

**FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

**Programa de Pós-graduação em Administração  
Mestrado**

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:  
um estudo em unidades escolares da Polícia Militar de Minas  
Gerais na região metropolitana de Belo Horizonte**

Denise Rezende de Miranda Martins

**Belo Horizonte  
2010**

**Denise Rezende de Miranda Martins**

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:**  
um estudo em unidades escolares da Polícia Militar de Minas Gerais na  
região metropolitana de Belo Horizonte

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Kely César Martins de Paiva

Linha de pesquisa: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações.

Área de Concentração: Organização e Estratégia.

Belo Horizonte  
2010

Dedico este trabalho, primeiramente, a Deus, que, em todos os momentos, deu-me serenidade, coragem, equilíbrio, sabedoria e determinação para ir ao encontro dos meus sonhos, quando parecia impossível chegar até aqui.

Ao Reinaldo, por não medir esforços para me ajudar sempre que precisei.  
À minha família, em especial a Rosaly e Michelle, que sempre torceram por mim.

## **AGRADECIMENTOS**

À professora Doutora Kely César Martins Paiva, orientadora desta pesquisa, por sua bravura e ternura, por todas as suas avaliações, ideias e sugestões, pelos ensinamentos recebidos, por me orientar de maneira segura e criteriosa. Com enorme gratidão, obrigada pela confiança, por ter escutado os meus desabafos e pela paciência constante diante dos momentos de fraquezas.

A todos os professores do Mestrado dos quais tive a oportunidade de receber seus ensinamentos: Talita Ribeiro da Luz, Marília Novaes M. Machado, Luiz Carlos Honório, Alfredo Alves de O. Melo, Wanderlei Ramalho, Fernando Coutinho Garcia, Ester Eliane Jeunon e Maria Auxiliadora M. Oliveira.

Às secretárias da Faculdade Novos Horizontes que, com todo profissionalismo, estiveram sempre presentes.

Muito especialmente, ao Reinaldo, principal incentivador para a realização deste mestrado e que criou condições para a conclusão deste sonho. Obrigada por tudo.

A minha família, que sempre torceu por mim, sobretudo, nas diversas demonstrações de carinho. A minha irmã Rosaly pelo exemplo de vida, luta, perseverança e por ter me encorajado sempre nos momentos de fraqueza. A minha querida sobrinha Michelle, pela valiosa contribuição para a realização e conclusão desta pesquisa.

Aos amigos do mestrado, que vivenciaram comigo todos os desafios para a construção deste trabalho. De modo muito especial, a minha amiga Dani, pelo carinho e parceria nos trabalhos acadêmicos. Ao Jair, pelo carinho, incentivo, apoio e compreensão.

Ao Francis, pela colaboração com o tratamento estatístico; à Michelle, pela colaboração com a transcrição das entrevistas; à professora Patrícia Tanuri, pela contribuição na revisão textual.

Ao CTPM, pela atenção e por autorizar a realização da presente pesquisa. Agradeço aos funcionários que disponibilizaram seu tempo para responder aos questionários e entrevistas. À Direção e Supervisão que soube compreender e apoiar os muitos momentos em que se fez necessária a minha ausência, em decorrência das obrigações do mestrado.

Finalmente, seria impossível relacionar todos aqueles que participaram deste trabalho, sem o risco de cometer injustiças; agradeço a Deus que colocou todas essas pessoas, que contribuíram de alguma forma para a realização deste trabalho, em meu caminho.

*Desejo que a vida se torne um canteiro de oportunidades para você ser feliz...  
E, quando você errar o caminho, recomece, pois assim você descobrirá que ser feliz não é ter uma vida perfeita, mas usar as lágrimas para irrigar a tolerância. Usar as perdas para refinar a paciência.  
Usar as falhas para lapidar o prazer. Usar os obstáculos para abrir as janelas da inteligência.  
Jamais desista de si mesmo. Jamais desista das pessoas que você ama. Jamais desista de ser feliz, pois a vida é um obstáculo imperdível, ainda que se apresentem dezenas de fatores a demonstrarem o contrário.  
Pedras no caminho? Guardo todas... Um dia vou construir um castelo!*

**Fernando Pessoa**

## RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo geral descrever e analisar como se configura o comprometimento organizacional de funcionários das unidades escolares da instituição de ensino da Polícia Militar na região metropolitana de Belo Horizonte. Para tanto, o referencial teórico abordou conceitos e enfoques do comprometimento organizacional, com ênfase no modelo tridimensional de Allen e Meyer (1991). A pesquisa caracteriza-se como de campo e descritiva, com abordagens qualitativa e quantitativa nos moldes de um estudo de caso. Para a coleta de dados, foram aplicados 62 questionários e realizadas 10 entrevistas. Os dados oriundos dos questionários foram tratados e analisados, pautados em estatística uni e bivariada, enquanto que aqueles provenientes das entrevistas foram submetidos à análise de conteúdo. Após a apresentação e análise dos dados, separados de acordo com o método empregado, percebeu-se que, do ponto de vista do comprometimento organizacional, os pesquisados demonstraram muito mais a sua ausência ou fragilidade do que efetivamente uma conexão mais firme ou sedimentada com o Colégio, o que pode implicar, no seu cotidiano, em comportamentos que pouco se traduzam na essência do seu trabalho: educar e promover a educação. Os dados indicam que o comprometimento, de fato, leva em conta um emaranhado de relações que, após a análise dos dados da pesquisa, evidencia-se como mais complexo do que os instrumentos de coleta de dados foram capazes de apreender, o que mantém tal construto na agenda de pesquisa no campo da Administração. Diante das limitações e dos avanços apresentados neste estudo, diversas sugestões para pesquisas futuras foram alinhadas. Ressalte-se, ao final, a importância desta pesquisa para a Instituição em termos da reflexão propiciada quanto aos desafios inerentes à sua realidade interna, considerando-se sua face de “organização pública”. Espera-se que as questões levantadas e os resultados obtidos fomentem discussões e reflexões acerca de e com seus funcionários, a fim de se buscar alternativas que favoreçam o desenvolvimento do trabalho e, mais ainda, das pessoas que com ele lidam diariamente

**Palavras-chave:** Comprometimento organizacional, Polícia Militar, instituição de ensino

## ABSTRACT

The main goal of the study was to describe and analyze the organizational commitment of employees of school units of the military police educational institution of the metropolitan area of Belo Horizonte. For this purpose, the research includes a theoretical review comprising concepts and perspectives on organizational commitment, with emphasis on Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model, along with a descriptive field research, with a combined qualitative/quantitative approach, appropriate to a case study. The data collection was gathered through 62 questionnaires and 10 interviews. The data from the questionnaires were processed and analyzed using uni- and bivariate statistics, while those from the interviews were subjected to content analysis. The data are presented and analyzed separately according to the method applied. After the data analysis we noticed that, regarding organizational commitment, the respondents demonstrated more the lack of (or a fragile) commitment rather than an actual strong, sedimented relationship with the school. In their daily life this may cause a behavior that poorly reflects the essence of their work: educating and promoting education. The data indicate that commitment, indeed, involves a tangle of relations which, we realized, after the analysis of the survey data, is more complex than our methods enabled us to apprehend, and that keeps this subject on the field's research agenda. Given the limitations and advances of this study, several suggestions for future research are listed. Finally, we highlight the importance of this research for the institution itself, in terms of the insights it allowed in relation to its internal reality as "public organization." We hope that the results and issues raised by this research help the institution to promote discussions with and about the employees, in order to seek alternatives that favor the work's development and, more importantly, the people who deal with it daily.

**Keywords:** organizational commitment, Military Police, educational institution

## **LISTA DE SIGLAS**

CTPM – Colégio Tiradentes da Polícia Militar de Minas Gerais

PMMG – Polícia Militar de Minas Gerais

SPSS – Statistical Package for The Social Sciences

ECOAF – Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo

ECOC – Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo

ECON – Escala de Comprometimento Organizacional Normativo

PST – Perdas Sociais no Trabalho

PIFO – Perdas de Investimentos Feitos na Organização

PRO – Perdas de Retribuições Organizacionais

PP – Perdas Profissionais

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Percentual de respondentes, por sexo .....	40
Gráfico 2 – Percentual de respondentes, por faixa etária .....	40
Gráfico 3 – Percentual de respondentes, por estado civil .....	41
Gráfico 4 – Percentual de respondentes, por escolaridade.....	42
Gráfico 5 – Percentual de respondentes, por tempo no cargo .....	42
Gráfico 6 – Percentual de respondentes, por tempo na instituição .....	43
Gráfico 7 – Percentual de respondentes, civil ou militar.....	43
Gráfico 8 – Percentual dos respondentes, por unidade do Colégio onde trabalham.	44
Gráfico 9 – Percentual de respondentes e médias gerais, por dimensões do comprometimento.....	45
Gráfico 10 – Percentual de respondentes por nível e dimensão de comprometimento organizacional .....	46
Gráfico 11 – Percentual de respondentes por nível e tipo de perdas referentes ao comprometimento calculativo .....	47

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resultados dos testes de correlações entre dados demográficos e Dimensões do Comprometimento .....	49
Tabela 2 – Resultados dos testes de correlações entre dados demográficos e Perdas relativas ao Comprometimento Calculativo .....	49
Tabela 3 – Médias das dimensões de comprometimento, por categorias dos dados demográficos.....	52
Tabela 4 – Resultados significativos dos testes estatísticos entre dimensões de comprometimento e categorias dos dados demográficos .....	53
Tabela 5 – Médias das perdas relativas ao comprometimento calculativo, por categorias dos dados demográficos.....	54
Tabela 6 – Resultados significativos dos testes estatísticos entre as perdas relativas ao comprometimento calculativo e categorias dos dados demográficos.....	56
Tabela 7 – Percepção dos entrevistados quanto à sua inserção no Colégio .....	58
Tabela 8 – Percepção dos entrevistados quanto aos pontos positivos de se trabalhar no Colégio .....	60
Tabela 9 – Percepção dos entrevistados quanto aos pontos negativos de se trabalhar no Colégio .....	62
Tabela 10 – Percepção dos entrevistados quanto aos sentimentos de se desligarem do Colégio para trabalharem em outra escola ou organização .....	63
Tabela 11 – Percepção dos entrevistados quanto ao que perderiam caso viessem a trabalhar em outra escola ou organização .....	64
Tabela 12 – Percepção dos entrevistados quanto ao que os prendem na instituição .....	65
Tabela 13 – Percepção dos entrevistados quanto ao que eles acreditam que prendem os demais funcionários à instituição.....	67
Tabela 14 – Percepção dos entrevistados quanto à contribuição do Colégio para a sua vida.....	68
Tabela 15 – Percepção dos entrevistados quanto aos motivos que os mantêm ligados ao Colégio.....	69
Tabela 16a – Percepção dos entrevistados quanto à variabilidade do comprometimento dos profissionais de acordo com o sexo.....	70

Tabela 16b – Percepção dos entrevistados quanto a variabilidade do comprometimento dos profissionais de acordo com a idade.....	72
Tabela 16c –Percepção dos entrevistados quanto à variabilidade do comprometimento dos profissionais de acordo com o estado civil.....	73
Tabela 16d – Percepção dos entrevistados quanto a variabilidade do comprometimento dos profissionais de acordo com a escolaridade .....	74
Tabela 16e– Percepção dos entrevistados quanto à variabilidade do comprometimento dos profissionais de acordo com o cargo atual e/ou tempo no cargo atual.....	76
Tabela 16f– Percepção dos entrevistados quanto a variabilidade do comprometimento dos profissionais de acordo com o tempo na instituição.....	77
Tabela 16g– Percepção dos entrevistados quanto à variabilidade do comprometimento entre os civis e os militares.....	78
Tabela 16h– Percepção dos entrevistados quanto à variabilidade do comprometimento dos profissionais de acordo com a unidade em que trabalham ...	80
Tabela 17 – Percepção dos entrevistados quanto à possibilidade de mudar algo no Colégio .....	81

