador achar que não se identifica com o grupo e acabar se fechando para deixar que a empresa o envolva em seu ambiente.

Ao analisar a base **escassez de alternativas** pode-se encontrar um baixo resultado, o que é considerado muito bom para a organização, porque isso mostra que os colaboradores de todas as unidades da empresa não trabalham na mesma por falta de alternativas no mercado, e sim por escolha própria. O que fica claro na fundamentação teórica desta base, quando Allen e Meyer (1990 apud Medeiros, 2003) colocam que quando este comprometimento é alto, os colaboradores permanecem na organização porque precisam. Não sendo o caso do resultado encontrado, pois mesmo com outras opções de emprego no mercado, estes colaboradores escolhem continuar na organização que estão. Se esse resultado fosse diferente, poderia ocasionar uma acomodação por parte dos funcionários, o que iria gerar uma diminuição na eficiência da organização.

Para entender os números da análise geral da organização, ver tabela 1 abaixo.

Análise Geral		
Base	Resultado	Interpretação
Afetivo	15,23	Acima da Média
Obrigação em permanecer	14,94	Acima da Média
Obrigação pelo desempenho	16,76	Alto
Afiliativa	15,21	Abaixo da Média
Falta de recompensas e oportunidades	6,96	Abaixo da Média
Linha consistente de atividade	11,26	Abaixo da Média
Escassez de alternativas	8,73	Baixo

Tabela 1: Análise geral do comprometimento organizacional no Contemporâneo

(Fonte: Dados de pesquisa, 2013)

4.2 – NÍVEL DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL POR ÁREA EM CADA UNIDADE

4.2.1 – Unidade I

Na unidade I as bases afetiva, obrigação em permanecer e falta de recompensas e oportunidades chamaram mais atenção em seus resultados. A análise abaixo mostrará os devidos motivos e interpretações.

A base **afetiva** encontra-se com os resultados acima da média nas três áreas da unidade I, porém a área administrativa chama atenção por ter um resultado muito próximo do que passaria a ser considerado abaixo da média. Quando se tem essa base acima da média é considerado bom para a organização, pois de acordo com Gouldner (1960 apud Campos, Estivalet e Reis, 2011) significa que os colaboradores da unidade acreditam e incorporam uma série das qualidades e dos valores organizacionais, além de se identificarem com os objetivos da empresa.

Na **base obrigação em permanecer**, o resultado se mostra desfavorável à organização nas áreas administrativa e de apoio, o que diz que os colaboradores dessas duas áreas, na unidade I, não tem a consideração desejada com a organização e a deixaria facilmente, sem culpa. Indicando que, de acordo com Meyer, Allen e Smith (1993 apud Medeiros, 2003), eles continuam vinculados à organização por sentirem que são obrigados. Na área pedagógica, que o resultado encontrado foi acima da média, mostra que esses funcionários já tem uma preocupação maior quando pensam em deixar a empresa, por terem consideração com a mesma.

Ao analisar a base **falta de recompensas e oportunidades** pode-se notar que as três áreas da unidade I apresentam um resultado abaixo da média, o que representa que para os colaboradores dessa unidade permanecer na organização e trabalhar por ela não se dá apenas pelas recompensas. Eles reconhecem as recompensas que são dadas e, de acordo com a fundamentação teórica da base, vista em Etzioni (1961 apud Cantarelli 2012), os colaboradores enxergam em nível de igualdade os esforços que eles despendem à organização e o que recebem em troca.

Na tabela 2 podemos observar os números da unidade I.

Unidade I	Administrativo		Apoio		Pedagógico	
Base	Result.	Interp.	Result.	Interp.	Result.	Interp.
Afetivo	11,58	A	15,59	A	15,63	A
Obrigação em permanecer	10,35	B-	10,08	B-	15,70	A
Obrigação pelo desempenho	16,75	A+	17,07	A	16,77	A+
Afiliativa	13,68	B-	15,05	B	15,73	B
Falta de recompensas e oportunidades	4,95	B	7,27	B	7,13	B
Linha consistente de atividade	10,71	B	9,79	B	10,42	B
Escassez de alternativas	5,28	B-	7,36	B-	8,57	B-

Legenda: A+ (comprometimento alto); A (comprometimento acima da média); B (comprometimento abaixo da média); B- (comprometimento baixo).

