



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE – UFCG

CENTRO DE HUMANIDADES – CH

UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE – UAAC

COORDENAÇÃO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: Um estudo com docentes de uma
Escola Franqueada de Idiomas de Campina Grande, PB.**

JANAINA MITTALY DE SOUZA

CAMPINA GRANDE - PB

2015

JANAINA MITTALY DE SOUZA

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: Um estudo com docentes de uma
Escola Franqueada de Idiomas de Campina Grande, PB.**

Trabalho de Conclusão do Curso – Monografia,
apresentado à Unidade Acadêmica de Administração e
Contabilidade – UAAC, Curso de Administração da
Universidade Federal de Campina Grande – UFCG, em
cumprimento às exigências para obtenção do título de
Bacharel.

Orientadora: Luciene Alencar Firmo, Mestre

CAMPINA GRANDE – PB

2015

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Janaina Mittaly de Souza

Aluna

Luciene Alencar Firmo, Mestre

Professora Orientadora

Patrícia Trindade Caldas, Mestre
Coordenadora de Estágio Supervisionado

CAMPINA GRANDE – PB

2015

JANAINA MITTALY DE SOUZA

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: Um estudo com docentes de uma
Escola Franqueada de Idiomas de Campina Grande, PB.**

Relatório aprovado em: ____ / ____ / ____

Luciene Alencar Firmo, Ms

Orientadora

Elmano Pontes Cavalcanti, Dr

Examinador

Suzanne Erica Nobrega Correia, Ms

Examinador

CAMPINA GRANDE – PB

2015

Dedicatória

Dedico esse trabalho aos meus pais, Jorge Luís e Maria do Patrocínio e aos meus irmãos Bruno e Jorge Filho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por ter me proporcionado realizar mais um sonho em minha vida.

Aos meus pais pelo amor e dedicação e acreditarem em mim.

Aos meus irmãos que sempre me deram força e me auxiliaram em todos os momentos da minha vida.

Aos companheiros e amigos de curso que conquistei e lutaram juntos comigo nessa jornada, em especial a: Jordana, Laiana, Angélica, Kelly, Lucas. À minha amiga Lidiane pela paciência e disposição em me ajudar neste trabalho.

À minha orientadora professora Luciene Alencar Firmo, pela paciência, boa vontade, confiança e excelente profissional que é.

A esperança é para nós como a âncora da alma. Firme e segura.

Hebreus 6:19

SOUZA, J. M. **COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: Um estudo com docentes de uma Escola Franqueada de Idiomas de Campina Grande, PB.** 67 p. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2015.

RESUMO

O comprometimento organizacional é um dos temas mais estudado nas últimas décadas com o intuito de compreender a relação do funcionário com a organização a qual faz parte. O objetivo desta pesquisa foi analisar como se caracteriza o comprometimento organizacional de professores de uma Escola Franqueada de Idiomas de Campina Grande – PB, de acordo com a Escala de Bases de Comprometimento Organizacional (EBACO) validada por Medeiros (2003), que explora sete bases: afetiva, obrigação em permanecer, obrigação pelo desempenho, afiliativa, falta de oportunidades e recompensas e linha consistente de atividade e escassez de alternativas. A pesquisa realizada é caracterizada como quantitativa, exploratória e descritiva, sendo utilizado como instrumento para a coleta de dados o questionário proposto por Bastos *et al.* (2008). De acordo com os dados obtidos, verificou-se que os professores da escola franqueada de idiomas possuem baixo comprometimento organizacional, uma vez que, apenas duas bases alcançaram o nível de comprometimento ideal para uma organização, sendo elas: as bases obrigação pelo desempenho e escassez de alternativas. Contudo as demais bases atingiram um resultado desfavorável para a organização, as bases afetiva, obrigação em permanecer, afiliativa, falta de recompensas e oportunidades e linha consistente de atividades. Como os achados não podem ser generalizados para outras escolas franqueadas de idiomas e não apresentar esgotamento do tema, uma vez que o mesmo é abrangente, sugere-se a realização de novos estudos.

Palavras-chaves: Comprometimento Organizacional; Escala EBACO, Docentes.

SOUZA, J. M. **ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A study of teachers from a franchised language school in Campina Grande, PB.** 67 p. Supervised Training Report (Bachelor in Business Administration) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2015.

ABSTRACT

The organizational commitment is one of the most studied topics in recent decades in order to understand the employee's relationship with the organization to which it belongs. This study aims at analyzing how is characterized the organizational commitment of teachers from a Franchised Language School in Campina Grande - PB, according to the Organizational Commitment Basis Scale (OCBS) validated by Medeiros (2003), which explores seven bases: affective, obligation to remain, the performance obligation, affiliative, lack of opportunities and rewards and consistent activity line and lack of alternatives. The research is characterized as quantitative, exploratory and descriptive, and the questionnaire proposed by Bastos et al. (2008) was used as a tool for data collection. According to the achieved data, it was observed that teachers of the franchised language school have low organizational commitment since only two bases reached the level of ideal commitment to an organization, namely: the foundations obligation for performance and scarcity alternatives while the other bases reached with unfavourable results for the organization, namely: affective, obligation to remain, affiliative, lack of rewards and opportunities and consistent line activities bases. Given that findings must not be generalized to other franchised language schools and have no fear of the exhaustion, since it is comprehensive, it is suggested to carry out new studies.

Key-words: Organizational Commitment; OCBS scale, Teachers.

LISTA DE SIGLAS

EBACO – Escala de Bases do Comprometimento Organizacional

ECO A – Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo

ECOC – Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo

ECON – Escala de Comprometimento Organizacional Normativo

EICCO – Escala de intenções comprometimento organizacional

IES – Instituições de Ensino Superior

UEPB – Universidade Estadual da Paraíba

UFCG – Universidade Federal de Campina Grande

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 01- Modelo de círculo concêntrico de comprometimento com o trabalho..... | 23 |
|---|----|

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 01 - Modelo de três componentes de Meyer e Allen..... | 25 |
| Quadro 02 - Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo..... | 27 |
| Quadro 03- Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional..... | 28 |
| Quadro 04 - Escala de Bases do Comprometimento Organizacional..... | 29 |
| Quadro 05 - Seleção de trabalhos que abordam o comprometimento organizacional entre os docentes..... | 30 |
| Quadro 06 - Resultados de Interpretação da EBACO..... | 37 |
| Quadro 07 - Base do Comprometimento de acordo com o Gênero..... | 52 |
| Quadro 08 - Base do Comprometimento de acordo com a Faixa Etária..... | 53 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 01 – Índices de precisão dos sete fatores da EBACO..... | 37 |
| Tabela 02 – Base Afetiva..... | 42 |
| Tabela 03 – Base Obrigação em permanecer..... | 44 |
| Tabela 04 – Base Obrigação pelo desempenho..... | 45 |
| Tabela 05 – Base Afiliativa..... | 46 |
| Tabela 06 – Base Falta de recompensas e oportunidades..... | 48 |
| Tabela 07 – Base Linha consistente de atividades..... | 49 |
| Tabela 08 – Base escassez de alternativas..... | 51 |
| Tabela 09 – Análise do comprometimento docente..... | 54 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico 01 – Distribuição de amostra segundo gênero..... | 41 |
| Gráfico 02 – Faixa etária dos professores..... | 41 |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO | 15 |
| 1.1 Contextualização e definição do problema | 15 |
| 1.2 Objetivos da pesquisa | 17 |
| 1.2.1 Objetivo geral | 17 |
| 1.2.2 Objetivos Específicos | 17 |
| 1.3 Justificativa | 18 |
| 1.4 Estrutura do trabalho | 19 |
| 2. REFERENCIAL TEÓRICO | 21 |
| 2.1 Comprometimento Organizacional | 21 |
| 2.2 Bases do Comprometimento | 23 |
| 2.3 Escalas de Comprometimento Organizacional | 25 |
| 2.3.2 Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo – ECOC | 26 |
| 2.3.3 Escala de Comprometimento Organizacional Normativo – ECON | 27 |
| 2.4 - Comprometimento Docente | 29 |
| 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 35 |
| 3.1 Delineamento da Pesquisa | 35 |
| 3.2 Coleta de Dados | 36 |
| 3.3 – Tratamento e análise dos dados | 39 |
| 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE..... | 40 |
| 4.1 Caracterização dos respondentes | 40 |
| 4.1.1 Perfil sócio demográfico | 40 |
| 4.2 Bases de comprometimento organizacional dos docentes da Escola Franqueada de Idiomas..... | 41 |
| 4.2.1 Base Afetiva | 42 |
| 4.2.2 Base Obrigação em permanecer | 43 |
| 4.2.3 Base Obrigação pelo desempenho..... | 45 |
| 4.2.4 Base Afiliativa..... | 46 |
| 4.2.5 Base Falta de Recompensas e Oportunidades | 47 |
| 4.2.6 Base Linha Consistente de Atividade..... | 49 |
| 4.2.7 Base Escassez de Alternativas..... | 51 |
| 4.3 Análise Sócio demográfica e nível do Comprometimento Docente | 52 |
| 4.4 Análise do nível do Comprometimento Docente..... | 54 |

| | |
|-------------------------------------|-----------|
| 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 56 |
| REFERÊNCIAS | 58 |
| ANEXO A..... | 62 |
| APÊNDICE A | 63 |

1. INTRODUÇÃO

Neste primeiro capítulo é apresentada a contextualização do tema, assim como a demarcação deste, os objetivos a serem atingidos, a justificativa que conduziu para a realização deste estudo e a forma como ele está organizado.

1.1 Contextualização e definição do problema

O mundo globalizado tem exigido que as organizações desenvolvam novas formas de pensar, assim como uma nova postura, para que estas possam continuar competitivas e prósperas em seus ramos de atuação e, para atender tais exigências, buscam antecipar-se às mudanças e se manter em constante processo de adaptação, pois, caso contrário, poderão ser ultrapassadas e falirem. Nas últimas décadas, é notória a crescente valorização do capital intelectual, assim, nesse novo contexto, não é mais apenas o capital financeiro que mais preocupa as organizações, sendo os recursos humanos encarados não apenas com uma mão de obra, mas como um componente estratégico.

Para Chiavenato (2010), o conhecimento dos colaboradores, é o capital mais importante que uma empresa possui. É necessário valorizar o capital intelectual, e investir nesse recurso intelectual além de torna-se um diferencial para organização uma vez que é possível que ambas as partes saiam ganhando. Sendo assim, os funcionários passam a ser vistos não apenas como empregados, mas como colaboradores da organização.

O sucesso de uma empresa pode ser alcançado quando a mesma dispõe em seu meio de funcionários comprometidos com o trabalho (BASTOS, 1998). O indivíduo comprometido tende a ser proativo e envolvido com o trabalho, engaja-se nas atividades, cria um vínculo com a organização e preocupa-se com o sucesso desta.

Desta forma, é necessário que as organizações entendam a importância de compreender os fatores intrínsecos que tornam um indivíduo comprometido e, assim, criar estratégias para estimular essa atitude em seus funcionários.

Contudo, Muller *et al.* (2005, p.37) ressalta:

O comprometimento organizacional sozinho não garante o sucesso e o alcance dos objetivos da empresa, mas é certo que um alto grau de comprometimento, associado com outros fatores, contribui para um maior esforço por parte do colaborador em fazer o que for preciso para atingi-los.

Apesar do comprometimento dos funcionários de uma organização por si só não garantir o sucesso da empresa, é possível que com esse comportamento a organização esteja em uma situação elevada em relação aos demais concorrentes, devendo, portanto, utilizar-se disso da melhor forma possível.

Na presente pesquisa é estudado o comprometimento organizacional, e mais especificamente, o comprometimento dos docentes.

Sabe-se a importância do papel do professor na sociedade e o quanto esse profissional tem o poder de influência na educação de um país.

É interessante que o professor além de ser comprometido com a instituição e com o seu trabalho, ele também se engaje com seus alunos, no sentido afetivo e intelectual, com uma postura de “paixão” de “prazer” pelo trabalho (LELIS, 1987), e os alunos também responderão com compromisso e dedicação, levando ambos a contribuir no desenvolvimento da educação na instituição.

Dada à relevância desse fator do comprometimento, diversos modelos foram propostos para avaliar e mensurar o nível de comprometimento dos funcionários frente à organização da qual fazem parte. Dentre eles, o Modelo Tridimensional proposto por Meyer e Allen (1991), as Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECOAF), a Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo (ECOC), Escala de Comprometimento Organizacional Normativo (ECON), de autoria de M. M. Siqueira. A Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (EICCO) de autoria de Ajzen e Fishbein (1977) e a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO) proposto por Medeiros (2003).

Cada vez mais vem sendo utilizada a Escala de Comprometimento Organizacional (EBACO) em pesquisas científicas para dissertações bem como em teses e artigos científicos, sendo essa escala a utilizada nesse estudo.