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1 Objetivos da pesquisa .....	17
1.1.1 Objetivo geral .....	17
1.1.2 Objetivos específicos.....	17
1.2 Justificativa e relevância do estudo .....	18
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>19</b>
2.1 Fontes teóricas do comprometimento organizacional.....	19
2.2 Comprometimento organizacional: principais vertentes conceituais .....	20
2.3 Enfoques do comprometimento organizacional .....	21
2.3.1 Enfoque afetivo.....	22
2.3.2 Enfoque instrumental ou calculativo .....	23
2.3.3 Enfoque normativo.....	24
2.3.4 Enfoque sociológico.....	25
2.3.5 Enfoque comportamental.....	26
2.3.6 O Modelo tridimensional de comprometimento organizacional de Meyer e Allen(1991) .....	27
2.4 Antecedentes, correlatos e consequentes do comprometimento organizacional .....	28
2.4.1 Antecedentes do comprometimento .....	28
2.5 Escalas desenvolvidas para mensurar o comprometimento organizacional .....	30
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>33</b>
3.1 Caracterização da pesquisa .....	33
3.2 Unidades de observação e análise .....	35
3.3 Instrumentos de coleta dos dados .....	35
3.4 Instrumentos de análise dos dados .....	37
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>39</b>
4.1. O comprometimento organizacional, segundo os respondentes dos questionários.....	39
4.1.1 Caracterização das variáveis demográficas e ocupacionais dos participantes da pesquisa .....	39
4.1.2 Dados gerais do comprometimento dos respondentes .....	44
4.1.3 Estudos das correlações dos dados dos respondentes .....	48
4.1.4 Estudos das médias dos dados dos respondentes.....	50
4.2. O comprometimento organizacional, segundo os entrevistados .....	56
4.2.1 Dados demográficos dos entrevistados .....	57
4.2.2 Percepções dos entrevistados quanto ao comprometimento organizacional.....	58
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>84</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>89</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>95</b>
Apêndice A – Questionário.....	95
Apêndice B – Roteiro de entrevista .....	99

# 1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o ritmo acelerado das mudanças ocorridas nos planos econômicos, políticos e sociais tem alterado profundamente as relações de trabalho, impondo a necessidade de novos formatos organizacionais e gerando novas expectativas, demandas e atitudes dos indivíduos, grupos sociais e sociedade como um todo. As instituições educacionais não têm fugido a esse contexto, que também tem revelado problemas, principalmente, nas relações entre os indivíduos e a organizações.

Os problemas que surgem nessas relações de trabalho promovem ambientes altamente instáveis, levando as organizações a um contínuo ajuste com corte de gastos para se tornarem competitivas. Decorre daí, então, a dúvida sobre a própria continuidade do emprego, haja vista a precarização das relações de trabalho, subemprego e estímulo para que cada trabalhador construa sua carreira, não tendo como referência central uma organização empregadora (GARCIA, 2001).

Nesse contexto, as organizações necessitam lançar mão de seus pontos fortes, transformando a competitividade, a tecnologia e a modernização em questões diretamente relacionadas à sobrevivência e enfatizando a preocupação em compreender a relação do indivíduo com a organização.

Drucker (2000) chama essa sociedade de “sociedade do conhecimento”, em que a concorrência acirrada, a globalização, as pressões e a competitividade ganham mais peso. Nesse contexto, os trabalhadores percebem, cada vez mais, os efeitos dessas mudanças, cuja exigência pela excelência faz parte de seu dia a dia. Dentro dessa postura, é que se procuram as razões capazes de explicar os problemas que daí emanam.

Segundo Meyer e Allen (1997), as organizações estão se tornando mais “enxutas” e as pessoas que nelas se mantêm mais importantes. Bastos (1998) argumenta que é exatamente nesse momento, em que as organizações estão fortemente expostas às

pressões por qualidade e competitividade, que elas mais necessitam de uma força de trabalho efetivamente comprometida com a sua missão e valores, mesmo que seja terceirizada.

Assim, as alterações no mundo do trabalho fortaleceram as abordagens e pesquisas acerca do comprometimento que, na década de 80, eram centradas no vínculo estabelecido entre o trabalhador e a organização, caracterizado como comprometimento organizacional, uma ligação do indivíduo com a organização, com base na distinção da natureza psicológica de três vínculos/componentes: o desejo/afetivo, a necessidade/instrumental e a obrigação moral/normativo (CANÇADO *et al.*, 2007).

Os vários estudos existentes acerca do comprometimento organizacional possuem o princípio comum de que o comprometimento isolado não assegura o sucesso de uma organização. Porém, um alto grau de comprometimento com a organização pode concorrer para que as empresas alcancem seus objetivos. Segundo Teixeira (1994, p. 268), o estudo do comprometimento possibilita “a melhor compreensão da natureza dos processos psicológicos pelos quais as pessoas escolhem identificar-se com os objetivos em seu ambiente”. Para Bastos, Brandão e Pinho (1996), uma das principais características individuais mais pesquisadas, a partir da década de 1970, tem sido o comprometimento organizacional, destacando a influência de cada trabalhador, no alcance dos objetivos organizacionais.

Para Bastos (1997), comprometer-se significa sentir-se vinculado a algo e ter desejo de permanecer naquele curso de ação. Segundo o autor (1993, p. 54), o comprometimento organizacional pode ser definido como “um estado no qual o indivíduo se identifica com a organização e seus objetivos e deseja manter-se como membro, de modo a facilitar a consecução desses objetivos”.

O comprometimento também é entendido como um processo por meio do qual os trabalhadores expressam sua preocupação com o bem-estar e o sucesso da

organização em que trabalham (NORTHCAFT; NEALE<sup>1</sup>, citados por MORAES, 1995, p.178). Nesse sentido, empregados comprometidos com os objetivos da organização têm o maior interesse em fazer o que for preciso para atingi-los e, para tanto, tentam seguir prescrições e injunções para que resultados sejam obtidos tanto do ponto de vista individual quanto do coletivo.

Ressalta-se que o comprometimento organizacional é afetado quando diz respeito às condições salariais. Especialmente quando estas não condizem com as metas prescritas na organização ou não são compensadoras e estão em desacordo com o nível de exigência da função. Por outro lado, o comprometimento também pode ser afetado quando há pouca perspectiva de progressão na carreira que recompense o trabalhador proporcionalmente ao seu esforço.

Em contrapartida, nas organizações, e as escolares não são exceção, a percepção do funcionário que simplesmente "cumpre" com suas tarefas está fora de propósito. Atualmente, procura-se por profissionais que tornem evidente a que vieram e percebam, nos desafios, novas oportunidades de crescimento.

Entretanto, as referidas mudanças expõem contradições nas organizações escolares, tanto particulares quanto públicas. A sobrecarga de trabalho, as condições impróprias para o exercício dos cargos e a falta de perspectiva de crescimento têm desestimulado os funcionários, que passam a ver a escola e suas atividades como um "fardo pesado".

Dentro desse contexto, procurou-se trabalhar o tema comprometimento organizacional no corpo funcional de unidades escolares de instituição da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais na região metropolitana de BH, PMMG, para tentar entender o comprometimento organizacional das unidades do Colégio Tiradentes onde atuam profissionais com vínculos (militares e civis, concursados e contratados), idades, formações acadêmicas, etc. diferentes, fato que merece aprofundamento em termos de seu comprometimento organizacional, tendo em vista

---

<sup>1</sup> Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1987). Experts, amateurs, and real estate: an anchoring-and-adjustment. perspective on property pricing decisions. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 39, 84-97.

as diferentes formas de inserção dos profissionais. Cabe, neste estudo, verificar o comprometimento destes com a organização.

Convém esclarecer que o Colégio Tiradentes da Polícia Militar de Minas Gerais (CTPM) surgiu a partir da construção do Ginásio Tiradentes da Polícia Militar no ano de 1949. Ele é fruto do esforço e ideal de alguns oficiais da PMMG que, com a colaboração de toda a corporação, tinham o objetivo de oferecer educação aos militares e a seus dependentes. Em 2008, comemorou-se 59 anos de fundação, operando com as séries do Ensino Fundamental e Ensino Médio, nas unidades de Santa Tereza, Nossa Senhora das Vitórias, Gameleira, Contagem e Minas Caixa.

Para o embasamento teórico, este estudo valeu-se de teorias que envolvem três modelos desenvolvidos por estudiosos do assunto. Os três componentes apresentados por Allen e Meyer (1990) e os estudos posteriores baseados nesta abordagem que foram realizados pelos dois autores e colaboradores (MEYER, ALLEN; SMITH, 1993; MEYER; ALLEN, 1996) como também por outros estudiosos (MEDEIROS; ENDERS, 1998; CLUGSTON, 2000) delimitaram uma visão teórica e metodológica para estudos sobre comprometimento organizacional.

No Brasil, o modelo de Allen e Meyer (1990) foi fonte de análise num estudo desenvolvido por Medeiros e Enders (1998), quando foi aplicado a amostras brasileiras, a partir das escalas utilizadas por Meyer, Allen e Smith (1993).

Os resultados dessas pesquisas indicaram a importância de estudos que apresentem alternativas metodológicas de medidas de comprometimento organizacional mais confiáveis e precisas. A esse respeito, explicita-se que o estudo desenvolvido nesta dissertação segue essa tendência, já que utilizou abordagens quantitativa e qualitativa, implicando triangulação entre métodos (JICK, 1979).

Diante do crescente interesse pela temática comprometimento e das especificidades do contexto do Colégio Tiradentes, a pergunta que norteou este estudo foi: **como se configura o comprometimento organizacional de funcionários das unidades escolares da instituição da Polícia Militar na região metropolitana de BH?**

Diante dessa pergunta, os seguintes objetivos foram traçados.

## **1.1 Objetivos da pesquisa**

### **1.1.1 Objetivo geral**

O objetivo geral da pesquisa foi descrever e analisar como se configura o comprometimento organizacional de funcionários das unidades escolares da instituição de ensino da Polícia Militar na região metropolitana de Belo Horizonte.

### **1.1.2 Objetivos específicos**

Para alcançar o objetivo geral, foram delineados os seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever e analisar o comprometimento organizacional de funcionários das unidades da escola, segundo modelo tridimensional de Meyer e Allen (1990);
- b) Comparar e relacionar o comprometimento organizacional de funcionários com as variáveis demográficas e ocupacionais dos mesmos;
- c) Aprofundar o entendimento a respeito do comprometimento organizacional dos funcionários pesquisados, por meio de entrevistas.

## 1.2 Justificativa e relevância do estudo

Da perspectiva acadêmica, a contribuição deste estudo destaca-se pela escassez de estudos sobre comprometimento no setor público (BOTELHO; ZOUAIN, 2000) e também pela reflexão sobre a realidade interna de uma instituição de ensino pública, no que diz respeito ao comprometimento organizacional, que permita ampliar e aprofundar o conhecimento sobre o assunto em questão, especificamente, nesse contexto.

Do ponto de vista organizacional, o estudo possibilitará à instituição pesquisada uma melhor compreensão da realidade das unidades de ensino, podendo, conseqüentemente, influir indiretamente nas suas políticas e práticas de gestão de pessoas.

Do ponto de vista social, a questão da educação no Brasil continua na agenda nacional, dada sua importância para o desenvolvimento do país. No caso de uma instituição militar de ensino, que inclui profissionais com as características descritas, o estudo assume contornos peculiares que ampliam tal relevância.

A presente dissertação está organizada em cinco capítulos, a saber: esta introdução, o referencial teórico, a metodologia, a apresentação e análise dos dados e as considerações finais, as quais se seguem de referências e apêndices.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação teórica que dá sustentação a este trabalho é apresentada em três partes: na primeira, são expostas as principais teorias sobre o comprometimento organizacional, abordando suas vertentes conceituais clássicas. Na segunda, são levantados os principais enfoques e as principais medidas do comprometimento organizacional. Na terceira, os antecedentes, correlatos e consequentes do comprometimento organizacional.

### 2.1 Fontes teóricas do comprometimento organizacional

São diversas as fontes teóricas do comprometimento organizacional. Em relação à fonte sociológica, os principais representantes dessa vertente são Weber (1947), Becker (1960), Kanter (1968), Ritzer e Trici (1969), Alluto, Hrebiniak e Allonso (1973), Edwards (1979), Burawoy (1983) e Halaby (1986), com foco na autoridade, no contexto de trabalho. Isso resulta no enfoque, voltado para a sociologia do comprometimento organizacional, que enfatiza interesses em continuar no emprego por perceber a legitimidade da relação de autoridade-subordinação.

Sobre as fontes teóricas existentes, os autores Barnard (1978), March e Simon (1975), Etzioni (1975), Buchanan (1974), Mowday, Steers e Porter (1979), Wiener e Wardi (1990) e Meyer e Allen (1984) são os principais representantes. A partir das vertentes teóricas elaboradas por esses estudiosos, nascem os enfoques instrumentais, afetivos e normativos organizacionais, que têm regido, de modo geral, o *modus operandi* das relações entre indivíduos e organizações.