Tabela 2: Resultados e interpretações das bases do comprometimento nas áreas da unidade I
(Fonte: Dados de pesquisa, 2013)

4.2.2 – Unidade II

As bases afetiva e obrigação em permanecer são as que merecem destaque quando analisamos o resultado da pesquisa na unidade II, e por isso, precisam ser comentadas.

Na base **afetiva**, a unidade II apresenta-se com um resultado positivo e bem equilibrado, já que em todas as áreas da unidade o resultado se encontra acima da m dia e com números bem parecidos. Isso é favorável ao desempenho da organização pelo fato dessa base tratar do envolvimento afetivo e moral, da congruência de filosofia, valores e objetivos entre o funcionário e a empresa. Faz que com que o trabalhador se sinta bem por trabalhar em um local que comunga dos mesmos valores que ele.

A base **obriga o em permanecer** chama atenção nessa unidade, pois as áreas administrativa e de apoio se encontram com um resultado abaixo da m dia, sendo o apoio relativamente próximo ao número que levaria para um baixo resultado e o administrativo quase acima da m dia. Isso mostra que na unidade II o pessoal da área pedagógica, que tem um resultado acima da média, sente obrigação em permanecer na organização, por não achar que seria certo deixar a empresa e por sentir que tem obrigação moral com as pessoas da mesma, que são acompanhados de sentimentos como culpa, apreensão e

preocupação quando pensam na possibilidade de deixar a organização (Meyer e Allen, 1991 apud Cantarelli, 2012). Já os colaboradores das áreas administrativa e de apoio não enxergam assim e não tem a mesma consideração com a organização. O que indica que estes deixariam a empresa mais facilmente.

Abaixo, na tabela 3, estão os números da unidade II.

Unidade II Base	Administrativo		Apoio		Pedagógico	
	Result.	Interp.	Result.	Interp.	Result.	Interp.
Afetivo	14,10	A	15,36	A	15,43	A
Obrigação em permanecer	14,67	B	11,88	B	15,53	A
Obrigação pelo desempenho	17,04	A+	16,10	A+	16,93	A+
Afiliativa	16,10	B	14,79	B	14,56	B-
Falta de recompensas e oportunidades	7,99	B	7,72	B	5,65	B
Linha consistente de atividade	11,68	B	11,66	B	11,55	B
Escassez de alternativas	7,61	B-	10,35	B-	8,36	B-

Legenda: A+ (comprometimento alto); A (comprometimento acima da média); B (comprometimento abaixo da média); B- (comprometimento baixo).

Tabela 3: Resultados e interpretações das bases do comprometimento nas áreas da unidade II (Fonte: Dados de pesquisa, 2013)

4.2.3 – Unidade III

As bases que merecem ser maior destaque na unidade III são: falta de recompensas e oportunidades e linha consistente de atividade. Ambas, apresentam um resultado diferente do esperado para o bom desempenho organizacional em apenas uma área da unidade.

Na unidade, a base **falta de recompensas e oportunidades** apresenta um resultado diferente do esperado e desfavorável ao desempenho organizacional apenas na área de apoio, que apresenta um resultado acima da média, indicando que os colaboradores não acreditam que as recompensas e contribuições estão em um mesmo nível e que eles veem que todo e qualquer esforço extra em benefício da empresa precisa ser recompensado. Vale ressaltar que as áreas pedagógica e administrativa encontram-se acima da média, o que representa um fator positivo para a organização, indicando, segundo Thévenet (1992 apud Medeiros 2003), que a empresa oferece a esses colaboradores oportunidades que correspondem às suas expectativas.

Na base **linha consistente de atividade** encontramos uma diferença também na área de apoio. Com um índice acima da média, os funcionários dessa área cumprem as regras e mantêm certas atitudes pelo fato de ter alguém, superior a eles na hierarquia da empresa, observando, e não por acharem que é certo fazer. Diferente das áreas administrativo e pedagógico, onde os funcionários de ambas as áreas expressam certas atitudes e cumprem as regras por acharem que devem fazê-lo.