A pesquisa foi realizada em uma filial de escola de Idiomas em Campina Grande, e buscou-se analisar o comprometimento dos docentes com a escola partir da Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO).

Diante do contexto aqui delineado e considerando a importância do comprometimento organizacional, a questão norteadora deste trabalho é: **Como se caracteriza o comprometimento organizacional de professores de uma escola de Idiomas**

de Campina Grande – PB, de acordo com a Escala de Bases de Comprometimento Organizacional (EBACO) validada por Medeiros (2003)?

1.2 Objetivos da pesquisa

São os seguintes os objetivos definidos para o desenvolvimento da pesquisa.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar como se caracteriza o comprometimento organizacional de professores de uma Escola Franqueada de Idiomas de Campina Grande – PB, de acordo com a Escala de Bases de Comprometimento Organizacional (EBACO) validada por Medeiros (2003).

1.2.2 Objetivos Específicos

Para permitir o atingimento do objetivo geral, foram formulados os seguintes objetivos específicos:

- Descrever o perfil dos docentes de uma Escola Franqueada de Idiomas de Campina Grande- PB;
- Identificar a(s) base(s) de comprometimento organizacional dos docentes de uma Escola Franqueada de Idiomas, **a partir da** Escala de Bases de Comprometimento Organizacional (EBACO) validada por Medeiros (2003);
- Descrever, a partir dos resultados das bases identificadas, a intensidade do comprometimento dos docentes uma Escola Franqueada de Idiomas, **a partir da** Escala de Bases de Comprometimento Organizacional (EBACO) validada por Medeiros (2003);

1.3 Justificativa

A importância de estudos sobre comprometimento organizacional se dá pelo fato de que, para que uma organização seja bem sucedida, é imprescindível que os funcionários integrantes da mesma estejam constantemente comprometidos com o crescimento desta. É necessário cultivar uma relação mútua em que empregadores e empregados sejam beneficiados, assim, garante-se o constante aperfeiçoamento da referida organização, mantendo-a em níveis competitivos no mercado. Albuquerque *et al* (2006) enfatiza que o estudo do tema comprometimento organizacional se encontra no contexto de preocupação das organizações em compreender o indivíduo no ambiente de trabalho, conhecendo os aspectos que o impulsiona, que o leva a ser comprometido e o torna produtivo para as organizações.

O interesse pelo tema do presente trabalho, a saber, comprometimento organizacional de professores de escolas franqueadas de idiomas, surgiu a partir da possibilidade de trazer novos achados, pois, ao pesquisar sobre trabalhos sobre comprometimento organizacional voltado especificamente para o âmbito da docência, sendo, em sua maioria, voltados para o estudo do comprometimento do professor universitário. Assim, o trabalho surge no intuito de contribuir para este campo e aprofundar o conhecimento sobre o referido tema.

O estudo do comprometimento docente é importante, pois se sabe quanto o professor é importante para a sociedade e que quanto mais comprometido esse profissional é com suas atividades e com a organização, mais ele se envolve e contribui para melhor compartilhar seus conhecimentos entre os alunos, de modo que quanto mais engajadas sejam ambas as partes, mais crescerão. De acordo com Tardif e Lessard (2005, p. 17), o trabalho docente é importante, pois,

[...] constitui uma das chaves para a compreensão das transformações atuais das sociedades do trabalho. Esses profissionais são formadores de pessoas e desenvolvem, exercem influência e são versados nas informações de natureza teórica, técnica e práticas imprescindíveis às [...] decisões, às inovações ao planejamento das mudanças sociais e à gestão do crescimento cognitivo e tecnológico.

Desse modo, ao estudar o quanto um professor está comprometido com a organização, é possível à empresa alcançar o comprometimento organizacional almejado para seu desenvolvimento.

Assim, com este trabalho, busca-se contribuir para evidenciar, no meio acadêmico, a importância da temática que diz respeito ao comprometimento organizacional,

quer seja agregando conhecimento quer incitando novos debates e novas pesquisas, não só entre docentes, mas nos variados campos do saber onde o tema seja pertinente.

Com o intuito de verificar qual base da escala EBACO possui maior predominância no comprometimento organizacional de uma escola franqueada de Idiomas de Campina Grande, PB, será possível contribuir para o desenvolvimento da empresa ao permitir visualizar gargalos e, com isso, possibilitar ao gestor a criação de estratégias para que seus professores se tornem comprometidos com a escola quanto à produtividade, assiduidade, qualidade nas aulas, dedicação, interação e integração entre os professores, alunos e empresa. Nesse sentido, o estudo se constitui também como um instrumento útil para a empresa em questão ao fornecer dados quanto à existência ou não do comprometimento de seus professores com a escola e a possibilidade de uma ação dos gestores quanto aos resultados apresentados na pesquisa.

1.4 Estrutura do trabalho

Este trabalho foi elaborado e estruturado em cinco capítulos, a saber:

- **Capítulo 1: Introdução.** Neste capítulo introdutório é apresentada a contextualização do tema onde faz uma literatura geral da temática Comprometimento Organizacional e seus modelos. As sessões presentes neste capítulo são a contextualização e definição do problema, objetivo geral e específicos da pesquisa, a justificativa e por fim a estruturação do trabalho.
- **Capítulo 2: Fundamentação Teórica.** Descrevem-se os fundamentos teóricos e conceituais que fundamenta esse trabalho. Inicialmente é abordado o ponto Comprometimento Organizacional em seguida, Bases do Comprometimento, Escalas de Comprometimento Organizacional e por fim, Comprometimento do Docente.
- **Capítulo 3: Aspectos Metodológicos.** Este capítulo consiste em expor os meios utilizados para o desenvolvimento do trabalho. Inicialmente foi feito o delineamento da pesquisa posteriormente a coleta de dados e por fim o tratamento e análise dos dados.

- **Capítulo 4: Apresentação e Análise.** Refere-se à caracterização dos respondentes, Perfil sócio demográfico, bases de comprometimento organizacional dos docentes da escola franqueada de idiomas e análise do nível do comprometimento docente.
- **Capítulo 5: Considerações Finais.** Este capítulo formula-se as considerações finais do trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação teórica que sustenta este trabalho apresenta, a princípio, os aspectos conceituais de alguns autores que contribuíram para o melhor entendimento da temática da pesquisa, a saber, o construto “Comprometimento Organizacional”. Em seguida são abordadas as bases do comprometimento proposto por Meyer e Allen. Posteriormente, são apresentadas as escalas de comprometimento organizacional, com destaque à Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO) - sendo esta a escala utilizada para a realização da coleta de dados da presente pesquisa. Por fim, o comprometimento organizacional dos docentes, visto que a pesquisa será aplicada com professores de uma escola franqueada de idiomas.

2.1 Comprometimento Organizacional

Não é de hoje que as empresas estão em busca de profissionais comprometidos com a organização, pois, já não basta apenas ser apto tecnicamente para a função. O comprometimento é um elemento muito importante e almejado pela organização e, para isso, é preciso que as empresas estejam atentas às necessidades de seus colaboradores e àquilo que almejam dos mesmos para então compreender o que os levam a permanecer e comprometerem-se com a organização. Uma equipe motivada e comprometida poderá levar a organização ao êxito em suas atividades. Hoje, com a tamanha competição que as empresas enfrentam, o comprometimento organizacional se torna um forte aliado para o sucesso pois, como afirma Bastos (1993, p.56), “as inovações tecnológicas se frustram ou perdem as suas forças caso a organização não disponha de um patrimônio humano efetivamente comprometido com o trabalho e que nele encontre condições de auto realização e crescimento”.

A partir da década de 1970 o tema Comprometimento Organizacional começou a ser mais recorrente nas pesquisas acadêmicas. Mesmo sendo um dos construtos mais complexos, o termo comprometimento foi intensamente pesquisado. No Brasil, foi na década de 90 que os estudos tomaram força graças às publicações de Bastos (1993).

Os estudos quanto ao Comprometimento Organizacional têm ao longo do tempo apresentado uma diversidade de conceitos e modelos teóricos e, conseqüentemente, apresentando vários instrumentos de medida (COHEN, 2007 *apud* NASCIMENTO, 2013). Para Bastos (1993), essa diversificação do estudo do comprometimento é devido aos múltiplos fatores que podem, concomitantemente, resultar no vínculo do trabalhador, como a organização, sindicato, valores, profissão e trabalho. Na presente pesquisa analisa-se o Comprometimento Organizacional dos professores com a organização.

Não há concordância quanto ao termo Comprometimento, podem-se encontrar diversas definições de vários autores (BASTOS, 1997; MEYER E ALLEN, 1991; MORROW, 1993; SENGE, 1998)

Para Morrow (1993 *apud* COSTA, 2005), o comprometimento é uma atitude que reflete sentimento como apego, identificação ou lealdade com o objeto de compromisso.

De acordo com Porter e Smith (1970, *apud* MORAIS, 2004, p. 31):

[...] comprometimento é uma relação forte entre um indivíduo identificado e envolvido com uma organização e pode ser caracterizada por três fatores: (a) estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização; (b) a crença e a aceitação de valores e objetivos da organização e (c) um forte desejo de se manter como membro da organização.

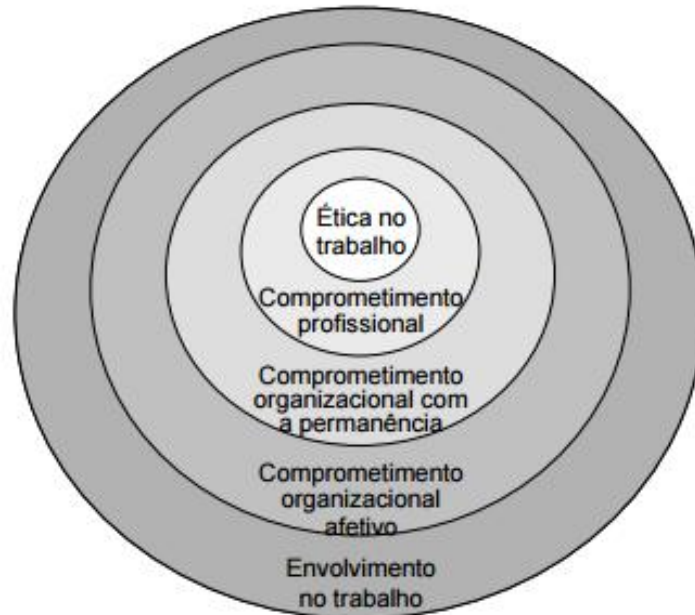
Alencar (2012) expõe que o comprometimento organizacional é identificado quando existe por parte do funcionário, dedicação, afinidades e sentimentos positivos e de lealdade com a carreira/organização/trabalho.

Já para Bastos (1994), o termo comprometimento, sugere a noção de que alguma coisa “amarra, ata, une o indivíduo e está relacionado ao engajamento, envolvimento, adesão ou forte vínculo”.

Morrow (1993, *apud* MUCHINSKY, 2004) apresentou em seus estudos diferentes pontos focais no trabalho em que a pessoa pode se sentir comprometida, como o cargo, a profissão ou a organização.

Segundo o Modelo de Círculo Concêntrico de Comprometimento com o Trabalho desenvolvido por Morrow (1993), os círculos no centro foram definidos por evidências pessoais e os adjacentes por fatores situacionais onde o comprometimento do indivíduo é intervindo por fatores externos. A ética no trabalho ocupa o centro, seguido pelo comprometimento organizacional, comprometimento organizacional com a permanência, comprometimento organizacional afetivo e envolvimento no trabalho (FIRMO 2013).

Bastos *et al.* (2000) ressalva que os indivíduos podem ser comprometidos mediante múltiplos aspectos harmônicos e conflituosos concomitantemente.

FIGURA 02- Modelo de círculo concêntrico de comprometimento com o trabalho

Fonte: Morrow (1993, *apud* MUCHINSKY, 2004).

O comprometimento de um indivíduo com a organização pode ser influenciado por afeições, identificação e envolvimento, sentimento de dívida e obrigação, necessidade de permanecer e perdas ao deixar a organização.

No tópico a seguir serão mais detalhadamente discutidas as três bases do comprometimento organizacional - afetiva, normativa e instrumental – visto que essas bases avaliam o nível de envolvimento do trabalhador com a organização.

2.2 Bases do Comprometimento

O modelo tridimensional, proposto por Allen e Meyer (1991), segundo Teixeira, Castro e Batalha (2011) é o modelo mais aceito entre os pesquisadores.

Allen e Meyer (1991) definiram três dimensões constituintes do comprometimento organizacional para avaliar o nível de envolvimento do indivíduo com a organização: a dimensão afetiva, a normativa e a instrumental.