Ainda sobre a teoria assentada na psicologia social, os representantes principais são Lewin (1947), Festinger (1957), Ajzen e Ferhbein (1983) e Salancick (1977). Esse enfoque do comportamento do comprometimento organizacional é caracterizado por um estado de ser em que as ações são determinadas pelas crenças que sustentam a atividade e seu próprio envolvimento. Essa teoria será discutida mais amplamente na sequência.

## 2.2 Comprometimento organizacional: principais vertentes conceituais

Cohen (2003) fez um completo levantamento de estudos sobre a validade discriminante das primeiras escalas e das mais recentes sobre o assunto. Seus resultados são centrais para a discussão daquilo que lhe parece redundância conceitual desses múltiplos comprometimentos no trabalho.

Para Meyer e Herscovitch (2001), há focos específicos de comprometimento. Os autores apontam que

todas as definições de comprometimento fazem, em geral, referência ao fato de que comprometimento é uma força que estabiliza, coage e dá direção ao comportamento, por exemplo, restringe liberdade, liga pessoas a um curso de ação (MEYER; HERSCOVITCH, 2001, p. 301).

Entretanto, alguns autores, de forma mais categórica, aprofundaram os conceitos sobre o comprometimento organizacional, destacando sua função prioritária. Comprometimento é um processo por meio do qual os colaboradores expressam sua preocupação com o bem-estar e o sucesso da organização em que trabalham. (NORTHCAFT; NEALE citados por MORAES, 1995, p. 178).

Já Mowday, Porter e Steers (1982, p. 27) conceituam comprometimento organizacional como “uma força relacionada com a identificação e com o envolvimento das pessoas com uma organização específica”. Eles ressaltam que o comprometimento organizacional pode ser caracterizado por no mínimo três fatores:

- a) uma forte crença e a aceitação dos objetivos e valores da organização;
- b) uma disposição em exercer um esforço considerável em benefício da organização;
- c) um forte desejo de se manter membro da organização.

Para Mowday, Porter e Steers (1982), as três dimensões utilizadas para a conceituação do construto apoiam-se na forte crença e na aceitação dos valores e objetivos da organização, no forte desejo de manter o vínculo com a organização e na intenção de se esforçar em prol da organização.

A partir dessa abordagem, originou-se a medida de comprometimento organizacional, o *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ).

Enfim, neste cenário de pluralidade de conceitos e medidas existentes, até final dos anos 1980, pode-se afirmar que a pesquisa internacional esteve fortemente amparada pela perspectiva consolidada no clássico trabalho de Mowday, Porter e Steers (1982). Esses autores enfatizam a natureza afetiva do processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização, o que pode ocorrer por diferentes bases abordadas por diferentes enfoques.

### **2.3 Enfoques do comprometimento organizacional**

A atual emergência da questão do comprometimento organizacional tem despertado o interesse de pesquisadores de várias áreas e vertentes teóricas, resultando em diversos tipos de abordagens, cujas principais serão apresentadas a seguir.

Bastos (1993) afirma que as principais abordagens e respectivas fontes teóricas presentes nos estudos acerca do comprometimento organizacional que mais contribuíram para o desenvolvimento desse construto foram as de cunho sociológico, as Teorias Organizacionais e a Psicologia Social.

Para Bastos (1993), há cinco abordagens que pautam a maioria dos estudos sobre comprometimento organizacional. São elas:

- a) afetiva ou atitudinal;
- b) calculativa ou instrumental;
- c) sociológica;
- d) normativa;
- e) comportamental.

Considerando-se tais abordagens, o modelo analítico mais utilizado tem sido o tridimensional, estabelecido por Meyer e Allen (1993). Os autores definem o comprometimento organizacional em três dimensões:

- a) *Affective Commitment* ou Comprometimento Afetivo;
- b) *Continuance Commitment*, ou Comprometimento Instrumental;
- c) *Normative Commitment*, ou Comprometimento Normativo.

Note-se, por fim, que os estudos na área da administração, desde a Escola Clássica até a Teoria Contingencial, denotam uma busca - direta ou indireta - sobre a compreensão do que faz o indivíduo identificar-se com uma empresa e nela participar mais ativamente. A atual “emergência” da questão do comprometimento organizacional tem despertado o interesse de pesquisadores de várias áreas e vertentes teóricas, resultando em diversos tipos de abordagens. As principais são apresentadas nos próximos tópicos.

### **2.3.1 Enfoque afetivo**

O estudo do comprometimento organizacional tem sido dominado pela abordagem multidimensional, cuja principal referência teórica é o estudo desenvolvido por Mowday, Steers e Porter (1979) e Mowday, Porter e Steers (1982).

Essa perspectiva salienta a natureza afetiva do processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização. Além da noção de identificação, a percepção de lealdade e o desejo de persistir em ficar e de se esforçar em favor da organização foram utilizados pelos autores para a definição desse construto.

Mowday, Steers e Porter (1979) enfocam a natureza afetiva da relação de identidade do indivíduo com as metas da organização. Ainda segundo esses autores, o comprometimento organizacional representa algo além da simples lealdade passiva a uma organização. Ele envolve uma relação ativa, na qual o indivíduo deseja dar algo de si próprio, contribuindo para o desempenho da organização.

Nessa perspectiva atitudinal, o comprometimento organizacional é definido por Mowday, Steers e Porter (1979) como um estado no qual o indivíduo se identifica com uma organização e seus objetivos e deseja manter-se como membro, de modo a facilitar a consecução desses objetivos.

Os estudos de Mowday, Porter e Steers (1982) estão de acordo com o chamado vínculo ‘empregado-organização’. Os autores exploram os fenômenos do comprometimento organizacional, do absenteísmo e do *turnover*, tomando o primeiro como uma atitude antecedente importante dos dois últimos.

A base desses estudos encontra-se nos trabalhos de Etzioni (1975), que relaciona os métodos utilizados pelas organizações, para se obter o assentimento a padrões de envolvimento dos trabalhadores. Assim, passa a existir uma proximidade com o envolvimento baseado em trocas, levando à identificação e à absorção dos valores da organização pelos indivíduos.

Etzioni (1975) classifica o “envolvimento” dos trabalhadores com a organização de três formas: moral, calculista e alienante. O envolvimento moral relaciona-se à internalização das metas, dos valores e das normas da organização. O envolvimento calculista envolve um relacionamento de menor intensidade com a organização, tendo como foco as relações de troca. Já o envolvimento alienante é considerado um fator negativo para a organização, na qual o indivíduo assume uma posição de passividade na relação estabelecida.

### **2.3.2 Enfoque instrumental ou calculativo**

O enfoque instrumental calculativo fundamenta-se no trabalho de Becker (1960, p. 33), no qual o autor descreve “o enfoque instrumental como uma tendência do indivíduo de engajar-se em linhas consistentes de atividades”.

Assim, o comprometimento organizacional é visto como um mecanismo psicossocial cujos elementos *side-bets* (trocas laterais) ou consequências de ações prévias

impõem limites ou restringem ações futuras, características de certos tipos de pessoas. A linha consistente de atividade pode ser compreendida como a continuidade do indivíduo na empresa e as *side-bets* seriam os diversos investimentos realizados pelo indivíduo, como desenvolvimento de habilidades e contribuições (HREBINIAK; ALUTTO, 1972, p. 556).

Hrebiniak e Alutto (1972, p. 556), no intuito de interpretar as ideias de Becker (1960), conceituam o comprometimento instrumental como

um fenômeno estrutural que ocorre como resultado das transações indivíduo-organização e das alterações, nos benefícios adquiridos e nos investimentos realizados pelo indivíduo em seu trabalho (*side-bets*).

A linha de estudo do comprometimento organizacional designada de instrumental origina-se a partir das teorias organizacionais com antecedentes nas ideias de Barnard (1938) e March e Simon (1958). Estes afirmam que o elo entre o indivíduo e a organização pode elevar-se quando esta responde de maneira satisfatória às necessidades e expectativas dos trabalhadores.

### **2.3.3 Enfoque normativo**

O enfoque normativo é proveniente da interseção entre a Teoria Organizacional de Etzioni (1975) e a Psicologia Social, baseada nos trabalhos de Azjen e Fishbein (1980). Esse enfoque centra-se na estrutura das atitudes e do poder preditivo em relação ao comportamento, em que as pressões normativas (procedimento, rotinas, normas e valores específicos) obrigariam o trabalhador a se comportar conforme os padrões internalizados.

Wiener (1982) e Wiener e Vardi (1990) ressaltam que esse enfoque de comprometimento organizacional estabelece um quadro de referências, denominado 'normativo-instrumental'. Este trabalha para definir sistema cultural e sistema motivacional, na determinação do comportamento humano, nas organizações.

Wiener (1982, p. 421) define o comprometimento organizacional como um “conjunto de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que seu comportamento seja compatível com os objetivos e os interesses da organização”. Segundo esse conceito, as pressões normativas predispõem o indivíduo a comportar-se de acordo com padrões internalizados.

De acordo com Wiener e Vardi (1990, p. 300),

quanto mais forte o comprometimento, maior a predisposição do indivíduo para guiar as suas ações por padrões internalizados, mais do que racionais, acerca das consequências dessas ações.

Assim, os indivíduos comprometidos apresentam certos comportamentos, não porque eles calculam que, com tais comportamentos, obterão benefícios pessoais, mas porque eles acreditam que é certo fazê-los.

#### **2.3.4 Enfoque sociológico**

Para Halaby (1986), o enfoque sociológico do comprometimento organizacional é entendido como apego à organização, com base nas ideias de autoridade, baseadas nas teorias marxistas de Edwards (1979) e Burawoy (1983). Essa abordagem nasce em contraposição aos enfoques nomeados no valor capital (decorrentes das teorias econômicas) e na satisfação com o trabalho, inserido numa linha sociológica, denominada de “autoridade”, no contexto do trabalho.

Para o autor, o vínculo do trabalhador é definido pelos termos da relação de autoridade que regula o controle do empregador. Assim, os empregados conduzem para a empresa, além de uma orientação básica para os seus papéis de subordinados, um conjunto de códigos normativos que especificam formas de dominação. O apego do indivíduo não depende nem do amor, nem do dinheiro, e, sim, da percepção de legitimidade do regime de governo do empregado.

Halaby e Weakliem (1989), em outro estudo, conceituam o comprometimento como apego, como o interesse do indivíduo em manter-se no seu emprego atual ou ter expectativa de utilidade de conceder ao indivíduo dois custos de ação: primeiro, permanecer na organização, segundo, buscar novo emprego ou trabalho.

Em resumo, os autores ressaltam que essa definição resgata a essência do comprometimento organizacional, sem a conotação afetiva associada ao termo. Concluem os autores, na questão simples de ficar ou sair, o apego pode ser manifestado por expressões verbais e/ou comportamentais do empregado.

### **2.3.5 Enfoque comportamental**

Neste enfoque, o comprometimento é considerado como uma avaliação que o trabalhador faz no intuito de manter uma harmonia entre o seu comportamento e suas atitudes (MORAES *et al.*, 1995).

Segundo Kiesler e Sakamura (1996), o comprometimento é definido como um vínculo do indivíduo com atos ou com comportamentos, fazendo com que as cognições relativas a tais atos tornem-se mais sólidas a mudanças posteriores. O comprometimento pode ser comparado a sentimentos de autorresponsabilidade por um determinado ato, principalmente, se eles são notados como livremente escolhidos, públicos e irrevogáveis (BASTOS, 1993).

Salancick (1991) afirma que os indivíduos se tornam comprometidos a partir das implicações de suas próprias ações. Na sua visão, há uma pressão psicológica para que o indivíduo proceda de forma consistente com as implicações de seu comportamento prévio.

### 2.3.6 O Modelo tridimensional de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991)

O modelo de três dimensões, apresentado por Meyer e Allen (1991), é internacionalmente conhecido, tendo sido traduzido e validado em pesquisas em várias culturas. Eles apresentam um modelo baseado nas proposições de que o comprometimento é uma força que liga um indivíduo ao curso de ações de relevância para um objetivo e pode ser acompanhado por diferentes opiniões que têm a função de dimensionar o comportamento.

Assim, os indivíduos são caracterizados pelos autores de acordo com cada componente do comprometimento, da seguinte forma:

Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem, aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados (ALLEN; MEYER, 1990, p. 3).