Para melhor compreensão da análise, ver números da tabela 4, abaixo.

Unidade III	Administrativo		Apoio		Pedagógico	
	Result.	Interp.	Result.	Interp.	Result.	Interp.
Base						
Afetivo	14,95	A	13,26	A	17,08	A+
Obrigação em permanecer	12,80	B	12,82	B	16,90	A
Obrigação pelo desempenho	16,27	A+	16,18	A+	17,12	A+
Afiliativa	14,74	B-	13,11	B-	16,41	B
Falta de recompensas e oportunidades	7,20	B	9,06	A	8,04	B
Linha consistente de atividade	11,02	B	12,31	A	11,86	B
Escassez de alternativas	8,22	B-	13,02	B	8,12	B-

Legenda: A+ (comprometimento alto); A (comprometimento acima da média); B (comprometimento abaixo da média); B- (comprometimento baixo).

Tabela 4: Resultados e interpretações das bases do comprometimento nas áreas da unidade III (Fonte: Dados de pesquisa, 2013)

4.2.4 – Unidade Cidade Verde

Ao analisarmos o resultado da unidade Cidade Verde notamos duas bases do comprometimento que merecem ser comentadas: a base obrigação em permanecer e linha consistente de atividade.

Na base **obrigação em permanecer** na unidade Cidade Verde vemos que existe um resultado favorável à organização e em equilíbrio, já que em todas as áreas o resultado está acima da média e com números bem próximos. O que isso mostra é que não existe distinção entre as áreas, pois todos os colaboradores da unidade não deixariam facilmente a organização, sentiriam culpa por acharem que tem uma obrigação moral com as pessoas da empresa.

A base **linha consistente de atividade** mostra um resultado favorável à organização nas áreas administrativa e pedagógica, porém o que chama

atenção para esta base na unidade Cidade Verde é o maior resultado, dentre todas as unidades, que está na área de apoio. Esse resultado indica que os colaboradores das áreas administrativa e pedagógica possuem certos comportamentos e seguem as regras da organização por acreditarem devem fazer isto. Já os funcionários do apoio, nessa unidade, o fazem com o principal propósito de se manterem na organização (Bastos, Siqueira, Medeiros, Menezes, 2008), por saberem que tem alguém olhando para o trabalho que eles estão fazendo.

Ver tabela 5 para melhor compreensão da análise.

Unidade Cidade Verde	Administrativo		Apoio		Pedagógico	
Base	Result.	Interp.	Result.	Interp.	Result.	Interp.
Afetivo	16,12	A	16,24	A	14,42	A
Obrigação em permanecer	16,42	A	16,08	A	15,95	A
Obrigação pelo desempenho	17,16	A+	16,79	A+	16,67	A+
Afiliativa	15,29	B	15,92	B	15,48	B
Falta de recompensas e oportunidades	5,53	B	8,38	B	6,80	B
Linha consistente de atividade	10,75	B	12,69	A	11,05	B
Escassez de alternativas	7,95	B-	12,75	B	8,40	B-

Legenda: A+ (comprometimento alto); A (comprometimento acima da média); B (comprometimento abaixo da média); B- (comprometimento baixo).

Tabela 5: Resultados e interpretações das bases do comprometimento nas áreas da unidade Cidade Verde

(Fonte: Dados de pesquisa, 2013)

4.3 – COMPARAÇÃO ENTRE AS UNIDADES

4.3.1 –  rea administrativa

Ao compararmos a área administrativa de todas as unidades, vemos que na base **afetiva** todos apresentam um resultado acima da média, porém o que chama atenção   que na unidade I esse resultado é bem próximo do valor que já passaria a ser abaixo da m dia e na unidade Cidade Verde se encontra próximo ao que passaria a ser alto. Isso pode acontecer devido ao fato que na unidade I a Direção e o setor de Recursos Humanos estão presentes todos os dias, então de certa forma os colaboradores se sentem mais cobrados e não conseguem

criar uma relação de afetividade com as pessoas da unidade, nem com a organização. Já na unidade Cidade Verde, não existe a presença diária de nenhum dos dois setores (Direção e Recursos Humanos), o que na visão dos colaboradores, pode deixá-los mais livres a criar relações com as pessoas que trabalham junto deles.