Os estudos desse vínculo afetivo relacionado ao comprometimento organizacional tiveram origem com os estudos de Mowday, Steers e Porter (1979). O enfoque afetivo está relacionado a um apego (*affective commitment*) ou afeto pela organização, onde os indivíduos têm o desejo de permanecer e se identificam com a mesma sendo, portanto, um afeto

psicológico uma vez que o indivíduo se identifica com os objetivos e valores da organização (BASTOS, 1993; PASCHOAL e TAMAYO, 2008). Para Siqueira (2001, p. 22) no comprometimento afetivo, o indivíduo apresenta diversos sentimentos, como: altivez, satisfação, inspiração, interesse e vontade em relação à organização em que trabalha. Ainda sobre esse vínculo afetivo, estudiosos afirmam que “os colaboradores com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque querem e acham que devem continuar na mesma” (MEDEIROS *et al*, 2003, p.53).

Quanto ao comprometimento normativo, Bastos (1994, p.12), define “como o conjunto de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que se comporte de acordo com os objetivos e interesses organizacionais”. Esse enfoque normativo surgiu a partir das investigações de McGee e Ford (1987). De acordo com esses estudiosos, quando o indivíduo internaliza normas organizacionais e as segue, ele se sente obrigado a permanecer na organização assim, o comprometimento do indivíduo com os objetivos e interesses da organização se dá por pressões normativas nessa dimensão (BANDEIRA; MARQUES, VEIGA, 2000).

Já no que diz respeito ao enfoque instrumental, Bastos (1994, p.29) define como “a tendência a se manter nela [na empresa] engajado – numa linha consistente de atividades – devido aos custos associados à sua saída”. Os estudos sobre essa vertente originaram-se das pesquisas de Becker (1960, *apud* MEDEIROS *et al* 2003, p.54), segundo o qual o comprometimento do indivíduo se dá em função do benefício percebido em permanecer na organização. Assim, a ligação do indivíduo com a organização é satisfatória quando atende as suas expectativas quanto a aspectos como: salário, gratificações, *status*, liberdade (MORAES *et al.*, 1995). Desse modo, ao avaliar as perdas que terá diante da possibilidade de saída da organização, o funcionário mantém o vínculo com esta ao concluir que o retorno obtido é maior que o investimento realizado. É uma relação de mão dupla em que estão envolvidas a colaboração do funcionário e os benefícios recebidos.

| Componentes | Caracterização | Razões da permanência | Estado psicológico |
|--------------|--|--|--------------------|
| Afetivo | Grau em que o indivíduo se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido com a organização. | O indivíduo sente que quer permanecer. | Desejo |
| Instrumental | Grau em que o indivíduo se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados à sua saída da mesma. Esse reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados. | O indivíduo sente que tem necessidade de permanecer. | Necessidade |
| Normativo | Grau em que o indivíduo possui um sentido de obrigação ou dever moral de permanecer na organização. | O indivíduo sente que deve permanecer. | Obrigaçã |

QUADRO 01 - Modelo de três componentes de Meyer e Allen
Fonte: Dias (2006)

Sobre essas dimensões explanadas, Meyer e Allen (1991, p. 67 *apud* BANDEIRA, 2000), sintetizam que:

Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque assim o **querem** [...]. Aqueles cuja ligação está baseada no comprometimento instrumental continuam empregados porque **precisam**. [...] Empregados com alto grau de comprometimento normativo sentem que eles **devem** permanecer na organização.

Esse é o Modelo Tridimensional do Comprometimento Organizacional proposto por Meyer e Allen (1991), mas existem outros que serão abordados no próximo tópico, inclusive o da Escala EBACO que considera sete bases no comprometimento do indivíduo com a organização.

2.3 Escalas de Comprometimento Organizacional

Foi desenvolvido um conjunto de escalas para mensurar comprometimento organizacional. As três primeiras apresentadas são versões nacionais das bases de comprometimento, definidas por Meyer e Allen - afetiva, instrumental e normativa – de autoria de M.M. Siqueira. A EICCO escala construída e validada por A.V. Bastos e I. Menezes e a EBACO de autoria de C.A. Medeiros, apresentando um modelo ampliado de bases do comprometimento (BASTOS *et al.* 2008, p.54).

2.3.1 Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo – ECOA

Na Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECOA) é possível avaliar com acuidade os sentimentos positivos e negativos que um sujeito nutre pela organização. Na versão completa, a escala possui 18 sentimentos (15 positivos e 3 negativos) que descrevem afetos do indivíduo frente a organização. Na versão reduzida a ECOA apresenta 5 itens (positivos) com o índice de precisão de 0,93, sendo essa escala desenvolvida e validada por Siqueira (1995).

A ECOA é ideal para ser utilizada quando for necessário mensurar o nível de comprometimento afetivo do empregado com a organização.

Na aplicação da escala ECOA, são listados vários sentimentos em que o indivíduo deve assinalar (de 1 a 5) o quanto se sente em relação à organização em que trabalha. Os números de 1 a 5 correspondem: 1= nada, 2= pouco, 3= mais ou menos, 3= muito e 4= extremamente.

2.3.2 Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo – ECOC

Também desenvolvida e validada por Siqueira (1995), a Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo (ECOC). Nesta escala é possível avaliar como a percepção do indivíduo é afetada quanto aos custos ou às perdas que terá com o rompimento das relações de trabalho com uma organização. Foram criadas 15 frases para compor os conceitos de: perdas sociais no trabalho, perdas de investimentos feitos na organização, perdas de retribuições organizacionais e perdas profissionais. Com índices de precisão entre 0,71 e 0,78.

| Denominação | Definições | Índices de precisão |
|---|--|----------------------------|
| Perdas sociais no trabalho | Crenças de que perderia a estabilidade no emprego, o prestígio do cargo, o contato de amizade com os colegas de trabalho e a liberdade de realizar o trabalho. | 0,72 |
| Perdas de investimentos feitos na organização | Crenças de que perderia os esforços feitos para chegar onde está na empresa, tempo dedicado e investimentos feitos na empresa. | 0,71 |
| Perdas de retribuições organizações | Crença de que perderia um salário bom e benefícios oferecidos pela empresa. | 0,71 |
| Perdas profissionais | Crença de que prejudicaria a carreira, demoraria a ser respeitado em outra empresa, perderia o prestígio de ser empregado daquela empresa, demoraria a se acostumar com novo trabalho e jogaria fora o esforço empreendido para a aprendizagem das tarefas atuais. | 0,78 |

QUADRO 02 - Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo

Fonte: Basto *et al.* (2008), p. 58

Na aplicação da ECOC são listadas 15 frases que estão relacionados a algumas perdas e dificuldades que o empregado teria ao desligar-se da organização onde está trabalhando, o quanto ele concorda ou discorda dessas afirmações. As respostas de 1 a 5 correspondem: 1= discordo totalmente; 2= discordo; 3= nem concordo nem discordo; 4= concordo; 5= concordo totalmente.

2.3.3 Escala de Comprometimento Organizacional Normativo – ECON

A Escala de Comprometimento Organizacional Normativo (ECON) foi a terceira escala criada e validada por Siqueira (1995). Nesta é possível avaliar as crenças do indivíduo sobre seus deveres e obrigações para com a organização. A ECON é composta de 7 frases em que o funcionário deve assinalar de 1 a 5 que correspondem: 1= discordo totalmente; 2= discordo; 3= nem concordo nem discordo; 4= concordo; 5= concordo totalmente, o quanto concordava ou discordava das frases. Índice de 0,86 de confiança.

2.3.4 Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional – EICCO

A Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (EICCO) foi fundamentada no modelo conceitual proposto por Ajzen e Fishbein (1977) e Ajzen (1988). “A escala EICCO “foi construída, desenvolvida, validada e padronizada” tomando o elemento “intenções comportamentais” como um elo entre a atitude (sentimento), as crenças (cognições) e o comportamento comprometido propriamente dito” (BASTOS *et al.* 2008, p.69). Na EICCO é apresentado um conjunto de situações-problema hipotéticas em que o entrevistado deverá escolher sobre o que fazer ou como agir.

| Nome dos fatores | Especificações | Coefficiente de precisão |
|---------------------------------------|---|--------------------------|
| Participação | É composto de fatores relacionados à intenção dos trabalhadores em participar das atividades, das políticas e dos programas da organização da qual fazem parte, de modo a identificar problemas e pontos fracos, bem como fornecer sugestões e resoluções para estes. | 0,64 |
| Melhor desempenho e produtividade | Corresponde ao aumento do nível de desempenho e produtividade do funcionário mediante solicitação da organização, bem como sua capacidade de reavaliar as formas de trabalho, modificando-as. | 0,63 |
| Empenho extra ou sacrifício adicional | Corresponde à dedicação e ao empenho extra dos funcionários em prol da organização, como respostas às necessidades emergenciais da empresa, bem como à abdicação temporária, ou até mesmo permanente, de benefícios e vantagens. | 0,62 |
| Defesa da organização | Diz respeito à disposição em defender a organização frente às críticas alheias, exibindo preocupação com a sua imagem interna e externa. | 0,77 |

QUADRO 03- Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional
Fonte: Basto *et al.* (2008), p. 73.

A EICCO em sua versão final foi constituída por 20 itens, distribuídos em: participação, melhor desempenho e produtividade, empenho extra ou sacrifício adicional e defesa da organização. Com índices de precisão entre 0,62 e 0,77.

2.3.5 Escala de Bases do Comprometimento Organizacional - EBACO

O desenvolvimento da Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO), aplicada pela primeira vez por Medeiros (2003), se deu pela necessidade de preencher as lacunas quanto à identificação e mensuração das bases do comprometimento organizacional.

Medeiros (2003) redistribuiu os três enfoques (afetivo, normativo e instrumental) em 7 bases que são distribuídas em 28 itens, sendo 4 itens para avaliação de cada uma das 7 bases. Os enfoques estão redistribuídos do seguinte modo: afetiva (constituindo a base

Afetiva e Afiliativa), normativa (que inclui as bases Obrigação pelo desempenho e Obrigação em permanecer) e dimensão instrumental (abordando as bases Linha consistente de atividade, Falta de recompensas e oportunidade e Escassez de alternativas).

| Denominações | Definições | Índices de precisão |
|-------------------------------------|---|----------------------------|
| Obrigação em permanecer | Crença de que tem uma obrigação em permanecer; de que se sentiria culpado em deixar; de que não seria certo deixar; e de que tem uma obrigação moral com as pessoas da organização. | 0,87 |
| Afetiva | Crença e identificação com a filosofia, os valores e os objetivos organizacionais. | 0,84 |
| Afiliativa | Crença que é reconhecido pelos colegas como membro do grupo e da organização. | 0,80 |
| Escassez de alternativas | Crença de que possui poucas alternativas de trabalho se deixar a organização. | 0,73 |
| Obrigação pelo desempenho | Crença de que deve se esforçar em benefício da organização e que deve buscar cumprir suas tarefas e atingir os objetivos organizacionais. | 0,77 |
| Linha consistente de atividade | Crença de que deve manter certas atitudes e regras da organização com o objetivo de se manter na organização. | 0,65 |
| Falta de recompensas e oportunidade | Crença de que o esforço extra em benefício da organização deve ser recompensado e de que a organização deve lhe dar mais oportunidade. | 0,59 |

QUADRO 04 - Escala de Bases do Compromimento Organizacional

Fonte: Basto *et al.* (2008), p. 63.

Para a validação da EBACO, foram reunidos 819 casos, incluindo 266 recepcionistas de 82 hotéis e 553 empregados de 12 organizações privadas, não governamentais e públicas. Nesse contingente, estavam contidos trabalhadores de diversas categorias ocupacionais, como: professores, bancários, vendedores do comércio varejista, servidores públicos municipais, industriários e outras (MEDEIROS *et al.* 2005).

2.4 - Comprometimento Docente

Considerando que um profissional na área da educação exerce grande influência e tem um importante papel na vida dos alunos, é necessário que as organizações estejam atentas a como esses profissionais estão comprometidos com aquilo que se espera em suas atribuições como professores.

Sabe-se que uma boa dinâmica organizacional possibilita elevados níveis de desempenho e isso favorece uma troca saudável entre docentes, alunos e instituição (TEXEIRA, CASTRO, BATALHA, 2011).