Meyer e Allen (1991) conceituam o comprometimento organizacional a partir de cada uma das três dimensões:

- a) comprometimento afetivo (*affective commitment*) está relacionado a um apego. Refere-se a um envolvimento emocional do empregado, que ocorre quando há uma identificação do mesmo com a organização. “Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque assim o querem”.
- b) comprometimento instrumental (*continuance commitment*) é aquele que é percebido como custos associados a deixar a organização. “Empregados cujo vínculo principal com a organização é baseado no comportamento instrumental permanecem na mesma porque precisam”.
- c) comprometimento normativo (*normative commitment*) é visto como uma obrigação em permanecer na organização. “Empregados, com alto nível de comprometimento normativo, sentem que devem permanecer na organização. (MEYER; ALLEN, 1991, p. 67).”

Para Meyer e Allen (1991), essas dimensões são consideradas componentes e não tipos de comprometimentos tomados isoladamente. Diante disso, Bastos e Costa (2000) salientam que o modelo de Meyer e Allen (1991) destaca-se nas investigações empíricas sobre o comprometimento organizacional, em consonância com o movimento de afirmação da abordagem multidimensional no estudo desse construto.

Entre várias outras conclusões e recomendações para pesquisas futuras, os autores indicam a generalidade do modelo em várias culturas, embora as correlações entre os componentes afetivo e normativo mostrem-se bem maiores em outros países, entre eles, os Estados Unidos da América.

## **2.4 Antecedentes, correlatos e consequentes do comprometimento organizacional**

Segundo Meyer e Allen (1997), entender quando e como o comprometimento se desenvolve (antecedentes) permite um melhor posicionamento das organizações perante os impactos a que estão sendo submetidas nos tempos atuais, juntamente com seus empregados (consequentes).

### **2.4.1 Antecedentes do comprometimento**

O estudo referente aos antecedentes de comprometimento organizacional sofre influência a partir do modelo proposto por Mowday *et al.* (1982). Estes indicam quatro grupos conjuntos em variáveis pessoais, experiência no trabalho, características no trabalho (ocupacionais). A literatura ressalta fatores extra-organizacionais, tais como: alternativas de emprego e grupos de referência fora da organização (DORNSTEIN; MATALON, 1989).

Bastos (1993) ressalta que, apesar de todas as variáveis serem tomadas como antecedentes do comprometimento organizacional calculativo implicando maiores trocas entre o indivíduo e a empresa, as correlações positivas mostram-se maiores quando esse comprometimento é avaliado na perspectiva afetiva.

Para Steers (1997), os antecedentes do comprometimento organizacional baseiam-se num modelo que apresenta três categorias: experiência de trabalho, características pessoais e características do trabalho. As experiências de trabalho englobam as forças socializantes, que têm impacto nas ligações formadas com a organização e nas experiências relacionadas às atitudes de grupo e investimento pessoal. As características pessoais incluem variáveis como idade, escolaridade e necessidade de realização. As características de trabalho relacionam-se aos desafios inerentes às oportunidades para a integração social e o *feedback*.

Além dos antecedentes, a literatura aponta também para correlatos e consequentes do comprometimento. Bastos (1993) esclarece que, na categoria dos correlatos, são incluídas variáveis que não podem ser tomadas como antecedentes nem como consequências do comportamento. São construtos atitudinais ou motivacionais, também utilizados na pesquisa organizacional.

As correlações observadas entre comprometimento, satisfação e motivação no mesmo instrumento, são:

- a) o fato de todas serem mensuradas conjuntamente no mesmo instrumento;
- b) a existência de itens similares, integrando as diversas escalas;
- c) a possibilidade de que aspectos específicos de uma resposta afetiva mais generalizada, diante do contexto de trabalho, determinaria um efeito de halo entre essas avaliações. Tais fatores ressaltam os problemas de redundância conceitual e da validade discriminante de suas medidas.

As análises dos consequentes do comprometimento organizacional têm se limitado a duas classes de comportamento: a) a primeira refere-se às decisões relativas à permanência no emprego ou o abandono do mesmo; b) a segunda compreende o próprio desempenho no trabalho.

Os estudos, nessa área, sustentam a hipótese de que o autocomprometimento promove menor rotatividade, baixo absenteísmo e melhoria do desempenho do trabalhador. Nesse desempenho, os resultados evidenciam fracas correlações com o comprometimento organizacional, especialmente, se o trabalhador é avaliado a partir do próprio produto do trabalho. Esse resultado origina-se de um complexo de fatores situacionais e individuais.

Observa-se que, em função dos objetivos do estudo proposto, apenas os antecedentes serão levados em consideração devido ao seu caráter comparativo, dadas as diferenças em termos demográficos e funcionais apresentadas no interior da instituição de ensino.

## **2.5 Escalas desenvolvidas para mensurar o comprometimento organizacional**

Bastos *et al.* (2008, p. 55-91) apresentam um conjunto de escalas desenvolvidas na tentativa de mensurar o comprometimento organizacional. As três primeiras escalas validadas por Siqueira (1995; 2000) são versões nacionais para as três bases de comprometimento conceituadas por Meyer e Allen (1991), como se segue:

**a) ECOA – Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo:** medida multidimensional que permite avaliar a intensidade com que um empregado nutre sentimentos positivos e negativos em relação à organização que o emprega. Portanto, permite aferir o compromisso de base afetiva.

Durante a fase de construção da ECOA, 18 sentimentos (15 positivos e 3 negativos) foram selecionados para representar o vínculo afetivo do empregado com a organização. Entretanto, com o objetivo de propor uma forma reduzida para a ECOA, foram obtidos 18 itens na forma completa e 5 itens na forma reduzida.

Com os elevados índices de confiabilidade que detém em sua forma completa (18 itens) ou reduzida (5 itens), a ECOA poderá ser utilizada em investigações científicas ou situações práticas de avaliação, quando for necessário mensurar o grau de comprometimento afetivo nutrido pelo empregado frente à organização empregadora.

Essa escala foi validada por Siqueira (1995), conforme apresentado por Bastos *et al.* (2008).

**b) ECOC – Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo:** medida multidimensional que permite avaliar as crenças de um empregado, acerca de perdas ou custos, associados ao rompimento das relações de trabalho com uma organização. Tais crenças constituem o compromisso de base calculativa.

Para cobrir o campo conceitual do construto, 18 frases foram criadas, tendo sido avaliada a clareza das instruções e dos itens da escala. Dentre os 18 itens, três foram desconsiderados.

Os 15 itens retidos são compostos por quatro conceitos de perdas, a saber: o primeiro, *perdas sociais no trabalho*, são 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; o segundo, *perdas de investimentos feitos na organização*, está relacionado às crenças de que perderia os esforços feitos para chegar onde está na empresa, tempo dedicado e investimentos feitos na empresa; o terceiro, *perdas de retribuições organizacionais*, são crenças de que perderia um salário bom e benefícios oferecidos pela empresa e o quarto, *perdas profissionais*, são crenças 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.

Esta escala foi validada por Siqueira (1995), conforme apresentado por Bastos *et al.* (2008).

- c) **ECON – Comprometimento Organizacional Normativo:** medida multidimensional que permite avaliar a crença dos trabalhadores sobre suas obrigações e sobre deveres morais com a organização.

Pode-se obter o seu escore médio somando-se os valores assinalados pelo respondente para cada um dos sete itens. Em seguida, deve-se dividir esse somatório por 7 (sete). O valor do escore médio ficará entre 1 e 5.

Esta escala foi validada por Siqueira (2000), conforme apresentado por Bastos *et al.* (2008).

Tendo em vista os objetivos deste projeto de pesquisa, tais escalas foram adotadas na coleta de dados na instituição de ensino, conforme detalhamento metodológico a seguir.

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo tem por objetivo apresentar os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento deste estudo, elucidando as razões relativas aos motivos de escolha. Para alcançar este fim, os seguintes aspectos foram delineados: caracterização da pesquisa; unidades de análise e de observação; operacionalização da coleta de dados e tratamento dos dados.

#### 3.1 Caracterização da pesquisa

Esta pesquisa de campo caracteriza-se como um estudo de caso descritivo, com abordagens quantitativa e qualitativa.

Para Marcone e Lakatos (2003, p. 186), a pesquisa de campo é

aquela utilizada com objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta ou de uma hipótese que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.

Para Yin (2001), o estudo de caso contribui para o entendimento dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos, sendo cada vez mais utilizado em pesquisas em ciências sociais, devido à profundidade que promove quando se dedica a tal unidade social, no caso, da instituição de ensino. Ainda para esse autor, o objetivo do estudo de caso é analisar uma determinada unidade social, tendo caráter de profundidade e detalhamento, cujo objetivo seria descrever, entender, avaliar e explorar uma situação e, a partir daí, determinar os fatores causais estabelecendo ações.

Trata-se de um método flexível, uma vez que permite a utilização de uma gama variada de técnicas de levantamento de dados. Para Vergara (2005, p.47), a pesquisa descritiva “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza”.

As abordagens quantitativa e qualitativa foram adotadas para melhor percepção do fenômeno. Segundo Collis e Hussey (2005, p.26), “a pesquisa quantitativa envolve coletar e analisar dados numéricos e aplicar testes estatísticos”. A abordagem quantitativa caracteriza-se como um processo formal, objetivo e sistemático, utilizando dados numéricos para obter informações acerca do mundo (SILVA, 2000). Conforme Yin (2001), a abordagem qualitativa é uma investigação empírica que estuda um fenômeno contemporâneo, dentro de um contexto da vida real. Para Collis e Hussey (2005), os pesquisadores podem empregar técnicas e estratégias qualitativas, que privilegiam o estudo dos fenômenos no ambiente natural, no sentido de dar-lhes sentido ou interpretá-los. A pesquisa qualitativa permite colocar maior ênfase nos aspectos subjetivos, que normalmente envolvem as investigações de campo das ciências sociais, como também envolve aspectos como a complexidade da experiência que cada entrevistado vivencia no ambiente organizacional.

Ressalta-se, ainda, que a importância da etapa quantitativa serviu de base para o aprofundamento na compreensão dos principais fatores do comprometimento identificados por meio do questionário. Em relação à etapa qualitativa, esta foi de fundamental importância na pesquisa, tendo em vista a compreensão de significados e de relações subjacentes às situações e fatos percebidos pelos sujeitos no exercício de suas funções.

A combinação de técnicas para o estudo de um mesmo fenômeno, denominada por alguns autores como triangulação entre métodos (JICK, 1979), propõe tornar as descobertas mais compreensíveis, contribuindo para a validade de dados e para o enriquecimento da análise, por meio das novas ou mais profundas dimensões que possam emergir.

### **3.2 Unidades de observação e análise**

As unidades de observação foram os empregados do corpo administrativo da instituição de ensino, com o objetivo de descrever e analisar como se configura o comprometimento organizacional no corpo funcional das unidades escolares do CTPM na região metropolitana de Belo Horizonte. Dessa forma, a unidade de análise foi a organização, já que o alvo era o comprometimento organizacional desses funcionários. Note-se que os professores não foram alvos da pesquisa, em função das características peculiares e diferenciadas do trabalho que exercem na instituição: eles são “aulistas”, além de não permanecerem na escola diariamente.

Para a parte quantitativa do estudo, considerou-se o total de funcionários do corpo administrativo da Instituição, a saber, 297 funcionários. Ao final da coleta de dados, foram contabilizados 62 questionários respondidos, ou seja, 20,9% do total. A amostragem não-probabilística dessa parte da pesquisa seguiu o critério de acessibilidade que, segundo Vergara (2005), seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles, de acordo com a permissão dada pela instituição e do interesse dos próprios profissionais em responder o questionário.

Na parte qualitativa do estudo, considerada muito importante também em virtude da quantidade de respondentes dos questionários, procedeu-se às entrevistas com 10 funcionários da Instituição, com vistas a aprofundar nos resultados obtidos por meio do questionário. Nesta parte, os sujeitos também foram selecionados por acessibilidade, conforme autorização da Instituição e disponibilidade dos mesmos em conceder a entrevista.

### **3.3 Instrumentos de coleta dos dados**

Para atingir o objetivo proposto desta pesquisa, adotou-se a coleta de dados por meio de questionário e entrevista.

O questionário é um instrumento de coleta de dados típico de abordagem quantitativa. Collis e Hussey (2005, p.165) o conceitua como

uma lista de perguntas cuidadosamente estruturadas, escolhidas após a realização de vários testes, tendo em vista extrair respostas confiáveis de uma amostra escolhida, com o objetivo de identificar o que um grupo faz, pensa ou sente.