É percebido também que a base **obrigação em permanecer** apresenta uma divergência nas unidades I, II e III, onde tem um resultado abaixo da média, o que não é bom para a organização, pois os colaboradores dessas três unidades não se sentiriam culpados em deixar a empresa e a deixariam facilmente, diferente dos funcionários da unidade Cidade Verde. O que pode novamente ter relação com a presença diária da Direção e Recursos Humanos nas unidades I e II e quase que diária da Direção na unidade III. Então os colaboradores que buscavam mais flexibilidade com as normas no trabalho ou mesmo por parte dos gestores da organização, não encontram o que procuram.

Na base **afiliativa**, todas as unidades apresentam um resultado negativo para a empresa. Encontramos um resultado mais crítico nas unidades I e III, por apresentarem um baixo resultado. Nas unidades II e Cidade Verde, foi encontrado um resultado abaixo da média, o que significa que os funcionários da área administrativa das unidades I e III se sentem menos parte da empresa do que os das unidades II e Cidade Verde. Os colaboradores da área administrativa das quatro unidades não enxergam que eles são influentes nos resultados da empresa. E isso pode estar relacionado ao fato de existirem poucas oportunidades para o pessoal dessa área estar colocando suas opiniões e sugestões para o desenvolvimento da empresa. Algumas vezes isso acontece, porém de maneira informal, com pequenos grupos, então o grupo como um todo, não consegue enxergar que eles fazem diferença e que as opiniões deles são levadas em consideração nas tomadas de decisão da organização.

Área administrativa	Unid I		Unid II		Unid III		Unid CV	
	Result.	Interp.	Result.	Interp.	Result.	Interp.	Result.	Interp.
Afetivo	11,58	A	14,10	A	14,95	A	16,12	A
Obrigação em permanecer	10,35	B-	14,67	B	12,80	B	16,42	A
Obrigação pelo desempenho	16,75	A+	17,04	A+	16,27	A+	17,16	A+
Afiliativa	13,68	B-	16,10	B	14,74	B-	15,29	B

(continua)

(continuação)

Área administrativa	Unid I		Unid II		Unid III		Unid CV	
	Result.	Interp.	Result.	Interp.	Result.	Interp.	Result.	Interp.
Falta de recompensas e oportunidades	4,95	B	7,99	B	7,20	B	5,53	B
Linha consistente de atividade	10,71	B	11,68	B	11,02	B	10,75	B
Escassez de alternativas	5,28	B-	7,61	B-	8,22	B-	7,95	B-

Legenda: A+ (comprometimento alto); A (comprometimento acima da média); B (comprometimento abaixo da média); B- (comprometimento baixo).

Tabela 6: Resultados e interpretações da área administrativa nas unidades

(Fonte: Dados de pesquisa, 2013)

4.3.2 – Área de apoio

Fazendo uma comparação entre a área de apoio das quatro unidades da empresa encontramos alguns resultados que merecem ser levados em consideração. Na base **obrigação em permanecer** somente a unidade Cidade Verde apresentou um resultado acima da média, que é o esperado para um bom desempenho organizacional. As unidades I, II e III variaram entre baixo e abaixo da média, o que nos mostra que os colaboradores dessas unidades têm pouca obrigação moral com as pessoas da organização e deixariam a empresa mais facilmente que os colaboradores dessa mesma área na unidade Cidade Verde. Isso pode acontecer pelo fato de existir um relacionamento muito bom entre os funcionários da área na unidade Cidade Verde. É uma equipe mais sólida em termos de relacionamento, então eles não desejam deixar a organização.

Em todas as unidades a base **afiliativa** continua seguindo a tendência dos resultados apresentados até aqui, que não são considerados bons para a organização, pois oscilam entre baixo e abaixo da média. Possivelmente isso ocorre porque os colaboradores dessa área não tem quase nenhuma oportunidade de expressar suas sugestões para o crescimento da organização. E talvez pelo fato de terem uma visão um pouco mais restrita do todo, não entendem que o trabalho que eles fazem também é de extrema importância para a empresa, pois a mesma não seria completa sem eles, então eles não conseguem enxergar que são influentes nos resultados organizacionais.