A seguir, são apresentados alguns trabalhos acadêmicos sobre comprometimento organizacional especificamente com professores no Brasil elaborados desde o ano de 2000, conforme o quadro a abaixo.

| Título | Descrição do trabalho | Autores/Ano | Tipo |
|---|---|--|-------------|
| Comprometimento organizacional e qualidade do ensino: O caso da faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Cascavel – PR | O estudo teve como objetivo verificar a relação existente entre o comprometimento e a qualidade do ensino, segundo a percepção de professores e alunos dos cursos de graduação da IES pesquisada. Os principais resultados da investigação identificam que os docentes com mais de seis anos de trabalho na IES e com menos de dois anos de trabalho são os mais comprometidos com a faculdade. A relação existente entre comprometimento organizacional e qualidade no ensino depende do tempo de serviço prestado em uma organização. | Mariana GrapeggiaFanton (2002) | Dissertação |
| Comprometimento Organizacional: O caso dos Professores Substitutos da Universidade Federal do Amazonas – UFAM | Pesquisa realizada na Universidade Federal do Amazonas – UFAM sobre o Comprometimento Organizacional de seus Professores Substitutos, revelando que categoria investigada, mesmo estando apenas temporariamente desenvolvendo atividades na instituição, demonstrou um nível satisfatório de comprometimento com a Instituição. | Mirian Serrão Vital e Nelson Colossi (2004). | Artigo |
| Comprometimento Organizacional e Profissional: Um estudo com os docentes de uma Instituição de Ensino Superior | O estudo buscou analisar a correlação entre o comprometimento profissional e as dimensões do comprometimento organizacional dos docentes de uma IES. Os resultados revelaram que as dimensões do comprometimento organizacional – afetiva, instrumental e normativa estão correlacionadas com o comprometimento profissional. | Marcos Aurélio Batista (2005) | Dissertação |

(cont.)

| Título | Descrição do trabalho | Autores/Ano | Tipo |
|---|--|--|-------------|
| Metodologia de Análise do Comprometimento dos Professores Universitários com a Organização e a Carreira Docente e sua Relação com o Desempenho | O estudo foi desenvolvido em uma universidade particular, apresenta os resultados das avaliações de desempenho docente, na percepção dos discentes, e suas relações com o comprometimento dos professores com a organização empregadora e com a carreira docente, além de outras variáveis pessoais como tempo de serviço na organização, carga horária e titulação. | Elizabeth Navas Sanches; Leila Amaral Gontijo; Amândia Maria de Borba; Miguel Angel Verdinelli (2005) | Artigo |
| Comprometimento no Trabalho: Explorando o Conceito, seus Antecedentes e Consequentes entre Docentes Universitários | Trata-se de um estudo intensivo de casos, envolvendo entrevistas com docentes da Universidade Federal da Bahia e de algumas Instituições de Ensino Superior Privadas. Os resultados destas entrevistas estão apresentados através de mapas cognitivos que ressaltam aspectos comuns e singularidades que demarcam o conceito como utilizado nos dois contextos estudados. Em ambos os grupos, o comprometimento docente foi visto como tendo impactos muito positivos tanto no nível individual quanto organizacional. | Diva Ester OkazakiRowe, AntonioVirgilio Bittencourt Bastos (2007) | Artigo |
| O comprometimento sob a perspectiva dos alunos do curso de Administração à distância da UFRN | Trata-se de um estudo cujo o objetivo é avaliar o comprometimento dos alunos do curso de administração à distância ministrado pela UFRN, para tanto, aborda o perfil dos seus alunos, caracteriza o comprometimento dos mesmos e analisa o ensino à distância da instituição. Apesar de não poder generalizar os dados alcançados, a pesquisa demonstrou credibilidade e confiabilidade. Nela, todos os níveis de comprometimento abordados pelo modelo foram encontrados nos alunos do curso de administração à distância, alcançando resultados satisfatórios. | José Arimatés de Oliveira, Lidiane de Medeiros Lucena, Elvia Florêncio Torres, Carla Fernanda de Lima (2007) | Artigo |

(cont.)

| Títulos | Descrição do trabalho | Autores/Ano | Tipo |
|---|---|---|-------------|
| Comprometimento Organizacional e Desempenho Acadêmico: Um Estudo Com Docentes do Ensino Superior Brasileiro | O estudo objetivou analisar as influências das dimensões do comprometimento organizacional no desempenho acadêmico do docente, nos contextos público e privado do ensino superior brasileiro. Os resultados revelaram que bases do comprometimento influenciam o comprometimento, destacando-se que quanto mais o docente se vincula com a organização devido à falta de alternativas de trabalho (vínculo instrumental), menor é o seu desempenho acadêmico. | Diva Ester OkazakiRowe, AntonioVirgilio Bittencourt Bastos (2009) | Artigo |
| Comprometimento Organizacional: um estudo com professores de uma Instituição de Ensino Superior privada do interior de Minas Gerais | O estudo teve como objetivo principal analisar como se relacionam comprometimento organizacional e carga horária de trabalho em uma instituição de ensino superior privada do interior de Minas Gerais, a partir da abordagem multidimensional de Medeiros (2003). Os resultados mostraram que há um alto grau de comprometimento nas bases obrigação pelo desempenho, afetivo e afiliativo, sendo manifestado majoritariamente pelos docentes de regimes integrais e horistas. | JorgianeSuélen de Sousa (2010) | Artigo |
| Comprometimento Organizacional: um estudo de caso em uma unidade do Centro Federal de Educação Tecnológica no interior de Minas Gerais | O estudo teve como objetivo analisar como se encontra configurado o comprometimento organizacional de professores de uma unidade do CEFET/MG, situada na cidade de Araxá, na percepção deles próprios. Os resultados obtidos a partir dos questionários indicaram predominância da base afetiva, seguida da calculativa e da normativa. Já em relação aos dados das entrevistas, destacou-se a base afetiva e a normativa. | Tomaz Antônio Chaves (2011) | Dissertação |

(conclusão)

| Títulos | Descrição do trabalho | Autores/Ano | Tipo |
|--|--|---|-------------|
| Comprometimento Organizacional: um estudo com docentes do CEFET-MG | A pesquisa teve como objetivo descrever e analisar as variáveis de comprometimento organizacional entre os docentes do <i>campus</i> I do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG). Os resultados evidenciaram destaque para enfoque calculativo junto com o normativo, de modo interdependente. O enfoque normativo não apresentou relevância entre os abordados. | Kely Cesar Martins Paiva e Marta Maria Santos Morais (2012) | Artigo |
| Competências dos professores e comprometimento docente e discente na EAD online: o caso do curso de Administração Pública da Universidade de Pernambuco | O estudo objetivou analisar como se relacionam as competências dos professores e o nível de comprometimento de docentes e discentes, com as disciplinas no curso de Administração Pública da UPE, no contexto da EAD online. Os resultados mostram que existe um grupo de competências docentes que influenciam com maior significância no comprometimento discente e com menor significância no comprometimento do docente. | Luciene Alencar Firmo (2013) | |
| Valores individuais e comprometimento organizacional: um estudo com o corpo docente de instituição de ensino superior | O objetivo principal desta pesquisa é identificar em uma burocracia profissional – no caso específico, uma IES - relações entre os construtos valores individuais e comprometimento organizacional. Os resultados quanto aos valores individuais revelaram que os valores mais presentes na equipe foram referentes aos tipos motivacionais benevolência, conformidade e autodeterminação. Os menos presentes foram os tipos motivacionais estimulação e poder. Quanto ao nível de comprometimento organizacional, identificou-se que o comprometimento afetivo foi o mais presente no grupo pesquisado, seguido pelo comprometimento normativo e, por último, o comprometimento instrumental. | Saulo Henrique Brito Matos Martins, Anderson de Souza Sant'Anna (2014). | Artigo |

QUADRO 05- Seleção de trabalhos que abordam o comprometimento organizacional entre os docentes
 Fonte: adaptado de Firmo (2013, p.52).

É necessário que os professores compreendam a importância de estarem comprometidos com a instituição, pois isso contribuirá para o desenvolvimento da mesma. O

descompromisso desses profissionais não só prejudicará a organização como também as práticas de ensino brasileiro se tornarão desqualificadas (TEXEIRA; CASTRO; BATALHA, 2011). Novas pesquisas na temática além de agregarem conhecimento e ampliar discussões quanto ao comprometimento dos professores nas instituições, possibilitam a identificação de padrões de comprometimento com a sociedade, instituições e alunos.

Os estudos nessa área buscam identificar padrões de comprometimento com a organização com o intuito de entender como o indivíduo se relaciona com os focos escolhidos (SANCHES *et al*, 2005). O foco deste estudo é o comprometimento com a organização em que o docente está inserido.

Na próxima seção será apresentada a metodologia utilizada neste estudo.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No presente capítulo, descrevem-se os procedimentos metodológicos usados na execução deste estudo, visando responder a questão e aos objetivos da pesquisa. O capítulo está estruturado em três partes, a saber: Delineamento da pesquisa, Coleta de dados e Tratamento e análise dos dados.

3.1 Delineamento da Pesquisa

Com o intuito de analisar o comprometimento organizacional dos professores de uma escola franqueada de idiomas de Campina Grande (PB), o presente estudo pode ser classificado como uma pesquisa descritiva. Conforme definição de Gil (1994), a pesquisa descritiva tem o objetivo primordial de delinear as características de determinadas populações ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

A pesquisa descritiva, segundo Oliveira (2002, p. 114), “é um tipo de estudo que permite ao pesquisador a obtenção de uma melhor compreensão do comportamento de diversos fatores e elementos que influenciam determinado fenômeno.” Assim, o presente estudo se caracteriza como descritivo, por buscar identificar e analisar o comprometimento organizacional dos professores de uma escola de idiomas com o seu trabalho e com a organização em que atuam.

Quanto à abordagem da pesquisa, o método de procedimento de pesquisa adotado é a abordagem quantitativa. Para Oliveira (1997, p. 115) a abordagem quantitativa significa:

[...] quantificar opiniões, dados, na forma de coleta de informações, assim como também o emprego de recursos e técnicas estatísticas desde as mais simples como percentagem, média, moda, mediana e desvio padrão, até as de uso mais complexo, como coeficiente de correlação, análise de regressão etc.

Creswell (2010) também explica que a pesquisa quantitativa é ideal para testar teorias objetivas, pois se examina as relações entre as variáveis caracteristicamente por meio de instrumentos e, então, analisar os dados numéricos por procedimentos estatísticos.

3.2 Coleta de Dados

O estudo realizou-se junto aos professores de uma franquia de escola de idiomas em Campina Grande (PB), sendo realizada no período de 8 a 17 de junho de 2015.

A amostra ocorreu por acessibilidade, à população envolve 29 professores atuantes na escola franqueada de idiomas em estudo. O questionário fora entregue a todos e obteve-se um retorno de 21 respostas, o que representa 72,41% dos questionários entregues, sendo esta a amostra considerada para esse estudo.

Segundo Gil (1994), a amostra por acessibilidade constitui o menos rigoroso de todos os tipos de amostragem, sendo destituído de qualquer rigor estatístico. O pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, de forma a representar o Universo.

O contato com a empresa foi realizado inicialmente via e-mail com o coordenador pedagogo, posteriormente foi entregue um termo a diretora da escola para a mesma analisar os objetivos da pesquisa, em seguida houve uma reunião com a diretora para alguns esclarecimentos e na ocasião a mesma enviou um e-mail para todos os professores informando da pesquisa que seria realizada na escola. O primeiro contato com os professores se deu pessoalmente, em que alguns responderam o questionário impresso e entregaram em seguida. Porém, como os horários e dias de aula de cada professor variavam, o coordenador pedagogo entregou pessoalmente o questionário impresso aos demais professores e os mesmos entregavam os questionários preenchidos em um envelope à recepcionista para posteriormente serem recolhidos pela pesquisadora. É importante salientar que foi mantido o anonimato dos entrevistados, visando não comprometer os sujeitos em relação à escola em que atuam.

O instrumento de pesquisa utilizado foi o questionário, constante no apêndice A, dividido em duas partes. A primeira parte apresenta as informações sócio-demográficas dos participantes da pesquisa. A segunda parte compreendeu a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO) elaborada e validada por Medeiros (2003) para mensurar sete bases do comprometimento organizacional, a saber: afetiva; obrigação em permanecer; obrigação pelo desempenho; afiliativa; faltas de recompensas e oportunidades; linha consistente de atividades e escassez de alternativas.

Segundo Gil (1997) o questionário pode-se definir:

[...] como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc. (GIL, 1997, p. 124).

O questionário tem a vantagem de atingir um número maior de participantes, pode ser enviado via e-mail, o pesquisador não influencia os pesquisados quanto às respostas, garante o anonimato. Segundo Richardson (1999) o questionário tem o foco voltado para pesquisas quantitativas.

A escala EBACO é composta por 28 itens, sendo 4 para cada uma das 7 bases, utilizando uma disposição do tipo *Likert* de seis pontos, sendo eles: discordo totalmente, discordo muito, discordo pouco, concordo pouco, concordo muito, concordo totalmente.

A tabela 1 apresenta os itens integrantes e índice de precisão de cada sete bases da EBACO encontrados:

Tabela 01- Índices de Precisão dos Sete Fatores da EBACO

| Denominações | Itens | Índices de precisão |
|---------------------------------------|-------------|---------------------|
| Afetiva | 1,2,3,4 | 0,84 |
| Obrigação em permanecer | 5,6,7,8 | 0,87 |
| Obrigação pelo desempenho | 9,10,11,12 | 0,77 |
| Afiliativa | 13,14,15,16 | 0,80 |
| Falta de recompensas ou oportunidades | 17,18,19,20 | 0,59 |
| Linha consistente de atividade | 21,22,23,24 | 0,65 |
| Escassez de alternativas | 25,26,27,28 | 0,73 |

Fonte: Siqueira, 2008.