Na primeira parte da coleta de dados, foi aplicado um questionário (APÊNDICE A), composto de 4 (quatro) partes, sendo que a primeira contém dados demográficos e funcionais dos respondentes; a segunda contém a escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECOAF, 10 itens); a terceira, a escala de Comprometimento Organizacional Calculativo (ECOC, 15 itens) e a quarta, a escala de Comprometimento Organizacional Normativo (ECON, 7 itens), sendo a fonte das três escalas de comprometimento apresentadas por Bastos *et al.* (2008), pautadas no modelo de Meyer e Allen (1991) e validadas por Siqueira (1995, 2000).

Após a tabulação e análise dos dados apurados no questionário, foi elaborado um roteiro de entrevista com 12 perguntas (APÊNDICE B), com vistas ao aprofundamento a respeito da percepção dos funcionários quanto ao seu comprometimento, contribuindo para atingir os fins da pesquisa proposta.

A entrevista é uma técnica de coleta de dados peculiar em abordagem qualitativa, facilitando a comparação de respostas. Collis e Hussey (2005, p.160) a conceitua como “técnica de coleta de dados na qual perguntas são feitas a participantes selecionados para descobrir o que fazem, pensam ou sentem”. Para Minayo (2000), a entrevista possibilita ao investigador extrair informações e elementos de reflexão. Para o autor, outro dado relevante para essa escolha refere-se à flexibilidade, à abertura e à capacidade adaptativa possibilitadas pela técnica durante a coleta de dados. O roteiro estruturado, por sua vez, é descrito por permitir a comparação entre as repostas dos abordados (VERGARA, 2003).

Ressalta-se que os entrevistados foram esclarecidos acerca das bases teóricas do comprometimento organizacional, deixando-se claro que não havia respostas incorretas e que o objetivo era compreender a percepção de cada um a respeito das

questões abordadas. As entrevistas foram gravadas com concordância dos sujeitos, após explanação dos objetivos e finalidade do estudo e foram transcritas na íntegra em documentos de texto, nos quais foram diferenciadas as falas do entrevistador (em negrito) das dos entrevistados.

### **3.4 Instrumentos de análise dos dados**

Com o objetivo de analisar e comparar os resultados do comprometimento organizacional em suas três dimensões, de acordo com as informações demográficas, ocupacionais dos funcionários participantes do presente estudo, utilizaram-se testes estatísticos, analisados por meio dos *softwares* estatísticos *Statistical Package for the Social Sciences*, SPSS, versão 13, e *Minitab*, versão 14, além do Microsoft Excel, por meio da construção de gráficos e tabelas para visualização dos resultados encontrados, assim como testes que auxiliaram na tomada de decisões e conclusões a respeito das hipóteses de estudo para os grupos analisados.

Para a realização dos testes necessários no estudo dos dados coletados, foi necessário realizar, primeiramente, uma avaliação da distribuição populacional a qual a amostra pertence. Cabe ressaltar que esse fator se tornou importante, pois a escolha dos testes aplicados ao longo de todo o estudo foi um fator dependente desse conhecimento sobre a distribuição estatística populacional, para que os resultados apresentassem consistência e confiabilidade. Dada a violação das condições de normalidade da amostra, foram adotados testes não paramétricos para os estudos das médias e das correlações. Os testes não paramétricos possuem a vantagem da amplitude de aplicação e maior simplicidade para a realização de seus cálculos.

Assim, para verificar se havia algum tipo de relação entre o perfil apresentado pelos respondentes na seção de variáveis demográficas e as variáveis formadas por agrupamentos de perguntas em cada seção do questionário, foram realizados testes não paramétricos, a saber: no caso da comparação entre médias simples, foi

utilizado o teste não paramétrico de *Mann-Whitney*, enquanto que, para o caso de comparação de médias múltiplas, a aplicação se procedeu por meio do teste de *Kruskal-Wallis*.

O nível de significância adotado para a decisão e conclusão sobre os resultados de todos os testes realizados foi de 5% e, logo, a confiabilidade conferida às afirmações feitas dentro da análise é de 95%. Portanto, ao serem montados os testes com as hipóteses nula e alternativa, optou-se pela rejeição da hipótese nula caso o p-valor obtido fosse menor ou igual a 0,05 e pela não rejeição quando o p-valor fosse superior a 0,05. As hipóteses foram listadas de acordo com o teste realizado e os p-valores exibidos nas tabelas, em conjunto com os demais resultados relevantes, no capítulo seguinte.

Por fim, os dados primários levantados por meio de entrevista foram analisados por meio da interpretação das falas dos entrevistados, verificando quais são as percepções e ideias predominantes, pautando-se na técnica de análise do conteúdo, que Bardin (1979, p. 34) define como:

um conjunto de técnica de análise das comunicações, visando por obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo de mensagens, indicadores qualitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/percepção (variáveis inferidas) das mensagens.

Os dados foram trabalhados pautados nas duas primeiras fases do modelo de Melo *et al.* (2005), a saber: preparação dos dados (transcrição e organização das respostas em arquivos de textos) e tabulação quantitativa. Nesta segunda parte, a técnica adotada permitiu a montagem de tabelas resumitivas que alinham as respostas de todos os entrevistados àqueles em cujas falas se mostraram presentes. Em algumas tabelas, foram analisadas as respostas em termos das dimensões de comprometimento pertinentes, ou mesmo das perdas relativas à dimensão calculativa de comprometimento. Em seguida, trechos das entrevistas foram selecionados para ilustrar tais posicionamentos.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Este capítulo tem por objetivo apresentar, discutir e analisar os resultados desta pesquisa. Os dados coletados e sua análise foram subdivididos em dois itens, sendo que, no primeiro, estão os dados oriundos do questionário e, no segundo, os provenientes das entrevistas.

### **4.1. O comprometimento organizacional, segundo os respondentes dos questionários**

Os dados coletados por meio de questionário estão apresentados em quatro itens, a saber: dados demográficos dos respondentes; dados gerais do comprometimento dos respondentes; estudos das correlações dos dados dos respondentes; estudos das médias dos dados dos respondentes.

#### **4.1.1 Caracterização das variáveis demográficas e ocupacionais dos participantes da pesquisa**

Por meio da tabulação dos dados obtidos dos 62 questionários amostrados, foi possível caracterizar os funcionários civis e militares das unidades escolares da instituição da Polícia Militar na região metropolitana de Belo Horizonte, de acordo com as variáveis *sexo, faixa etária, estado civil, grau de escolaridade, tempo no cargo ocupado, tempo de atuação na instituição*, civil ou militar, unidades escolares.

Quanto ao sexo, observa-se que 21,67% dos respondentes do presente estudo são do sexo masculino e 78,33% do feminino (GRAF. 1)

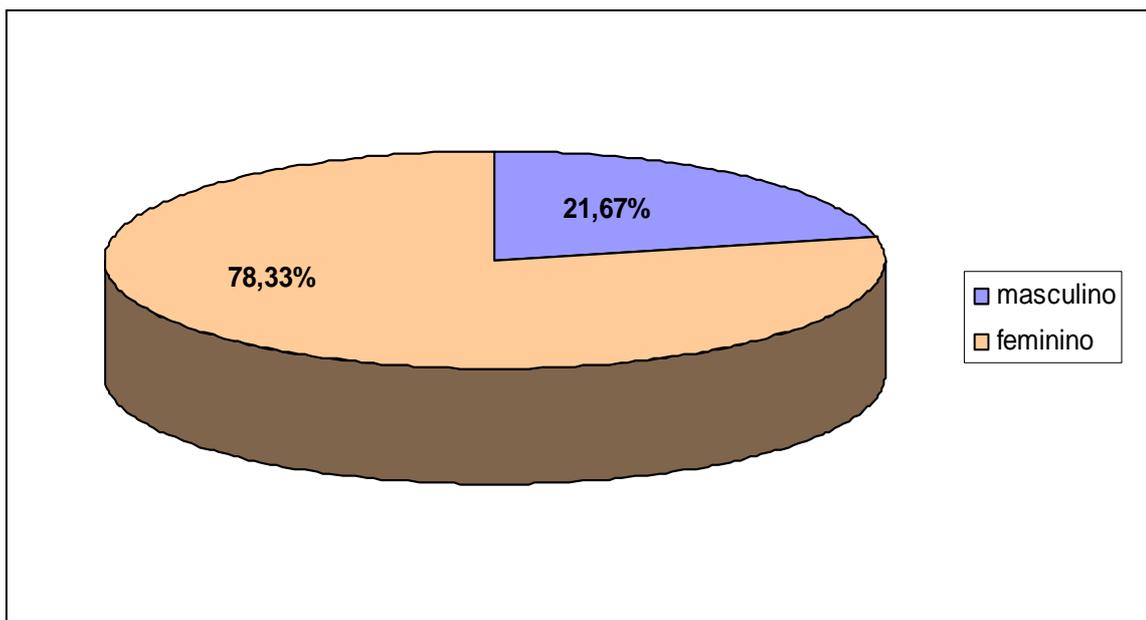


Gráfico 1 – Percentual de respondentes, por sexo  
 Fonte: Dados coletados da pesquisa

Em relação à faixa etária, verifica-se que os funcionários apresentaram uma distribuição relativamente homogênea, com as maiores concentrações nas faixas abaixo de 25 anos e entre 36 e 40 anos, ambas com 19,35% dos respondentes. Ressalta-se, ainda, que a presença de respondentes com idade de 26 a 30 anos é quase tão baixa quanto a encontrada para os funcionários mais velhos, com mais de 50 anos (GRAF. 2)

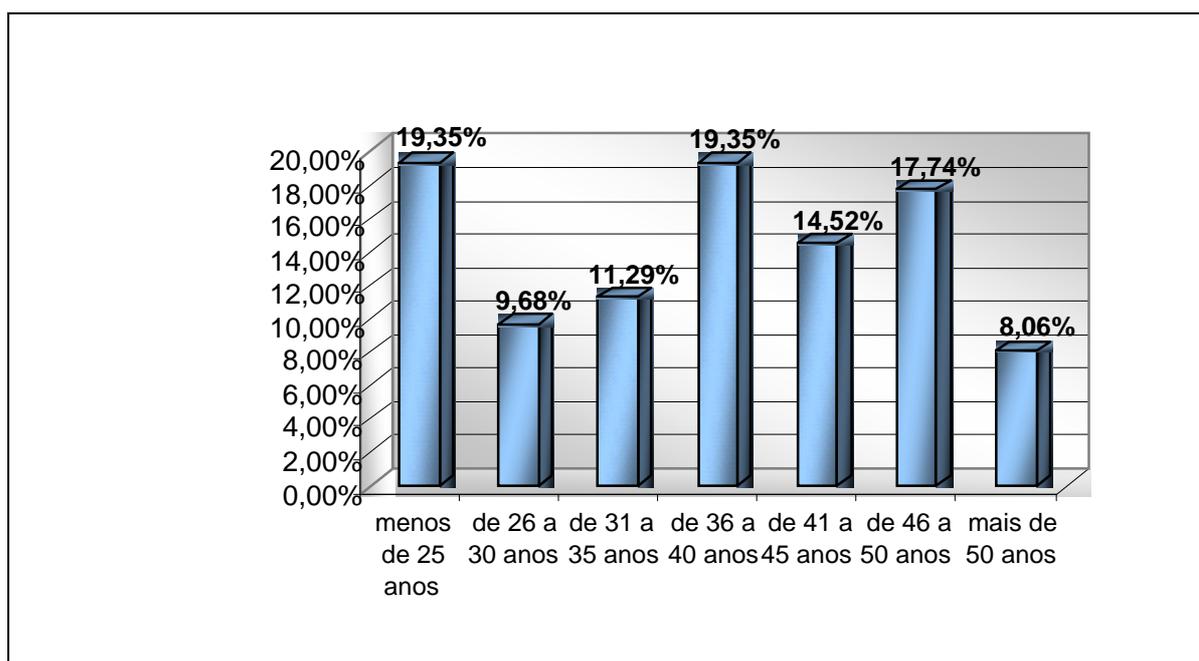


Gráfico 2 – Percentual de respondentes, por faixa etária  
 Fonte: Dados coletados da pesquisa

Em relação ao estado civil, verifica-se que 46,77% são casados, enquanto 35,48% correspondem aos solteiros. A porcentagem de respondentes desquitados, divorciados ou separados e em regime de união estável já é bem menos significativa, com a soma destes correspondendo a pouco mais de 17% do total. Nenhum indivíduo abordado se declarou viúvo (GRAF. 3)