A base **falta de recompensas e oportunidades** apresenta um resultado desfavorável à organização apenas na unidade III, onde encontramos um resultado acima da média, o que nos diz que os funcionários da área de apoio nessa unidade não acreditam que as recompensas e contribuições estão em nível de igualdade. Acredita-se que esse fato pode ocorrer devido à nessa funcionar o cursinho preparatório para o ENEM e outras universidades, que tem aulas à noite e em finais de semana, onde os funcionários têm horários de trabalho diferentes dos funcionários das demais unidades da empresa. Diferente das unidades I, II e Cidade Verde, que temos resultados abaixo da média, sendo o considerado bom para um melhor desempenho organizacional.

Na base **linha consistente de atividade** as unidades III e Cidade Verde apresentam resultado acima da média, o que foge do ideal para a organização e pode ser explicado pelo fato de nessas duas unidades terem pessoas mais focadas e exigentes na supervisão do trabalho dos colaboradores do apoio, então eles acabam mantendo certas atitudes e cumprindo as regras por terem essas pessoas supervisionando-os e não por acharem que é certo fazer. Nas unidades I e II a realidade é de um resultado abaixo da média, mostrando que o cenário é diferente das unidades III e Cidade Verde.

Área de apoio	Unid I		Unid II		Unid III		Unid CV	
	Result.	Interp.	Result.	Interp.	Result.	Interp.	Result.	Interp.
Afetivo	15,59	A	15,36	A	13,26	A	16,24	A
Obrigação em permanecer	10,08	B-	11,88	B	12,82	B	16,08	A
Obrigação pelo desempenho	17,07	A	16,10	A+	18,18	A+	16,79	A+
Afiliativa	15,05	B	14,79	B	13,11	B-	15,92	B
Falta de recompensas e oportunidades	7,27	B	7,72	B	9,06	A	8,38	B
Linha consistente de atividade	9,79	B	11,66	B	12,31	A	12,69	A
Escassez de alternativas	7,36	B-	10,35	B-	13,02	B	12,75	B

Legenda: A+ (comprometimento alto); A (comprometimento acima da média); B (comprometimento abaixo da média); B- (comprometimento baixo).

Tabela 7: Resultados e interpretações da área de apoio nas unidades

(Fonte: Dados de pesquisa, 2013)

4.3.3 –  rea pedagógica

Ao comparar a área pedagógica das unidades da organização vemos que na base **afetiva** a unidade III apresenta um resultado bem diferente das demais

unidades, estando esta com um alto resultado, enquanto as outras se encontram com um resultado acima da média. O que provavelmente explica esse resultado é que na unidade III o pessoal da área pedagógica tem mais liberdade para criar e fortalecer os laços afetivos e os valores e objetivos organizacionais são passados a elas de forma mais sutil, pois a pessoa que está hierarquicamente acima dos colaboradores da área pedagógica na unidade III possui um estilo de liderança mais democrático, permitindo que as pessoas assumam mais responsabilidades.

A base **falta de recompensas e oportunidades** traz um resultado abaixo da média nas quatro unidades, o que é considerado bom para a organização. Porém, o que chama atenção nessa base é que nas duas unidades onde funcionam os segmentos Educação Infantil e Fundamental I (unidades II e Cidade Verde) são onde se encontram os mais baixos índices. Isso se deve ao fato que os colaboradores da área pedagógica desses dois segmentos educacionais recebem premiação por desempenho, que esse desempenho é avaliado de acordo com alguns indicadores. Então de forma alguma eles teriam como achar que as recompensas e contribuições em favor da empresa não estão em nível de igualdade.

Na base **escassez de alternativas** as quatro unidades apresentam um resultado baixo que relaciona-se com o fato da proximidade das coordenações gerais/vice direções com os funcionários e professores, gerando nestes o sentimento de querer permanecer na organização, escolhendo continuar na empresa.