Bastos *et al.* (2008) fornece um roteiro para o cálculo e interpretação dos resultados obtidos com o uso desta escala. Primeiro, calcular a média que os respondentes deram para cada indicador ou item da escala e, em seguida multiplica-se a média encontrada pelo peso de cada indicador, constante no anexo A, após obter a soma de todas as afirmações agrupadas por base, é possível verificar o nível de comprometimento, de acordo com o Quadro 6, apresentada por Bastos *et al.* (2008).

| BASE: AFETIVA | |
|---|-----------------------------------|
| Resultado encontrado | Interpretação do resultado |
| 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 | |
| Resultado encontrado | Interpretação do resultado |
| 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 | |
| Resultado encontrado | Interpretação do resultado |
| 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 | |
| Resultado encontrado | Interpretação do resultado |
| 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 | |
| Resultado encontrado | Interpretação do resultado |
| 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 | |
| Resultado encontrado | Interpretação do resultado |
| 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 |
| BASE: ESCASSEZ DE ALTERNATIVAS | |
| Resultado encontrado | Interpretação do resultado |
| 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 |

QUADROS 06 - Resultados de Interpretação da EBACO

Fonte: Bastos *et al*, 2008.

Bastos *et al* (2008) salienta que avaliação do comprometimento organizacional deve ser analisada individualmente e seus resultados interpretados em grupo. O autor acrescenta que nas bases afetiva, afiliativa, obrigação em permanecer e obrigação pelo desempenho é importante um ALTO comprometimento, enquanto que nas bases instrumental, escassez de alternativas, linha consistente de atividade e falta de recompensas e oportunidades, o comprometimento deve seja BAIXO.

3.3 – Tratamento e análise dos dados

O processo de tratamento e análise dos dados ocorreu com o auxílio do Software Microsoft Excel, através do qual foram elaborados as tabelas e gráficos como também calculados a média e o desvio padrão para todos os indicadores assim como a média geral respectiva a cada componente do comprometimento. Como forma de verificar a base de comprometimento organizacional dos professores que teve mais ênfase na escola de idiomas objeto de estudo, conforme pode ser visualizado no próximo capítulo de Apresentação e Análise.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE

Neste capítulo serão analisados os dados coletados na pesquisa proposta.

O capítulo está dividido inicialmente pela caracterização dos entrevistados, em seguida a Análises dos resultados obtidos com os professores da Escola de Idiomas e por fim Análise geral.

4.1 Caracterização dos respondentes

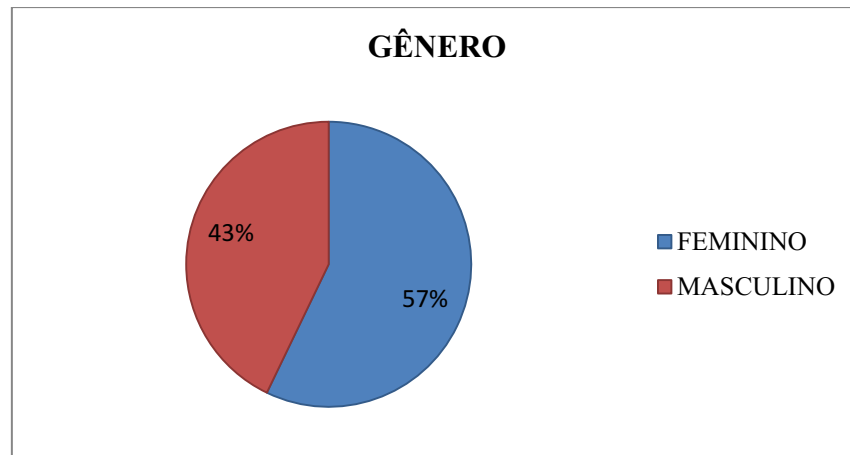
A empresa objeto de estudo do presente trabalho é uma franquia de escola de idiomas que iniciou suas atividades em 1969 na cidade de São Paulo, sendo uma das primeiras franquias de serviços do Brasil e a primeira a integrar internet à sala de aula. Hoje a rede conta com 420 franquias em todo o País, mais de 4.500 colaboradores e atende cerca de 200 mil alunos por ano.

A franquia de Campina Grande, PB, atua na cidade há 41 anos e conta com aproximadamente 50 colaboradores, com 29 professores de idiomas (inglês, francês e espanhol). A empresa não autorizou a divulgação de sua identidade.

4.1.1 Perfil sócio demográfico

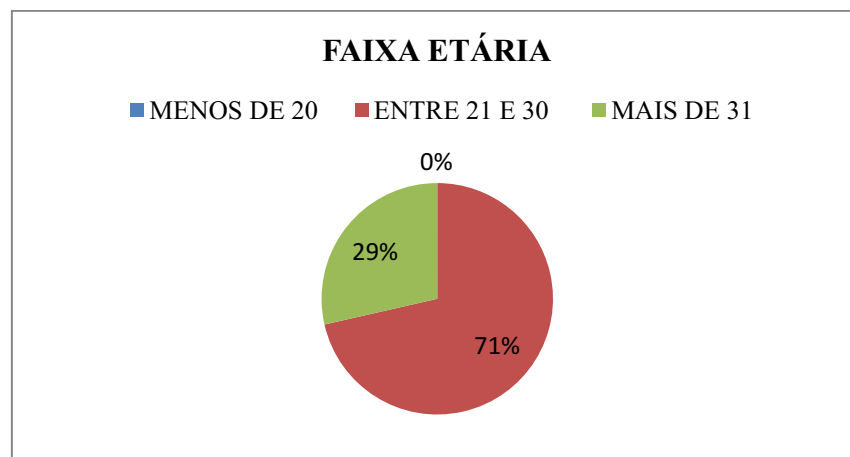
Esta amostra foi estratificada pelas variáveis demográficas: sexo e faixa etária.

Dos 21 professores que responderam ao questionário, o perfil social apontou que 57% das pessoas eram do sexo feminino e 43% do sexo masculino.

Gráfico 01 - Distribuição da amostra segundo gênero

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Quanto à faixa etária, 71% dos respondentes têm entre 21 e 30 anos, 29% possuem mais de 31 e 0% tem menos de 20 anos.

Gráfico 02 - Faixa Etária dos Professores

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Em síntese, considerado a representatividade da amostra pesquisada, considera-se que a maior parte dos professores da escola franqueada de idiomas alvo da pesquisa, é constituída por mulheres com idade entre 21 a 30 anos.

4.2 Bases de comprometimento organizacional dos docentes da Escola Franqueada de Idiomas

Conforme apresentado no instrumento de pesquisa, para análise do Comprometimento Organizacional dos Professores da Escola de Idiomas, foi aplicado o questionário das dimensões/bases da escala EBACO proposto por Bastos *et al* (2008).

4.2.1 Base Afetiva

A Base Afetiva é mensurada com os itens de 1 a 4 da escala EBACO.

Na tabela a baixo são apresentados os resultados obtidos com a Base Afetiva da EBACO com os professores, a seguir:

Tabela 02 - Base Afetiva

| Afirmção | Peso | Média | Peso x Média | Resultado | Desvio padrão |
|---|-------------|--------------|---------------------------------------|------------------|----------------------|
| 1. Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similar. | 0,74 | 4,62 | 3,42 | | |
| 2. A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores. | 0,76 | 5,10 | 3,87 | 15,68 | 0,33 |
| 3. Eu me identifico com a filosofia desta organização. | 0,80 | 5,29 | 4,23 | | |
| 4. Eu acredito nos valores e objetivos desta organização. | 0,78 | 5,33 | 4,16 | | |
| Interpretação do resultado | | | Comprometimento Acima da Média | | |

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Após análise dos resultados, pode-se perceber que o total da Base Afetiva é de 15,68, e o desvio padrão mostrou-se reduzido, o que implica em dizer que a média por indicador se aproxima da média geral. A afirmação “Eu me identifico com a filosofia desta organização” apresenta o maior peso, sendo a que mais possui identificação da base afetiva, obteve a maior média (5,29).

Como já mencionado nesse estudo, a base afetiva relaciona-se à crença e identificação com a filosofia, os valores e os objetivos organizacionais (BASTOS *et al* 2008). Para Allen e Meyer (1991, *apud* Rego, 2002) indivíduos com alto comprometimento afetivo sente-se emocionalmente ligados à organização e tende a permanecer na mesma porque querem ou porque gostam.

Segundo Bastos *et al* (2008), a base afetiva tem relação diretamente proporcional com o desempenho da organização e espera-se que o nível de comprometimento seja ALTO. Assim, após análise dos resultados da dimensão afetiva com os professores da escola franqueada de idiomas, o resultado aponta que o comprometimento organizacional afetivo destes profissionais está Acima da Média, ou seja, o empregado acredita e se identifica com os valores e objetivos da escola, há um vínculo emocional, onde o professor tende a permanecer na organização em virtude de querer ou gostar.

Apesar de o resultado relevar um comprometimento acima da média, o desejável para a organização é alto comprometimento. Esta base é um elo importante para a organização, uma vez que com os funcionários se sentindo ligados a empresa, o absenteísmo, a rotatividade, atrasos e faltas tendem a diminuir enquanto a produtividade e o esforço aumentam, como afirmam Siqueira e Gormid Jr. (2004).

Em outro estudo, Barros (2014), pesquisando o comprometimento organizacional de docentes de instituições de ensino superior pública, Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) e Universidade Estadual da Paraíba (UEPB), que utilizou esse mesmo instrumento encontrara resultado semelhante ao desta pesquisa, onde a dimensão afetiva relevou o comprometimento acima da média.

Já os pesquisadores Ribeiro Filho e Honorário (2013), que tiveram em seu estudo o objetivo de comparar o comprometimento de docentes efetivos e temporários em uma Instituição de Ensino Superior (IES) localizada no interior de Minas Gerais, revelou alto comprometimento dos docentes afetivos e temporários.

Diante disso, o comprometimento releva a existência de identificação dos indivíduos com os valores e objetivos organizacionais.

Para aumentar o comprometimento afetivo dos trabalhadores para com a organização, é necessário investir em estratégias eficazes. Uma das estratégias é a captação de indivíduos com valores e objetivos semelhantes da organização por meio do recrutamento e seleção, como também a percepção do professor de quanto é reconhecido pela escola.

4.2.2 Base Obrigação em permanecer

A base obrigação em permanecer, compreender os itens 5 a 8 da escala EBACO.

Na tabela a baixo são apresentados os resultados obtidos com a base obrigação em permanecer da EBACO com os professores, a seguir:

Tabela 03 - Base Obrigação em permanecer

| Afirmção | Peso | Média | Peso x Média | Resultado | Desvio padrão |
|---|-------------|--------------|--|------------------|----------------------|
| 5. Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui. | 0,78 | 5,00 | 3,90 | | |
| 6. Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora. | 0,79 | 4,29 | 3,39 | 14,24 | 0,44 |
| 7. Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora. | 0,82 | 4,38 | 3,59 | | |
| 8. Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui. | 0,85 | 3,95 | 3,36 | | |
| Interpretação do resultado | | | Comprometimento Abaixo da Média | | |

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Como apresentado na tabela a cima, no tocante à base obrigação em permanecer, foi verificado uma média de (14,24), com o desvio padrão 0,44, o que significa que não houve grande variação nas respostas. A afirmação 8 “acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui” apresenta o maior peso, ou seja, possui maior relação com a base, obteve a menor média (3,95).

Segundo Bastos *et al* (2008) a base obrigação em permanecer define-se como a crença em que o indivíduo tem uma obrigação em permanecer na organização, que não seria certo deixá-la e se sentiria culpado se o fizesse, que tem uma obrigação moral com as pessoas que nela trabalham. Para o autor essa base se relaciona positivamente com o desempenho da organização. Espera-se um ALTO comprometimento nessa base.

Na base o resultado encontrado foi de (14,24). Em consonância com a literatura apresentada, o resultado demonstra que o comprometimento é abaixo da média, o que significa que os professores não se sentem obrigados a permanecer na organização por uma obrigação moral e não se sentiriam culpados em deixá-la caso não encontrem mais vantagens em continuar ou atender as suas expectativas.

Esse baixo comprometimento é desfavorável para a organização, o que pode acarretar um baixo envolvimento, alta rotatividade no quadro de professores da escola e baixa produtividade, pois quanto mais o funcionário quer permanecer na escola, melhor será seu desempenho.

Os pesquisadores, Zago, Cuffa e Coltre (2014) em sua pesquisa sobre o comprometimento de funcionários do Ítalo Supermercado predominou também o comprometimento Abaixo da média.

Betty (2010), ao analisar o comprometimento dos funcionários da Estoparia Catarinense Ltda. EPP também evidenciara um baixo comprometimento na dimensão obrigação em permanecer.