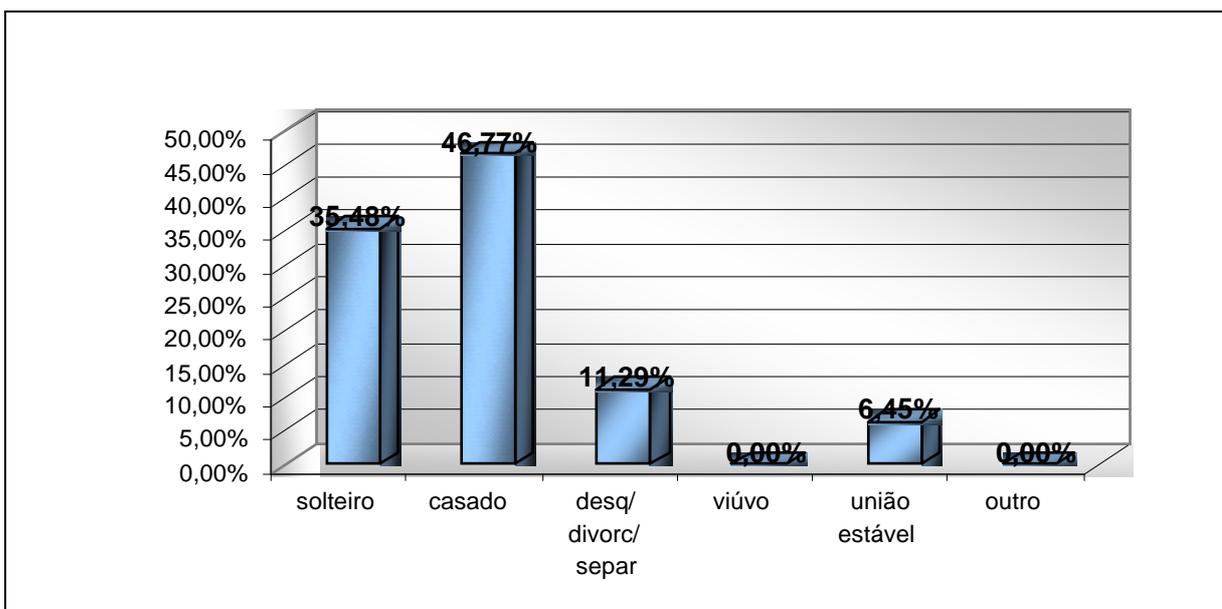


Gráfico 3 – Percentual de respondentes, por estado civil  
Fonte: Dados coletados da pesquisa

Em relação ao grau de escolaridade, percebe-se um percentual bastante elevado enquadrado na categoria referente ao ensino médio completo com 52,46% dos respondentes. Por outro lado, verifica-se que apenas 11,48% dos funcionários possuem ensino superior completo e o mesmo percentual também se aplica àqueles que possuem especialização, enquanto a porcentagem relativa ao ensino médio incompleto é 8,20%. Nas faixas mais graduadas, mestrado e doutorado, não há nenhum respondente (GRAF. 4)

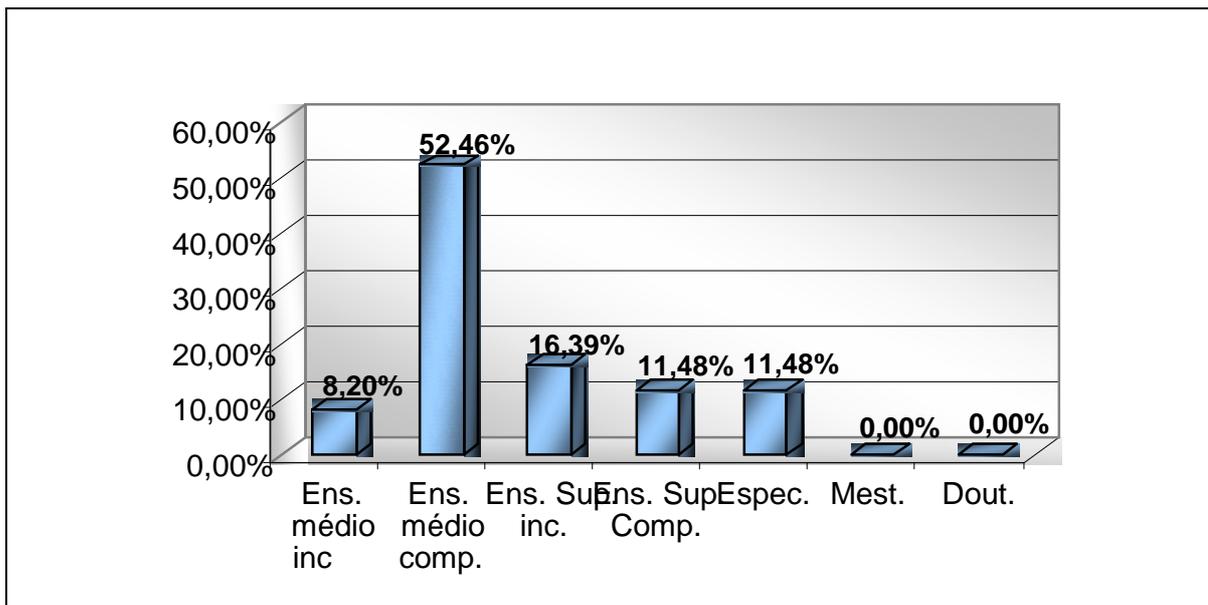


Gráfico 4 – Percentual de respondentes, por escolaridade

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Quanto ao tempo de atuação no cargo atual, de acordo com os dados apresentados no GRAF. 5, verifica-se que a maioria dos respondentes não possui muito tempo de atuação no cargo atual. Enquanto 45% dos respondentes estão no cargo no período de 1 a 5 anos, pouco mais de 1% apenas possuem mais de 20 anos no cargo atual e outros 12% aproximadamente estão na faixa de 16 a 20 anos.

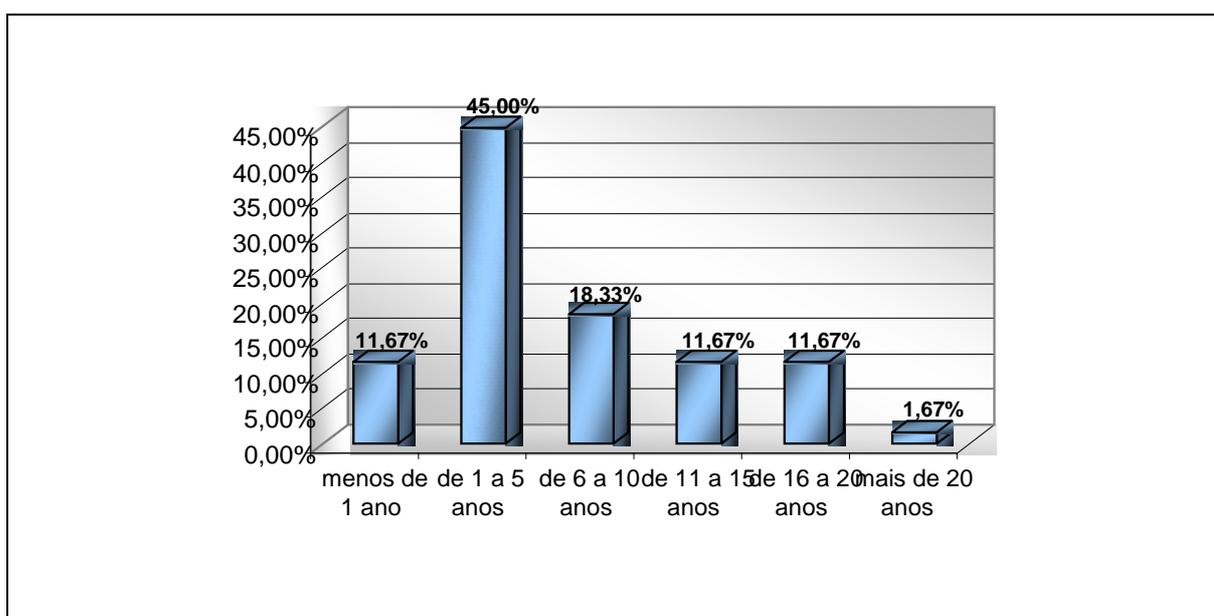


Gráfico 5 – Percentual de respondentes, por tempo no cargo

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Em relação ao tempo que os funcionários pesquisados atuam na instituição, nota-se que não difere muito do observado para o tempo no cargo. Novamente, a maior concentração de respondentes está na faixa de 1 a 5 anos, com aproximadamente 38% do total.

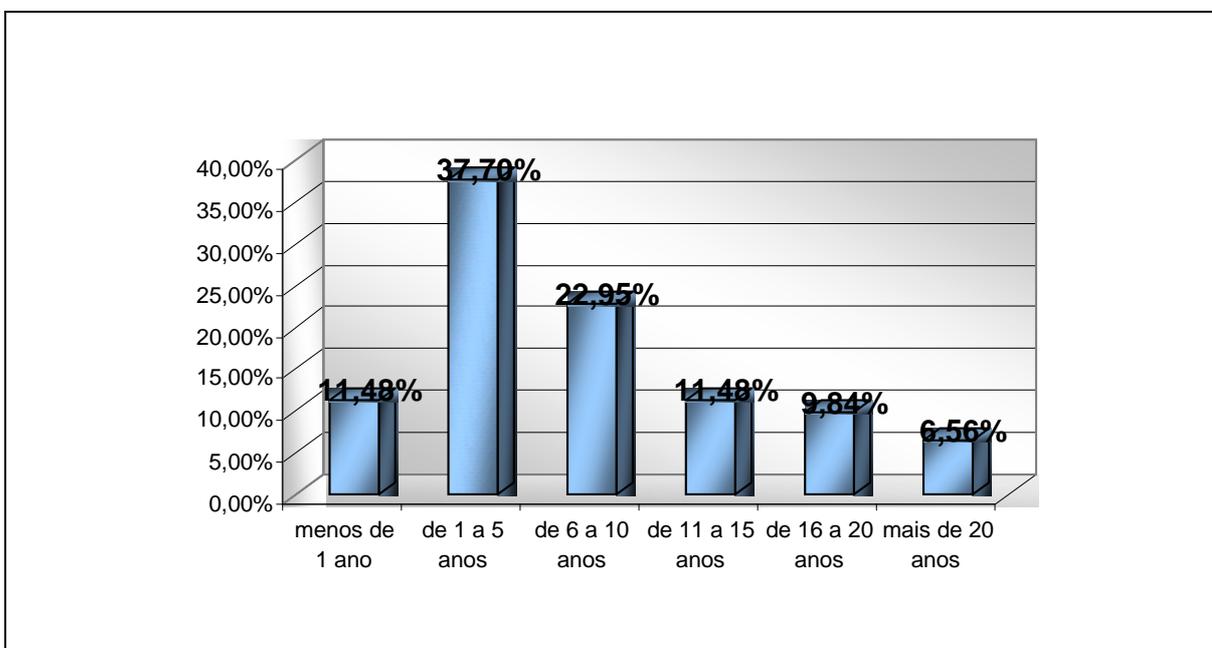


Gráfico 6 – Percentual de respondentes, por tempo na instituição

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Quanto ao fato do respondente ser civil ou militar, observa-se que a maioria expressiva dos abordados é composta por civis, com 85% do total, enquanto apenas os 15% restantes são militares.