Área pedagógica	Unid I		Unid II		Unid III		Unid CV	
	Result.	Interp.	Result.	Interp.	Result.	Interp.	Result.	Interp.
Afetivo	15,63	A	15,43	A	17,08	A+	14,42	A
Obrigação em permanecer	15,70	A	15,53	A	16,90	A	15,95	A
Obrigação pelo desempenho	16,77	A+	16,93	A+	17,12	A+	16,67	A+
Afiliativa	15,73	B	14,56	B-	16,41	B	15,48	B
Falta de recompensas e oportunidades	7,13	B	5,65	B	8,04	B	6,80	B
Linha consistente de atividade	10,42	B	11,55	B	11,86	B	11,05	B
Escassez de alternativas	8,57	B-	8,36	B-	8,12	B-	8,40	B-

Legenda: A+ (comprometimento alto); A (comprometimento acima da média); B (comprometimento abaixo da média); B- (comprometimento baixo).

Tabela 8: Resultados e interpretações da área pedagógica nas unidades

(Fonte: Dados de pesquisa, 2013)

4.4 – SUGESTÕES

De um modo geral, a base do comprometimento organizacional que se encontra em uma situação mais desfavorável à organização é a base afiliativa. Ao analisar mais especificamente e comparar algumas áreas é que pode-se notar alguns outros aspectos que podem ser melhorados, mas que, por hora, não são de tanta relevância para a organização como um todo. As sugestões que irão ser propostas estarão focadas na base afiliativa, pelo motivo acima explicitado.

Uma possibilidade simples e que pode fazer com que os colaboradores passem a se sentir mais parte da empresa é criar o hábito de realizar reuniões periódicas com pautas que possibilitem ouvir mais os colaboradores, com o propósito de os mesmos colocarem suas opiniões e sugestões e assim sentirem que elas influenciam nos resultados da organização.

Outra sugestão para fazer com que o funcionário se sinta parte da equipe é investir em momentos sociais com o intuito de aumentar a interação entre os colaboradores para que eles tenham mais presente o sentimento de união, que se sintam em casa e que vejam o grupo de trabalho como um time.

Uma sugestão um pouco mais complexa e que vai depender mais do esforço de todos da organização, a começar pela direção e gerências, é passar a delegar mais as atividades, com o objetivo que o colaborador tenha condições de assumir mais responsabilidades, possibilitando assim que ele realmente veja onde o trabalho dele resulta para o desempenho e crescimento organizacional. No início é bastante complicado e a organização provavelmente passará por um período um pouco delicado, mas depois que os colaboradores aprendem a tomar as melhores decisões o trabalho começará a fluir de forma bem melhor do que está fluindo atualmente. Mesmo que no começo exista a possibilidade de erros, é preciso que os funcionários assumam essas responsabilidades e somente assim eles poderão chegar a um patamar de tomar decisões sem errar, pois irão aprender.

A empresa não pode deixar o resultado dessa análise de lado, precisa buscar melhorar a base afiliativa, pois ela influencia positivamente na base afetiva. Então, apesar de a organização ter um bom resultado na base afetiva, não pode deixar a base afiliativa continuar assim. O resultado dessa pesquisa

serve como um alerta, pois a tendência, se nada for feito, é que a base afetiva comece a cair, o que irá afetar ainda mais no desempenho organizacional.

5 – CONCLUSÃO

Como já evidenciado durante todo o trabalho, a constante busca das empresas se diferenciarem no mercado que requer cada vez mais adaptabilidade, faz com que as vantagens competitivas se tornem necessárias a todas que desejam crescer nos dias atuais. Partindo dessa premissa e sabendo que o capital humano se tornou a principal fonte dessas vantagens competitivas, o presente trabalho procurou identificar o nível do comprometimento organizacional dos empregados da organização analisada, o Complexo Educacional Contemporâneo.

O primeiro objetivo do trabalho foi identificar o nível do comprometimento dos colaboradores que compõem as diversas áreas (administrativo, apoio e pedagógico) da organização. Neste ponto foi feita uma análise geral do comprometimento dos funcionários da empresa, onde foi possível identificar o resultado das bases do comprometimento organizacional e interpretá-los, mostrando que a base afetiva é a que se encontra em uma situação desfavorável ao desempenho da empresa.

O segundo objetivo desta pesquisa foi identificar e comparar o nível de comprometimento organizacional de cada área por unidade, onde foi interpretado o resultado de cada unidade isoladamente, pontuando o que foi identificado de mais positivo ou negativo nas áreas de cada unidade.