Diante disso, uma das estratégias para aumentar o comprometimento dos indivíduos, é a organização criar um plano de carreira para os seus funcionários.

4.2.3 Base Obrigação pelo desempenho

A base obrigação pelo desempenho aborda os itens de 9 a 12 da escala EBACO.

Na tabela a baixo são apresentados os resultados obtidos com a base obrigação pelo desempenho da EBACO com os professores, a seguir:

Tabela 04 - Base Obrigação pelo Desempenho

| Afirmção | Média | Peso x Média | Resultado | Desvio padrão |
|---|--------------|-----------------------------|------------------|----------------------|
| 9. Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa. | 5,29 | 3,44 | | |
| 10. O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis. | 5,76 | 4,67 | 16,39 | 0,24 |
| 11. O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas. | 5,33 | 4,32 | | |
| 12. Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa. | 5,67 | 3,97 | | |
| Interpretação do resultado | | Alto Comprometimento | | |

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Nesse caso, foi verificada na base obrigação pelo desempenho uma média (16,39) e apresentou o menor desvio padrão em relação às outras bases, esse baixo desvio padrão significa que as respostas pouco variaram entre os professores.

Esta base, segundo Bastos *et al* (2008), o colaborador desempenha um grande esforço em benefício da organização afim de cumprir suas tarefas e atingir os objetivos da organização. Para Bastos *et al* (2008), o nível desejado na base obrigação pelo desempenho é ALTO comprometimento, pois é diretamente proporcional com o desempenho organizacional.

Averigua-se que o nível alcançado foi de Alto Comprometimento (16,39) assim como esperado. O resultado revela que os professores da escola de idiomas pesquisada, buscam atingir os objetivos da organização e se empenham em desenvolver suas atividades o que beneficia a escola e o próprio colaborador.

A pesquisadora Barros (2014), em sua pesquisa, obteve o resultado na dimensão obrigação pelo desempenho um alto comprometimento entre os docentes.

O mesmo resultado foi apontado no estudo de Riggenbach, Andrade e Rizzardi (2012), onde analisou as bases do comprometimento organizacional dos participantes da UNICA Empreender – UE, empresa Júnior da ÚNICA/SOCIESC, e a base obrigação pelo desempenho também apresentou um resultado favorável para organização, ou seja, um alto comprometimento.

Esse resultado é muito favorável para a organização, pois conta com funcionário que se sente no dever de atingir os melhores resultados e cumprir com suas tarefas.

4.2.4 Base Afiliativa

A base afiliativa, por sua vez, compreende os itens de 13 a 16 na escala EBACO.

Na tabela a baixo são apresentados os resultados obtidos com a Base Afiliativa da EBACO com os professores, a seguir:

Tabela 05 – Base Afiliativa

| Afirmção | Peso | Média | Peso x Média | Resultado | Desvio padrão |
|---|-------------|--------------|--|------------------|----------------------|
| 13. Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo. | 0,72 | 4,86 | 3,50 | | |
| 14. Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo. | 0,82 | 5,05 | 4,14 | | |
| 15. Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho. | 0,76 | 5,33 | 4,05 | 14,77 | 0,34 |
| 16. Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho. | 0,68 | 4,52 | 3,08 | | |
| Interpretação do resultado | | | Comprometimento Abaixo da média | | |

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

O resultado encontrado na dimensão afiliativa entre os professores da escola franqueada de idiomas indica que a média foi de (14,77). A afirmação 14, “Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo” que possui o maior peso e com isso maior representatividade na base, obtendo a segunda maior média (5,05). O desvio padrão de (0,34) indica que os valores escolhidos pelos pesquisados estão próximos à média.

A base afiliativa tem como característica o sentimento do indivíduo ser reconhecido pelos colegas como membro do grupo e da organização (BASTOS *et al*, 2008). Espera-se um ALTO Comprometimento nessa base, pois tem relação direta com o desempenho da organização. O alto comprometimento sugere entrosamento e reconhecimento dos colegas de trabalho.

Como visto na tabela 05, a base afiliativa obteve um Comprometimento Abaixo da média, o que segundo Bastos (2008), é desfavorável para a organização. Deste modo, é possível detectar que há um baixo entrosamento entre os indivíduos e os professores não se sentem reconhecido pelos colegas e organização como parte integrante do grupo.

Dourado (2014), também encontrou em sua pesquisa com servidores, docentes e técnicos administrativos, da Universidade do Rio Grande do Norte um baixo comprometimento na dimensão afiliativa.

Esse resultado é preocupante para uma organização, pois pode indicar a existência de conflitos e alta competitividade entre os funcionários e acarretar em dificuldades para trabalhar em equipe, baixo envolvimento e intenção de sair da empresa.

Para aumentar o comprometimento dos colaboradores com relação à base afiliativa, é necessário práticas de gestão de pessoas na organização, estímulos nas atividades em equipe e ações contínuas de integração entre os indivíduos.

4.2.5 Base Falta de Recompensas e Oportunidades

A base falta de recompensas e oportunidades que é mensurada com os itens 17 a 20 na escala EBACO.

Na tabela a baixo são apresentados os resultados obtidos com a Base falta de recompensas e oportunidades da EBACO com os professores, a seguir:

Tabela 06 - Base Falta de recompensas e oportunidades

| Afirmção | Peso | Média | Peso x Média | Resultado | Desvio padrão |
|---|-------------|--------------|--|------------------|----------------------|
| 17. Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar. | 0,45 | 3,38 | 1,52 | | |
| 18. A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despender esforços extras em benefício desta organização. | 0,77 | 3,29 | 2,53 | 6,87 | 0,72 |
| 19. Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expresso publicamente. | 0,72 | 1,86 | 1,34 | | |
| 20. Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa. | 0,60 | 2,48 | 1,49 | | |
| Interpretação do resultado | | | Comprometimento Abaixo da Média | | |

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Neste caso, foi verificado no resultado da base falta de recompensas e oportunidades uma média de (6,87), e o desvio padrão de 0,72, o significa dizer que as respostas não tiveram uniformidade. A afirmativa 19 “Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expresso publicamente” possui o segundo maior peso e obteve a menor média entre as afirmativas, o que levou a média geral da base para baixo.

Conforme Bastos *et al* (2008), é a crença que o esforço extra em benefício da organização deve ser recompensado e de que a organização deve lhe dar mais oportunidade. Na base falta de recompensas e oportunidades, Bastos *et al* (2008) ressalta que o nível desejado nessa dimensão é o baixo comprometimento, pois esta é uma variável inversamente proporcional ao desempenho organizacional, onde o compromisso do colaborador em desenvolver suas atividades não sejam em detrimento as recompensas e oportunidades para benefício próprio.

Nesta base à média (6,87) indica que o comprometimento está abaixo da média, esse resultado pode ser visto como bom por aproximar-se do baixo comprometimento.

Tal resultado indica que os professores demonstram dedicação e empenho, onde seu esforço não é visando unicamente os benefícios, mas em prol também da organização. Outro aspecto inferido é que a visão pessoal diante da empresa é a mesma que expressa publicamente e os professores podem estar satisfeitos com as oportunidades e recompensas oferecidas pela empresa.

Na pesquisa de Riggensbach, Andrade e Rizzardi (2012), encontrou-se resultado semelhante nesta dimensão, onde os participantes da empresa estudada não se importavam em dar o seu máximo para a organização.

Os baixos resultados encontrados foram semelhantes ao encontrado por Trigueiro (2013), que demonstra que, servidores do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte, também exercem suas atividades não apenas em detrimento as recompensas, mas em prol do desenvolvimento pessoal e da organização.

Não é fácil para uma organização ter em sua equipe funcionários que dão o seu melhor sem o principal objetivo de ter recompensas em troca não é fácil, mas é possível, quando os funcionários vestem a camisa da empresa, acreditam nos ideias e valores da organização, uma das maneiras possível para isso é a valorização do capital intelectual e tornar conhecido a filosofia e os valores da organização para a sua equipe como também para a sociedade.

4.2.6 Base Linha Consistente de Atividade

A base linha consistente de atividade corresponde aos itens 21 a 24 da escala EBACO.

Na tabela a baixo são apresentados os resultados obtidos com a base linha consistentes de atividade da EBACO com os professores, a seguir:

Tabela 07 – Base Linha Consistente de Atividade

| Afirmção | Peso | Média | Peso x Média | Resultado | Desvio padrão |
|---|-------------|--------------|---------------------------------------|------------------|----------------------|
| 21. Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí meu emprego. | 0,69 | 4,95 | 3,42 | | |
| 22. Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo. | 0,58 | 4,81 | 2,79 | | |
| 23. Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa. | 0,71 | 5,33 | 3,79 | 13,52 | 0,30 |
| 24. Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego. | 0,65 | 5,43 | 3,53 | | |
| Interpretação do resultado | | | Comprometimento Acima da Média | | |

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Como apresentado na tabela 07, verifica-se que a base linha consistente de atividade apresenta uma média de (13,52), o desvio padrão de 0,30 indica que houve homogeneidade nas respostas dos professores. Assim, o indicador “Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego” foi o que mais se destacou, porém possui o segundo menor peso na base.

De acordo com a explicação de Bastos *et al* (2008), o indivíduo para se manter na organização, deve manter certas atitudes e regras da organização. Nessa base espera-se um baixo comprometimento por parte dos colaboradores da empresa, pois esta é uma variável inversamente proporcional ao desempenho organizacional.

Assim, após análise dos resultados da dimensão afetiva com os professores da escola franqueada de idiomas, o resultado aponta que o comprometimento na base linha consistente de atividade é acima da média.

Este resultado é desfavorável, uma vez que o ideal segundo Bastos *et al* (2008) é o baixo comprometimento, esse dado pode revelar que os professores creem que devem manter certas atitudes e regras da organização para manterem o emprego, o que demonstra que os profissionais se restringem a desenvolver as atividades apenas em função das normas e valores da organização e não em função também daquilo que acreditam, apenas seguem regras. Outro aspecto deduzido é que os professores acreditam que para serem recompensados, precisam expressar a atitude considerada correta pela escola.

Com os docentes da UFCG e UEPB pesquisados por Barros (2014), o resultado apontou que os mesmos possuem um comprometimento abaixo da média, o que está mais próximo do ideal.

Bezerra, Bizarria e Tassigny (2013), em sua análise com funcionários da carreira administrativa de uma instituição financeira no Município de Fortaleza – CE, quanto à base linha consistente de atividades, apontou que o comprometimento está abaixo da média, o que é saudável para a empresa quando são levando em consideração os objetivos organizacionais.

É importante que os funcionários tenham a postura de seguir as normas e não transgredir as regras, mas é necessário que os mesmos encontrem na organização, espaço para expressar suas ideias e desenvolver atividades que acreditam, sem se sentirem ameaçados de perde o emprego.

4.2.7 Base Escassez de Alternativas

A base escassez de alternativas compreende os itens do 25 ao 28 da escala EBACO, os resultados obtidos estão representados na tabela a baixo:

Tabela 08 - Base Escassez de Alternativas

| Afirmação | Peso | Média | Peso x médio | Resultado | Desvio padrão |
|--|-------------|--------------|------------------------------|------------------|----------------------|
| 25. Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada. | 0,59 | 4,43 | 2,61 | | |
| 26. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização. | 0,77 | 3,10 | 2,38 | | |
| 27. Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho. | 0,84 | 2,95 | 2,48 | 9,74 | 0,73 |
| 28. Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho. | 0,78 | 2,90 | 2,27 | | |
| Interpretação do resultado | | | Baixo Comprometimento | | |

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Neste caso, foi verificado no resultado da base escassez de alternativas uma média de (9,74), e o desvio padrão de 0,73, o significa dizer que as respostas tiveram variação de 0,73 para mais ou para menos, não foi tão homogenia como nas outras bases.

Bastos *et al* (2008) conceitua como a crença dos indivíduos, que têm baixa alternativas de trabalho caso deixe a organização. O nível desejado na base escassez de alternativas é o baixo comprometimento, pois esta é uma variável inversamente proporcional ao desempenho organizacional, onde os indivíduos não estão na organização por falta de alternativas de trabalho, mas por outros fatores.

O nível de comprometimento comporta-se de acordo com o que é esperado pela escala EBACO nesta base, pois alcançou o baixo comprometimento. É possível observar pelo resultado que os professores acreditam ter outras oportunidades de trabalho e não ficariam desestruturados caso saíssem da organização, um dos motivos para isso pode ser explicado pela grande quantidade de escolas de idiomas que a cidade possui ou por se sentirem satisfeitos na escola em estudo.

Em uma pesquisa realizada com trabalhadores de um *call center*, localizado em Belo Horizonte (MG), por Paiva, Dutra e Luz (2013), relevou que esses funcionários também apresentaram um baixo comprometimento na dimensão escassez de alternativas.