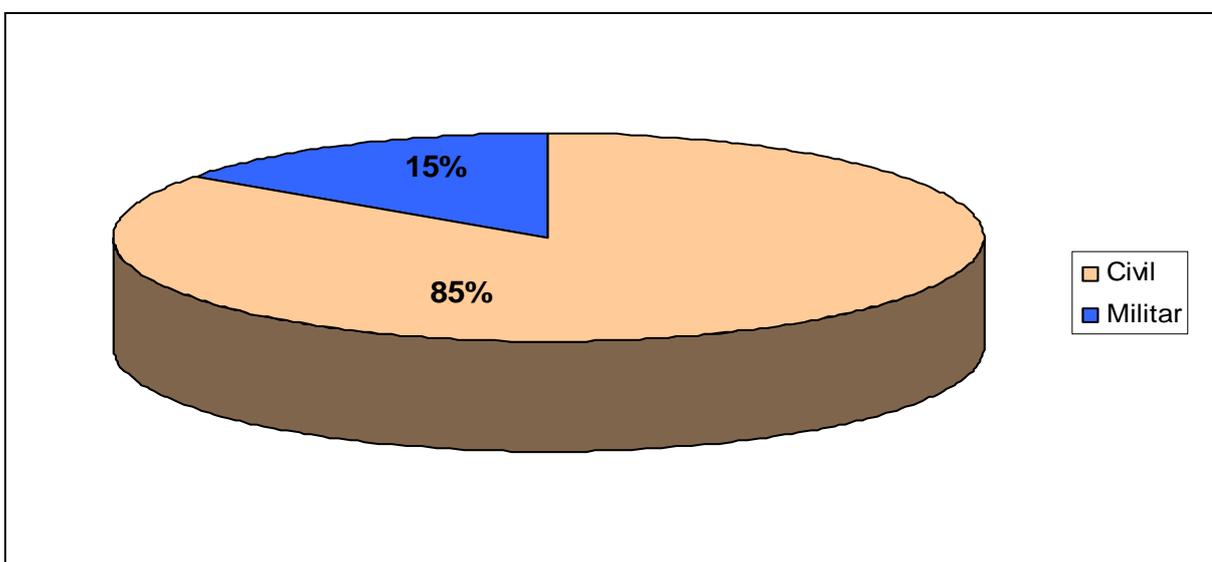


Gráfico 7 – Percentual de respondentes, civil ou militar

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Em relação à unidade de ensino, os percentuais são próximos para todas elas. Verifica-se que a maior parte dos respondentes (22,58% deles) atua na unidade Minas Caixa, enquanto outros 18%, aproximadamente, trabalham na Gameleira, o mesmo ocorrendo para Contagem. As unidades Santa Tereza e Nossa Senhora das Vitórias apresentam, ambas, uma porcentagem de pouco menos de 21% do total.

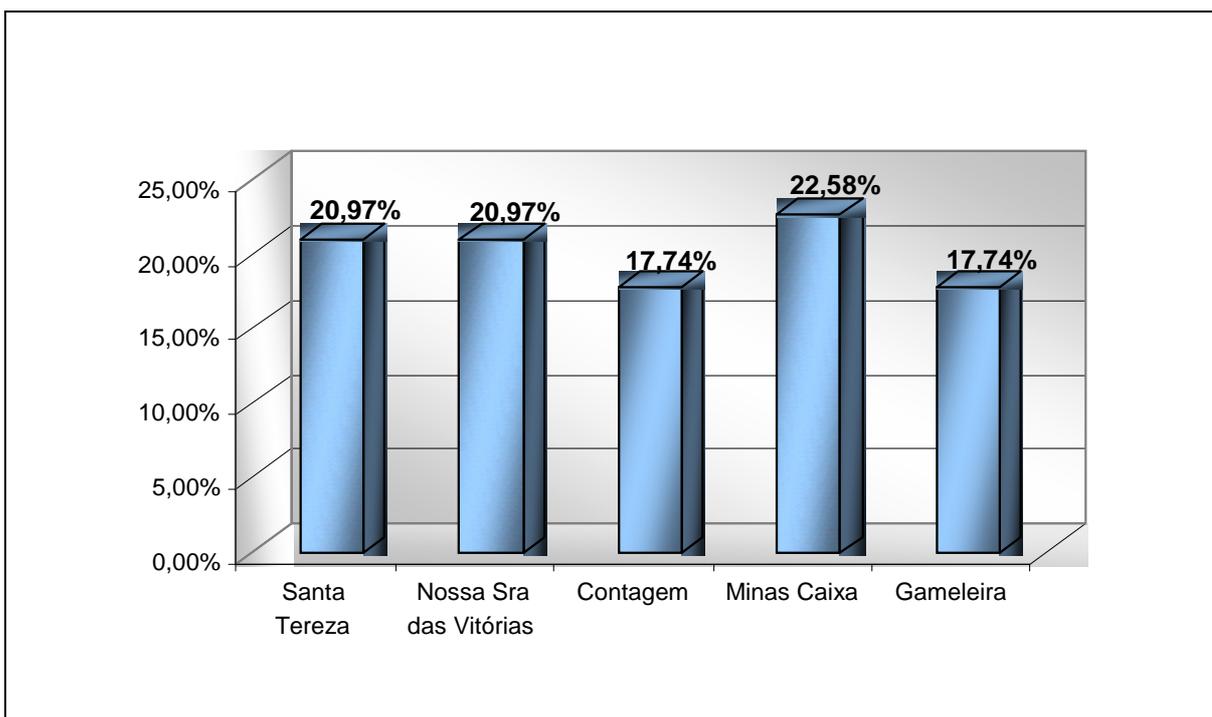


Gráfico 8 – Percentual dos respondentes, por unidade do Colégio onde trabalham  
Fonte: Dados coletados da pesquisa

Sintetizando, os funcionários abordados nas unidades escolares no Colégio Tiradentes na instituição da Polícia Militar na região metropolitana de Belo Horizonte podem ser caracterizados como: 21,67% são homens e 78,33% mulheres; 19,35% apresentam idade abaixo de 25 anos e igual percentual entre 36 e 40 anos; 65% são casados; 53% situam-se no grau de ensino médio completo; 45% estão no cargo no período de 1 a 5 anos; 38% estão na faixa de 1 a 5 anos de tempo de casa; 85% são civis; 22,58% atuam na unidade Minas Caixa.

#### 4.1.2 Dados gerais do comprometimento dos respondentes

Após o estudo das variáveis demográficas, o próximo passo a ser tomado no estudo se concentra na apresentação dos resultados obtidos a partir dos dados que

compõem a formação das variáveis relacionadas às três dimensões de comprometimentos analisadas: normativa, calculativa e afetiva.

A partir dos cálculos realizados, verificou-se que, das três dimensões de comprometimento descritas, a que apresenta maior predominância entre os funcionários abordados foi a afetiva, cuja média geral (3,1) explica 41% do comprometimento “total”. Em seguida, se encontra o comprometimento calculativo, que apresentou um valor razoavelmente inferior de 31% e os 28% restantes compõem o comprometimento normativo. Analisando-se de forma contextual os conceitos que definem cada comprometimento e o que cada um deles representa em relação ao funcionário frente à organização em que este trabalha, o gráfico abaixo exibe um quadro positivo, ainda que a diferença entre as três categorias listadas não seja tão expressiva do ponto de vista estatístico.

Quanto às médias, a dimensão afetiva apresentou uma média geral de 3,1, considerada mediana, e as outras duas dimensões contabilizaram médias de 2,3 (calculativa) e 2,1 (normativa), que espelham um fraco comprometimento. Esses resultados foram inicialmente avaliados como negativos, que inspiram cuidados por parte da instituição, já que nenhuma das médias apuradas encaixam-se em uma faixa de “forte” ou “elevado” comprometimento (GRAF. 9)

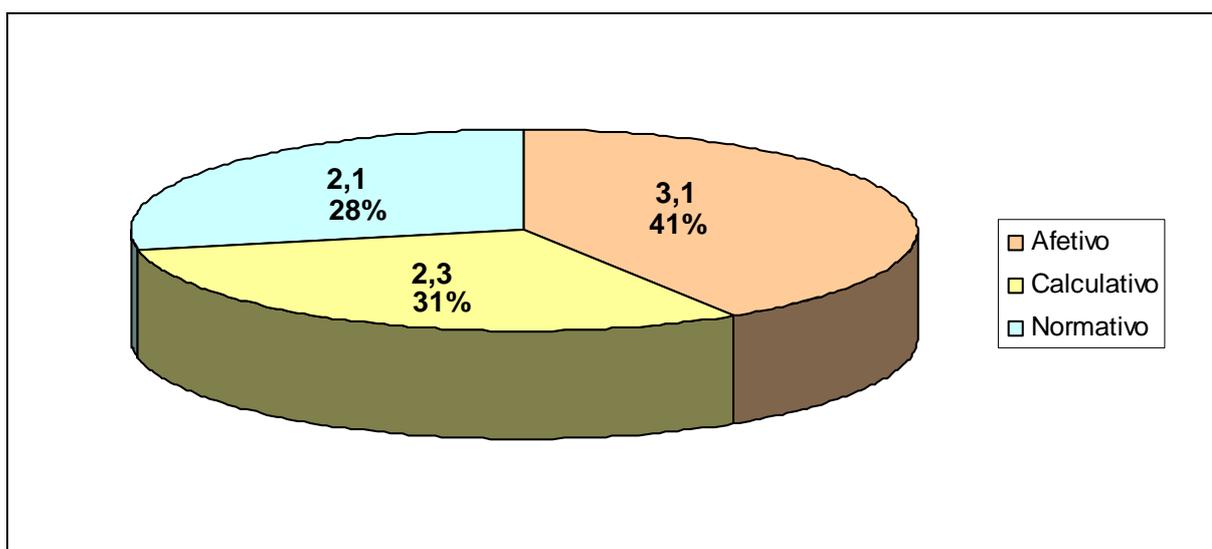


Gráfico 9 – Percentual de respondentes e médias gerais, por dimensões do comprometimento  
Fonte: Dados coletados da pesquisa

Após ser traçado o perfil dos comprometimentos dos funcionários em relação à organização onde estes trabalham, foi montado um gráfico que exhibe a força dos laços que correspondem ao grau de comprometimento dos respondentes. Nota-se um padrão totalmente oposto para o comprometimento afetivo em relação aos comprometimentos calculativo e normativo. Além disso, verifica-se que o padrão de distribuição das porcentagens é bastante similar para esses dois últimos, com pouco mais de 8% do total enquadrado na categoria correspondente a um forte comprometimento e valores bem mais elevados para os níveis mais fracos destes, destacando-se o comprometimento normativo, que apresenta quase 70% do total dentro da faixa “frágil”. Já o comprometimento afetivo apresenta valores próximos para as categorias “forte” e “mediano”, com pouco mais de um quarto do total inserido na faixa complementar (GRAF. 10)

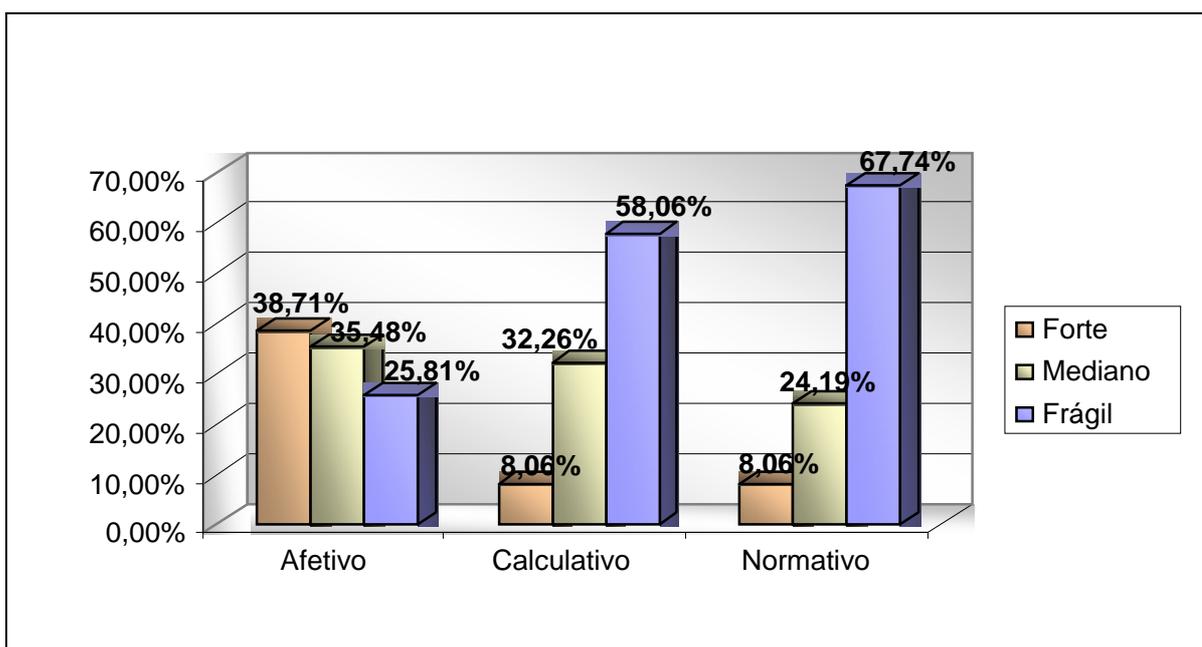


Gráfico 10 – Percentual de respondentes por nível e dimensão de comprometimento organizacional  
Fonte: Dados coletados da pesquisa

Os dados apontam, então, que a maioria dos respondentes se compromete com a organização mais porque gostam dela do que por um senso de dívida moral (normativo) ou de compensações que justificam sua permanência quando comparadas com outras possibilidades no mercado de trabalho (calculativo).