O terceiro objetivo deste trabalho possibilitou identificar e comparar o nível de comprometimento organizacional de cada área da empresa, frente às diversas bases do comprometimento. Neste tópico as áreas das quatro unidades da empresa (administrativa, de apoio e pedagógica) foram comparadas entre si, levando em consideração e explicando o motivo para cada um dos resultados encontrados.

O quarto objetivo do trabalho foi estabelecer um conjunto de sugestões para a empresa em função do comprometimento organizacional identificado nas áreas e unidades. Isso foi feito explicando o porquê de a empresa se preocupar em não deixar de lado o resultado encontrado na pesquisa, a fim de melhorar o seu desempenho organizacional.

Por fim, este trabalho se propôs a diagnosticar e avaliar o comprometimento organizacional a partir da percepção dos colaboradores do

Complexo Educacional Contemporâneo e conclui-se que ter colaboradores envolvidos com a empresa realmente faz a diferença no desempenho organizacional.

REFERÊNCIAS

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

CAMPOS, S. A. P.; ESTIVALETE, V. F. B.; REIS E. **Percepções de suporte e comprometimento: investigando a relação entre os constructos**. Disponível em: <
<http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/viewFile/263/220>>.
Acesso em: 09 de setembro de 2013.

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, Santa Maria, 2012.

FAGUNDES, D. A. **Comprometimento Organizacional: diagnóstico em organizações nacionais**. Monografia (Bacharelado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

HOFFMANN, J. **Comprometimento como ferramenta para a valorização profissional e o desenvolvimento empresarial**. Disponível em: <
http://www.aedb.br/seget/artigos05/40_artigo%20SEGET.pdf> Acesso em: 03 de setembro de 2013.

HOLLEBEN, T. **Relação ente comprometimento organizacional e felicidade em funcionários de uma rede hoteleira do Rio Grande do Sul**. Monografia (Especialização em Psicologia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.

LOTH, A. F. **Avaliação do comprometimento dos trabalhadores da companhia Águas de Joinville com a política de saneamento básico.** Dissertação (Mestrado em Gestão de Políticas Públicas) – Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas, Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, 2010.

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento Organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras.** Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

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

RIGGENBACH, D.; ANDRADE, E. V.; RIZZARDI, P. **Bases do comprometimento organizacional dos participantes da UNICA Empreender.**

Disponível em: <

<http://congressocertificadas.files.wordpress.com/2012/03/bases-do-comprometimento-organizacional-dos-participantes-da-unica-empreender.pdf>>

Acesso em: 09 de setembro.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações.** São Paulo: Saraiva, 2010.

Procuro me esforçar para que a escola tenha os melhores resultados possíveis.

Sinto-me obrigado a sempre cumprir minhas tarefas.

Nesta escola, eu sinto que faço parte do grupo.

Sou reconhecido por todos na escola como um membro do grupo.

Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.

Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar pelo Contemporâneo.

O quanto eu me esforço pelos objetivos desta empresa é proporcional a quanto será minha recompensa.

Minha dedicação ao Contemporâneo depende do quanto eu receba em troca.

A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despende esforços extras em benefício do Contemporâneo.

A quantidade do esforço que despendo nesta escola é uma decorrência do quanto eu esteja recebendo em troca.

Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí meu emprego.

Na situação atual, ficar no Contemporâneo é na realidade mais uma necessidade do que um desejo.

Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.

Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.

Se eu decidisse deixar minha empresa agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.

Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta empresa.

Uma das consequências negativas de deixar o Contemporâneo seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.

Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho.

Por favor, para finalizar, responda algumas questões sobre você:

Escolaridade:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Pós-Graduação | <input type="checkbox"/> Superior completo |
| <input type="checkbox"/> Superior incompleto | <input type="checkbox"/> Curso técnico |
| <input type="checkbox"/> 2º Grau completo | <input type="checkbox"/> 2º Grau incompleto |
| <input type="checkbox"/> 1º Grau completo | <input type="checkbox"/> 1º Grau incompleto |

Há quanto tempo você está nesta empresa? _____ ano(s) e _____ mês(es).

Quem é o seu superior imediato? _____