Resultado semelhante foi encontrado por Dourado (2014) com servidores, docentes e técnicos administrativos, da Universidade do Rio Grande do Norte, onde apontou um baixo comprometimento nesta base.

Esse resultado pode indicar que a dependência dos funcionários na organização não se dá pela inexistência de oportunidades fora da empresa, mas por outros fatores pessoais.

4.3 Análise Sócio demográfica e nível do Comprometimento Docente

De acordo com Bastos (1994); Mowday *et al.* (1982); Medeiros (1997) *apud* Leite (2007), o comprometimento é maior entre as mulheres.

O quadro a baixo apresenta os resultados encontrado na pesquisa.

| Base EBACO | Gênero | Resultado Encontrado | Resultado Esperado |
|--------------------------------------|-----------|-----------------------|--------------------------|
| Afetiva | Masculino | Comp. Acima da média | Alto Comprometimento |
| | Feminino | Comp. Acima da média | |
| Obrigação em permanecer | Masculino | Comp. Abaixo da média | Alto Comprometimento |
| | Feminino | Comp. Acima da média | |
| Obrigação pelo desempenho | Masculino | Alto Comprometimento | Alto Comprometimento |
| | Feminino | Alto Comprometimento | |
| Afiliativa | Masculino | Comp. Abaixo da média | Alto Comprometimento |
| | Feminino | Baixo Comprometimento | |
| Falta de recompensas e oportunidades | Masculino | Comp. Abaixo da média | Baixo Comprometimento |
| | Feminino | Comp. Abaixo da média | |
| Linha consistente de atividades | Masculino | Comp. Acima da média | Baixo Comprometimento |
| | Feminino | Comp. Acima da média | |
| Escassez de alternativas | Masculino | Baixo Comprometimento | Baixo Comprometimento |
| | Feminino | Baixo Comprometimento | |

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Quadro 07- Bases do comprometimento de acordo com o gênero

Como apresentado no quadro a cima, na base obrigação em permanecer o resultado indicou que as mulheres se sentiriam mais culpadas em deixar a organização, por possuírem obrigações morais o que pode indicar que as mulheres são mais fieis a organização. Já na base afetiva, revelou um resultado desfavorável em ambos os sexos, porém os homens

se sentem mais reconhecidos do que as mulheres na organização. Apenas nas bases obrigação pelo desempenho e escassez de alternativas alcançaram o comprometimento desejável.

Como apresentado no quadro 07, o nível de **comprometimento em relação ao gênero** foi similar para cinco das sete bases, e em apenas duas das setes bases alcançou o comprometimento desejável, o que aponta um baixo comprometimento para ambos os sexos.

Aquino (2010), na sua pesquisa de comprometimento organizacional dos empregados de uma indústria do setor alimentício, ao analisar se existe diferença quanto ao gênero, também encontrou resultado semelhante ao desta pesquisa, onde evidenciou diferenças insignificativas em quase todas as bases da EBACO quanto ao comprometimento de gêneros.

No que se refere ao **comprometimento docente em relação a faixa etária**, o gráfico 02 mostra a distribuição segundo faixa etária, onde dos 21 professores que responderam ao questionário, 71% dos respondentes têm entre 21 e 30 anos, 29% possuem mais de 31 e 0% tem menos de 20 anos.

O quadro a baixo apresenta os resultados encontrado na pesquisa quanto ao nível de comprometimento por faixa etária.

| Base EBACO | Faixa Etária | Resultado Encontrado | Resultado Esperado |
|--------------------------------------|---------------|-----------------------|--------------------------|
| Afetiva | Entre 20 e 30 | Comp. Acima da média | Alto Comprometimento |
| | Mais de 31 | Comp. Acima da média | |
| Obrigação em permanecer | Entre 20 e 30 | Comp. Abaixo da média | Alto Comprometimento |
| | Mais de 31 | Comp. Acima da média | |
| Obrigação pelo desempenho | Entre 20 e 30 | Alto Comprometimento | Alto Comprometimento |
| | Mais de 31 | Alto Comprometimento | |
| Afiliativa | Entre 20 e 30 | Comp. Abaixo da média | Alto Comprometimento |
| | Mais de 31 | Baixo Comprometimento | |
| Falta de recompensas e oportunidades | Entre 20 e 30 | Comp. Abaixo da média | Baixo Comprometimento |
| | Mais de 31 | Comp. Abaixo da média | |
| Linha consistente de atividades | Entre 20 e 30 | Comp. Acima da média | Baixo Comprometimento |
| | Mais de 31 | Comp. Acima da média | |
| Escassez de alternativas | Entre 20 e 30 | Baixo Comprometimento | Baixo Comprometimento |
| | Mais de 31 | Baixo Comprometimento | |

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Quadro 08 - Bases do comprometimento de acordo com a Faixa Etária

Em relação à faixa etária, Mathieu e Zajac (1990); Medeiros (1997) *apud* Leite (2007), o comprometimento de um indivíduo cresce à medida que vai ficando mais velho cronologicamente.

Observa-se diferença em duas bases, a dimensão obrigação em obedecer e afiliativa, onde na dimensão obrigação em permanecer os professores com mais de 31 anos se

sentem mais obrigados a permanecer na organização do que os professores entre 20 a 30 anos. Na dimensão afiliativa, os professores de ambas as faixa etárias não demonstraram se sentirem integrantes e reconhecidos na escola, nos professores com mais de 31 anos o resultado foi mais atenuado.

Portanto, nesta análise o nível de comprometimento organizacional entre as faixas etárias se mostrou similar entre cinco das sete bases e em apenas duas das setes bases alcançou o comprometimento desejável, o que aponta um baixo comprometimento entre as faixas etárias.

4.4 Análise do nível do Comprometimento Docente

A análise do comprometimento do docente partir da aplicação da EBACO demonstrou os seguintes resultados na tabela a baixo.

Tabela 09 – Análise do comprometimento Docente

| Base | Média | Desvio Padrão | Resultado Encontrado | Resultado Esperado |
|--------------------------------------|--------------|----------------------|---------------------------------|---------------------------|
| Afetiva | 15,68 | 0,33 | Comprometimento Acima da média | Alto Comprometimento |
| Obrigação em permanecer | 14,24 | 0,44 | Comprometimento Abaixo da média | Alto Comprometimento |
| Obrigação pelo desempenho | 16,39 | 0,24 | Alto Comprometimento | Alto Comprometimento |
| Afiliativa | 14,77 | 0,34 | Comprometimento Abaixo da média | Alto Comprometimento |
| Falta de recompensas e oportunidades | 6,87 | 0,72 | Comprometimento Abaixo da média | Baixo Comprometimento |
| Linha consistente de atividade | 13,52 | 0,30 | Comprometimento Acima da média | Baixo Comprometimento |
| Escassez de alternativas | 9,74 | 0,73 | Baixo Comprometimento | Baixo Comprometimento |

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Analisando os resultados da EBACO, as bases obrigação em permanecer e afiliativa apresentaram um resultado muito aquém do esperado e a base linha consistente de atividade apresentou um comprometimento acima da média quando o ideal seria um baixo comprometimento.

As bases afetiva e falta de recompensas e oportunidades apresentaram um resultado que se aproximam do ideal, alto comprometimento e baixo comprometimento

respectivamente, o que pode ser melhorado para atingir o resultado esperado. Apenas **duas bases entre as setes da escala** em estudo alcançaram o nível de comprometimento esperado, que segundo Bastos (2008), são consideradas favoráveis para a organização, sendo elas: obrigação pelo desempenho e escassez de alternativas.

Assim, as bases obrigação pelo desempenho e escassez de alternativa são mais fortes e presentes na organização, o que demonstra que os professores da escola de idiomas estão preocupados com o desempenho de seu trabalho, se esforçam em cumprir suas obrigações e atingir os objetivos estabelecidos pela organização.

No contexto de uma escola de idiomas, onde as atividades exercidas pelos professores trarão resultados a curto, médio e longo prazo, tanto para a organização como para os alunos, apresentar um alto comprometimento com o desempenho é satisfatório para a escola, onde os professores cumprem suas atividades e objetivos visando o benefício dos alunos e a organização. Quanto à base escassez de alternativa revela que, os professores acreditam que não teriam dificuldade de encontrar outro trabalho e não ficariam com a vida desestruturada se saíssem da escola imediatamente, uma possível explicação para isso é que são outros fatores pessoais que o fazem permanecer na organização, podendo os professores estar satisfeitos com a escola mesmo tendo outras oportunidades de trabalho.

Com isso, conclui-se que o comprometimento organizacional de professores de uma Escola Franqueada de Idiomas de Campina Grande – PB, de acordo com a (EBACO) validada por Medeiros (2003) se caracteriza como baixo, pois em apenas duas bases é atingido o comprometimento ideal para a organização.

Esse resultado revela que a organização se encontra em situação desfavorável no tocante ao comprometimento de seus professores, e isso acarreta em baixa produtividade, alta rotatividade, criação de conflitos e intenção de sair da organização. Uma empresa precisa de funcionários comprometidos, que acreditam e disponham esforços para o crescimento da mesma.

Para melhorar o nível de comprometimento dos professores nas bases que apresentaram resultado desfavorável para a organização, como a base obrigação em permanecer e a base afiliativa a escola precisa criar estratégias para que seus professores sintam o desejo de permanecer na organização e isso é possível, por exemplo, com a implantação de um plano de carreira, reconhecimento, incentivo ao trabalho em equipe e empatia pela organização.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O comprometimento organizacional é muito importante para a organização, podendo ser um diferencial para a mesma, pois uma equipe motivada contribui para atingir os objetivos organizacionais e torná-la competitiva. Para isso, é necessário que a organização conheça e analise o nível de comprometimento de seus funcionários para desenvolver estratégias de valorização, trabalho em equipe, desenvolvimento profissional de seus colaboradores para, então, criar nos indivíduos o sentimento de querer pertencer e colaborar com o crescimento da empresa.

O presente trabalho teve como objetivo analisar como se caracteriza o comprometimento organizacional de professores de uma escola franqueada de idiomas de Campina Grande – PB, de acordo com a Escala de Bases de Comprometimento Organizacional (EBACO) validada por Medeiros (2003) que mede o comprometimento organizacional a partir de sete bases: afetiva, obrigação em permanecer, obrigação pelo desempenho, afiliativa, falta de recompensas e oportunidades, linha consistente de atividades e escassez de alternativas.

A partir dos resultados obtidos, constatou-se que os professores da escola franqueada de idiomas possuem baixo comprometimento organizacional, uma vez que, apenas duas bases alcançaram o nível de comprometimento ideal para uma organização, segundo Bastos *et al* (2008), sendo elas: as bases obrigação pelo desempenho e escassez de alternativas. Contudo as demais bases atingiram um resultado desfavorável para a organização, segundo Bastos *et al* (2008), as bases afetiva, obrigação em permanecer, afiliativa, falta de recompensas e oportunidades e linha consistente de atividades.

Esse resultado indica que é necessário à empresa rever suas estratégias quanto à gestão de pessoas, reconhecimento e recompensas, para melhorar o comprometimento de seus docentes.

Os fatores demográficos da amostra foram relacionados com as bases do comprometimento para identificar o nível de comprometimento quanto ao gênero e faixa etária dos professores da escola franqueada de idiomas. De acordo com os dados da pesquisa, o nível de comprometimento organizacional foi similar entre os gêneros, onde ambos os sexos se mostrou pouco comprometidos. Quanto à faixa etária, os professores entre 20 e 30 anos e mais com 31 anos, se mostraram pouco comprometidos e apresentaram um nível de comprometimento organizacional semelhante.

O estudo realizado contribuiu ao apresentar o tipo de comprometimento predominante nos docentes de uma escola franqueada de idiomas, na escala EBACO. Esse conhecimento poderá ser usado como base para pesquisas posteriores contribuindo para aprofundar o conhecimento sobre o referido tema para a área de docência, visando o desenvolvimento de estratégias eficazes para aumentar o comprometimento dos docentes para com a organização em que atuam.

Portando, como os achados não podem ser generalizados para outras escolas franqueadas de idiomas e não apresentar esgotamento do tema, uma vez que o mesmo é abrangente, sugere-se, para estudos futuros, a expansão da pesquisa para as demais escolas da franquia, concorrentes e perspectiva dos alunos da escola quanto ao comprometimento dos professores. A continuidade do estudo possibilita identificar traços similares ou díspares a respeito do comprometimento e clima organizacional a fim de averiguar se os resultados encontrados nesse estudo são semelhantes nas demais escolas de idiomas.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de *et al.* **Comprometimento organizacional: um estudo de caso do grupo PET ADM - FEA/USP.** In IX SEMEAD, 2006, São Paulo. Anais. São Paulo: FEA-USP, 2006.
- ALENCAR, Olívia Lima Guerreiro de. **Um estudo sobre o comprometimento vocacional na construção das trajetórias de carreira de gestores e docentes do Ensino Superior.** 2012. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Universidade Federal do Ceará. Fortaleza, CE. 2012. Disponível em: <<http://www.repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/6803/1/2012-DIS-OLGALENCAR.pdf>> Acesso em: 01 jul. 2015.
- AQUINO, César Vilela de. **Comprometimento organizacional pós-aquisição: estudo de caso em uma empresa do setor alimentício / César Vilela de Aquino.** . Belo Horizonte: FNH, 2010.
- BANDEIRA, Mariana Lima; MARQUES, Antônio Luiz; VEIGA, Ricardo Teixeira. **As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG.** Revista de Administração Contemporânea, v. 4, n. 2, p. 133-157, 2000.
- BARROS, C. B. S. **COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: Um estudo entre Docentes do curso de Administração de IES Públicas de Campina Grande, PB.** Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2014.
- BASTOS, A. V. B. **Comprometimento organizacional: balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa.** Revista de Administração de Empresas. mai/jun, 1993.
- BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no trabalho:** a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. Tese de Doutorado. Instituto de Psicologia. Universidade de Brasília, 1994.
- BASTOS, A. V. B.; CORREA, N. C. N.; LIRA, S. B. **Padrões de comprometimento com a profissão e a organização:** o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho. In: ENANPAD 98, *Anais do 22º Encontro da ANPAD*, Foz do Iguaçu (PR), 1998.
- BASTOS, A.V.B.; COSTA, F.M. **Múltiplos comprometimentos no trabalho: articulando diferentes estratégias de pesquisa.** In: ENANPAD, Florianópolis, 2000,. Anais... Rio de Janeiro: AnpaD, 2000. 1 CD-ROM.
- BASTOS, A.V.B. et al. **Comprometimento Organizacional.** In: SIQUEIRA, M.M.M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão.** Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 49-95.
- BETTY, Luís Henrique. **Diagnóstico de comprometimento organizacional dos funcionários da empresa Estoparia Catarinense Ltda EPP/ Luís Henrique Betty.** – Itajaí, SC, 2010.

BEZERRA, Alex Bizarria; DE ALMEIDA BIZARRIA, Fabiana Pinto; TASSIGNY, Mônica Mota. **Comprometimento organizacional de funcionários de uma agência bancária**. RAUnP-ISSN 1984-4204, v. 6, n. 1, p. 37-50, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Editora: Campus Rio de Janeiro 2010
Apud Alêny Fraga <https://www.ecx.com.br/ECX_Livro_RH_2_TELA.pdf>

COSTA, Fabíola M. e BASTOS Antônio Virgílio B. **Múltiplos Comprometimentos no Trabalho: os Vínculos dos Trabalhadores de Organizações Agrícolas**. ENANPAD 2005.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e mistos**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DIAS, D.V. **Valores organizacionais, modelos e práticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional: um estudo em empresas selecionadas do setor siderúrgico mineiro**. 2006. 388 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

DOURADO, Vanessa Costa. **Comprometimento organizacional: um estudo de caso na Universidade Federal do Rio Grande do Norte/ Vanessa Costa Dourado**. – Natal, RN 2014.

FIRMO, Luciene Alencar. **Competências dos professores e comprometimento docente e discente na EAD online: o caso do curso de Administração Pública da Universidade de Pernambuco / Luciene Alencar Firmo**. - Recife: O Autor, 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social/ Antônio Carlos Gil**. 4º ed. São Paulo: Atlas, 1994.

LEITE, C.F.F. **O comprometimento organizacional na gestão pública: um estudo de caso em uma universidade estadual**. In: Encontro nacional da ANPAD. 31. Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

LELIS, Isabel Alice. **A prática do educador: compromisso e prazer**. Discurso na PUC/RJ, 1987. In: CANDAU, Vera M^a (org.) Rumo a uma nova didática. 11ª ed., Petrópolis: Vozes 2000.

MARTINS, Saulo Henrique Brito Matos; DE SOUZA SANT'ANNA, Anderson. **Valores individuais e comprometimento organizacional: um estudo com o corpo docente de instituição de ensino superior**. Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL, v. 7, n. 3, p. 227-246, 2014.

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

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire et al. **Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil**. Revista de Administração Contemporânea, v. 7, n. 4, p. 187-209, 2003.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Comportamentos de cidadania organizacional**. In: SIQUEIRA, M.M.M.; GOMIDE JR., S.; OLIVEIRA, A.F. (Org.). Cidadania, justiça e cultura nas organizações: estudos psicossociais. São Bernardo do Campo/SP: Editora Metodista, 2001.

MORAES, L.F.R. et al. **Comprometimento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho: uma abordagem de diagnóstico comparativo**. In: ENANPAD, 19., João Pessoa, 1995. Anais... Rio de Janeiro: Anpad, 1995. v. 1, n. 6, p. 219-257.

MORAIS, J. H. M. **Comprometimento e desempenho organizacional: um estudo hierárquico multinível (HLM) no sistema público da Bahia**. 279 f. (Dissertação de Mestrado), Universidade Federal da Bahia, 2004.

MUCHINSKY, P. M. **Psicologia organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MÜLLER, M.; RAUSKI, E. de F.; EYNG, I. S.; MOREIRA, J. **Comprometimento organizacional: um estudo de caso no supermercado “beta”**. Ponta Grossa: UEPG, 2005.

NASCIMENTO, Aparecida de Lourdes do. **Comprometimento no Trabalho: Percepção sobre o Construto e sua Influência na Prática Cotidiana de Gestores Públicos**. In: ENCONTRO DA ANPAD, XXXVII, 2013, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro, Anpad, 2013. CD-ROM.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de Metodologia Científica: Projetos e Pesquisas, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de Metodologia Científica**. São Paulo: Pioneira, 1997.

PAIVA, Kely César Martins; DUTRA, Michelle Regina Santana; LUZ, Talita Ribeiro da. **Comprometimento organizacional de trabalhadores de call center**. Revista de Administração (São Paulo), v. 50, n. 3, p. 310-324, 2015.

PASCHOAL, T. & TAMAYO, A. **Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho**. Avaliação Psicológica, Porto Alegre, v. 7, n. 1, 2008. Disponível em: <http://pepsic.bvspsi.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712008000100004&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 5 jul. 2015.

REGO, Armênio. **Comprometimento Afetivo dos Membros Organizacionais: o Papel das Percepções de Justiça**. Rio de Janeiro: RAC, v.6, n.2, Maio/Ago. 2002: 209 - 241.

RIBEIRO FILHO, Josias Gomes; HONÓRIO, Luiz Carlos. **Comprometimento Organizacional: Comparando Docentes Efetivos e Temporários de uma Instituição de Ensino Superior**. Revista Organizações em Contexto-online, v. 10, n. 20, p. 173-204, 2014.

RIGGENBACH, Deborah; ANDRADE, Elói Vargas; RIZZARDI, Patrik. **Bases do comprometimento organizacional dos participantes da UNICA empreender**. In: Congresso das Certificadas FGV. Florianópolis/SC, 2012.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: método e técnicas**, 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANCHES, E. N.; BORBA, A. M.; GONTIJO, L. A.; VERDINELLI, M. A. **Metodologia de Análise do Comprometimento dos Professores Universitários com a Organização e a Carreira Docente e sua Relação com o Desempenho.** In: **Anais... XXIX Encontro da ANPAD - Brasília, 2005.**

SIQUEIRA, M. M. M. **Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo.** 1995. 265f. Tese (Doutorado em Psicologia). Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1995.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMID JR., S. **Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização.** In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. & COLS. **Psicologia, organização e trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004.

TARDIF, M.; LESSARD, C. **O trabalho docente.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

TEIXEIRA, F. CASTRO, C. BATALHA, M. **O comprometimento com o processo educativo: Um estudo com professores e alunos da Universidade Tiradentes (se).** Cadernos de Graduação - Ciências Biológicas e da Saúde. v. 13, n.13, p. 99-112, Aracaju, 2011.

TRIGUEIRO, Jamara Araújo. **Comprometimento organizacional: um estudo de caso no Tribunal do Estado do Rio Grande do Norte – TCE/RN/ Jamara Araújo Trigueiro.** – Natal, RN, 2013.

ZAGO, Carine; CUFFA, Denise de; COLTRE, Maria Sandra. **Análise do comprometimento organizacional: o caso do ítalo supermercado.** In: Congresso Internacional de Administração. Ponta Grossa, PR, 2014.

ANEXO A

Indicadores e pesos da Escala EBACO.

| BASE: AFETIVA | PESOS |
|--|--------------|
| 01. Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares. | 0,74 |
| 02. A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores. | 0,76 |
| 03. Eu me identifico com a filosofia desta organização. | 0,80 |
| 04. Eu acredito nos valores e objetivos desta organização. | 0,78 |
| BASE: OBRIGAÇÃO EM PERMANECER | PESOS |
| 05. Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui. | 0,78 |
| 06. Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora. | 0,79 |
| 07. Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora. | 0,82 |
| 08. Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui. | 0,85 |
| BASE: OBRIGAÇÃO PELO DESEMPENHO | PESOS |
| 09. Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa. | 0,65 |
| 10. Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa. | 0,81 |
| 11. O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis. | 0,81 |
| 12. O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas. | 0,70 |
| BASE: AFILIATIVA | PESOS |
| 13. Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo. | 0,72 |
| 14. Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo. | 0,82 |
| 15. Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho. | 0,76 |
| 16. Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa. | 0,68 |
| BASE: FALTA DE RECOMPENSAS E OPORTUNIDADES | PESOS |
| 17. Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar. | 0,45 |
| 18. A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despende esforços extras em benefício desta organização. | 0,77 |
| 19. Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expesso publicamente. | 0,72 |
| 20. Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa. | 0,60 |
| BASE: LINHA CONSISTENTE DE ATIVIDADES | PESOS |
| 21. Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre manterei meu emprego. | 0,69 |
| 22. Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo. | 0,58 |
| 23. Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa. | 0,71 |
| 24. Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego. | 0,65 |
| BASE: ESCASSEZ DE ALTERNATIVAS | PESOS |
| 25. Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada. | 0,59 |
| 26. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização. | 0,77 |
| 27. Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho. | 0,84 |
| 28. Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho. | 0,78 |

Fonte: Bastos et al (2008) p. 64.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO DA PESQUISA Comprometimento de Professores de Escola de Línguas

Caro professor(a), o presente questionário corresponde a uma etapa do Relatório de Pesquisa do Estágio Supervisionado da aluna JANAINA MITTALY DE SOUZA, graduanda do Curso de Administração da UFCG. A mesma tem como objetivo analisar o comprometimento com a organização de professores de escola de línguas. Este questionário é anônimo.

Sua participação é importante e necessária!

Desde já agradecemos a sua participação!

IDENTIFICAÇÃO PESSOAL

SEXO

() Masculino () Feminino

IDADE

() Menos de 20 anos () Entre 20 e 30 () Mais de 31

ESCALA DE BASES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL – EBACO

Levando em conta o seu sentimento, responda as afirmativas de acordo com a escala a seguir:

(1) Discordo totalmente (2) Discordo muito (3) Discordo pouco (4) Concordo pouco (5) Concordo muito (6) Concordo Totalmente.

- 1. Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares.**

| | | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | |
| | | | | | | |
| Discordo totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo totalmente |

- 2. A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.**

1 2 3 4 5 6

Discordo totalmente Concordo totalmente

3. Eu me identifico com a filosofia desta organização.

1 2 3 4 5 6

Discordo totalmente Concordo totalmente

4. Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.

1 2 3 4 5 6

Discordo totalmente Concordo totalmente

5. Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.

1 2 3 4 5 6

Discordo totalmente Concordo totalmente

6. Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.

1 2 3 4 5 6

Discordo totalmente Concordo totalmente

7. Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.

1 2 3 4 5 6

Discordo totalmente Concordo totalmente

8. Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.

1 2 3 4 5 6

Discordo totalmente Concordo totalmente

9. Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa.

17. Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.

| | | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | |
| | | | | | | |
| Discordo totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo totalmente |

18. A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para dispender esforços extras em benefício desta organização.

| | | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | |
| | | | | | | |
| Discordo totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo totalmente |

19. Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expresso publicamente.

| | | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | |
| | | | | | | |
| Discordo totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo totalmente |

20. Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa.

| | | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | |
| | | | | | | |
| Discordo totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo totalmente |

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

| | | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | |
| | | | | | | |
| Discordo totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo totalmente |

22. Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.

| | | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | |
| | | | | | | |
| Discordo totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo totalmente |

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

| | | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | |
| | | | | | | |
| Discordo totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo totalmente |

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

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| Discordo totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo totalmente |

- 25. Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.**

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| Discordo totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo totalmente |

- 26. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.**

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| Discordo totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo totalmente |

- 27. Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.**

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| Discordo totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo totalmente |

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

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| Discordo totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo totalmente |