Analisando-se o grau de intensidade dos receios relativos às possíveis perdas que compõem o comprometimento calculativo, observam-se duas características evidentes: a predominância de porcentagens expressivamente mais elevadas para a categoria frágil e o aumento dessas porcentagens nessa categoria de acordo com a variável analisada, no caso, PST (Perdas Sociais no Trabalho), PIFO (Perdas de Investimentos Feitos na Organização), PRO (Perdas de Retribuições Organizacionais) e PP (Perdas Profissionais), em ordem crescente.

De forma geral, nota-se que os receios dos respondentes em relação a possíveis perdas que teriam caso não trabalhassem mais na organização em que atuam apresentam um grau de intensidade não muito elevado. A variável que apresenta a maior concentração de funcionários dentro da categoria que indica forte nível desses receios, relativa às perdas sociais no trabalho, possui apenas 13% do total de respondentes aproximadamente nesta faixa. A variável em que os receios com relação a possíveis perdas exercem menor efeito de pressão está ligada às perdas profissionais, em que quase 87% dos funcionários estão enquadrados na categoria “frágil”.

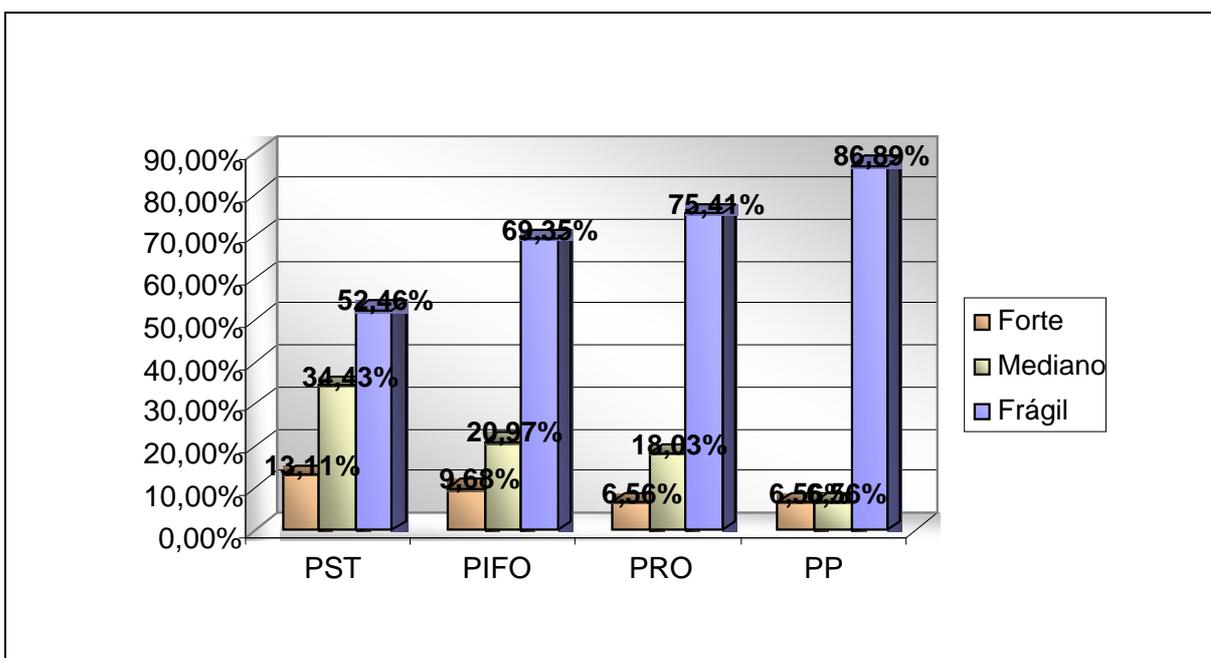


Gráfico 11 – Percentual de respondentes por nível e tipo de perdas referentes ao comprometimento calculativo

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Em síntese, o comprometimento afetivo apresentou-se em nível mediano e os outros dois (normativo, calculativo) de modo frágil, sendo que os percentuais de respondentes diferenciados por tais níveis (forte, mediano, frágil) indicaram maioria “forte” na dimensão afetiva e “frágil” nas demais. Quanto às perdas relacionadas ao comprometimento calculativo, o maior percentual de respondentes apurado foi para nível frágil em perdas profissionais (86,89% deles).

Diante desses achados e com vistas ao aprofundamento, foram realizados estudos relativos à identificação de correlações e comparações de médias.

#### **4.1.3 Estudos das correlações dos dados dos respondentes**

Após a realização do estudo dos comprometimentos, decidiu-se estabelecer uma análise referente às possíveis correlações existentes entre as variáveis que compõem a seção demográfica dos questionários aplicados e as demais seções.

Após a realização de testes, conforme explicado na metodologia desta dissertação, foram apuradas apenas três correlações significativas, todas relacionadas à variável demográfica que analisa se o respondente é civil ou militar, e abrangendo os três tipos de comprometimentos. Observa-se que, em todos os casos, o valor de rho foi positivo, indicando correlação de ordem direta, apresentando um nível maior de comprometimento para os militares, seja este afetivo, calculativo ou normativo, que o verificado para o funcionário civil. Na TAB. 1, são apresentados os resultados dos testes de correlação e o p-valor entre parênteses, sendo que os considerados significativos estão em negrito.

**Tabela 1 – Resultados dos testes de correlações entre dados demográficos e Dimensões do Comprometimento**

Dados \ Dimensão	Afetivo	Calculativo	Normativo
Sexo	-0,049 (0,710)	-0,064 (0,626)	-0,120 (0,364)
Idade	0,188 (0,144)	0,034 (0,795)	0,035 (0,791)
Escolaridade	0,044 (0,737)	-0,023 (0,861)	-0,163 (0,213)
Tempo no Cargo	-0,023 (0,864)	-0,070 (0,597)	0,041 (0,760)
Tempo na Instituição	0,072 (0,581)	-0,146 (0,262)	-0,109 (0,408)
Civil ou Militar	<b>0,378 (0,003)</b>	<b>0,379 (0,003)</b>	<b>0,386 (0,003)</b>

Fonte: Dados Coletados da pesquisa

Já os cálculos que envolvem as perdas que compõem o comprometimento calculativo indicaram apenas dois testes com resultados significativos dentre os vinte e quatro realizados, ambos relativos, também, à variável que identifica se o respondente é civil ou militar. No primeiro caso, verifica-se a presença de evidências de que o funcionário que é militar apresenta receio de perdas sociais no trabalho mais elevado que o detectado para o civil. Da mesma forma, levando-se em conta a categorização utilizada para a variável e dado que a correlação é positiva, observa-se o mesmo quadro já citado para o grau de receio dos respondentes em relação às perdas de retribuições organizacionais, isto é, o militar apresenta maior medo concernente a essas perdas que o funcionário civil (TAB. 2)

**Tabela 2 – Resultados dos testes de correlações entre dados demográficos e Perdas relativas ao Comprometimento Calculativo**

Dados \ Dimensão	PST	PIFO	PRO	PP
Sexo	-0,170 (0,193)	-0,006 (0,964)	0,058 (0,660)	0,020 (0,879)
Idade	-0,164 (0,202)	0,187 (0,145)	0,020 (0,878)	-0,031 (0,812)
Escolaridade	0,007 (0,960)	-0,196 (0,129)	0,002 (0,988)	-0,079 (0,545)
Tempo no Cargo	-0,084 (0,524)	0,098 (0,458)	-0,087 (0,507)	-0,102 (0,438)
Tempo na Instituição	-0,200 (0,122)	-0,062 (0,636)	-0,039 (0,763)	-0,171 (0,188)
Civil ou Militar	<b>0,285 (0,027)</b>	0,181 (0,167)	<b>0,475 (0,000)</b>	0,254 (0,050)

Fonte: Dados Coletados da pesquisa

Resumindo, os dados apontam evidências de que os militares apresentam níveis mais elevados de comprometimento, seja este afetivo, calculativo ou normativo, que o verificado para o funcionário civil. Esmiuçando a dimensão calculativa, as perdas sociais no trabalho e as relativas às retribuições organizacionais também apresentaram o mesmo resultado dos testes.

#### **4.1.4 Estudos das médias dos dados dos respondentes**

Para a realização do estudo das médias, primeiramente estabeleceu-se uma análise comparativa de caráter direto e observacional, através da simples exibição dos valores médios obtidos para cada uma das categorias das variáveis demográficas em função das demais seções que integram os questionários aplicados, compostas pelas dimensões de comprometimento e pelas perdas específicas relativas ao comprometimento calculativo.

Para a complementação da análise observacional por meio de métodos estatísticos mais refinados, foram realizados testes não paramétricos de Kruskal-Wallis e, Mann-Whitney, para a comparação de médias entre as categorias de cada variável demográfica, conforme explicitado na metodologia desta dissertação.

Após os cálculos, notou-se um comportamento quase padrão ao longo das variáveis demográficas, independentemente da categoria, em que os valores médios relativos ao comprometimento afetivo são expressivamente maiores que os observados para os comprometimentos calculativo e normativo. Verifica-se ainda que, apesar dos resultados encontrados para o comprometimento calculativo serem superiores em quase todas as ocasiões aos concernentes ao comprometimento normativo, essa diferença não aparenta se mostrar significativa.

Como apurado de modo geral, os escores de comprometimento afetivo foram considerados “medianos”, à exceção dos profissionais que se encaixaram nas seguintes categorias: de idade entre 41 e 45 anos; militares; há menos de 1 ano no

cargo ou na instituição; e na unidade Santa Tereza, os quais apresentaram médias analisadas como de “forte” comprometimento (acima de 3,5); e na unidade Nossa Senhora das Vitórias com média “fraca” (abaixo de 2,5).

Também de modo global, os escores de comprometimento calculativo e normativo foram considerados “fracos”, observando-se as seguintes exceções:

- a) Calculativo: nível “mediano” para os respondentes: com estado civil categorizado como “união estável”; militares; com tempo no cargo entre 16 e 20 anos; com tempo na instituição abaixo de 1 ano ou entre 16 e 20 anos; lotados nas unidades Santa Tereza e Gameleira;
- b) Normativo: nível “mediano” para: militares; com tempo na instituição abaixo de 1 ano ou entre 16 e 20 anos.

Assim, optou-se por apresentar em apenas uma tabela as médias diferenciadas pelo tipo de dados demográficos (TAB. 3) e, em seguida (TAB. 4), os resultados dos testes apenas quando estes se mostraram estatisticamente significativos ( $p$ -valor menor que 0,05), o que, adiante-se, só aconteceu quando se considerou a condição do respondente como civil ou militar (para as três dimensões de comprometimento) e em função da unidade do Colégio (apenas para a dimensão afetiva).

**Tabela 3 – Médias das dimensões de comprometimento, por categorias dos dados demográficos**

Dados e categorias		Dimensões	Afetiva	Calculativa	Normativa
Sexo	masculino		3,14	2,34	2,18
	feminino		3,07	2,28	2,02
Faixa etária	até 25 anos		2,77	2,25	2,08
	de 26 a 30 anos		3,07	2,22	2,21
	de 31 a 35 anos		2,79	2,39	2,00
	de 36 a 40 anos		3,21	2,39	2,02
	de 41 a 45 anos		3,53	2,27	2,19
	de 45 a 50 anos		3,22	2,44	2,05
	mais de 50 anos		3,06	2,11	2,04
Estado civil	solteiro		2,72	2,11	1,95
	casado		3,40	2,39	2,15
	desquitado / divorciado / separado		3,03	2,35	2,19
	viúvo		-	-	-
	união estável		3,13	2,86	2,18
	outro		-	-	-
Condição profissional	civil		2,94	2,15	1,90
	militar		3,79	3,00	2,83
Escolaridade	Ensino médio incompleto		2,87	1,88	2,07
	Ensino médio completo		3,15	2,46	2,22
	Ensino Superior incompleto		2,87	2,25	2,07
	Ensino Superior completo		3,03	1,93	1,61
	Especialização		3,31	2,46	2,10
	Mestrado		-	-	-
	Doutorado		-	-	-
Tempo no cargo	menos de 1 ano		3,92	2,38	2,43
	de 1 a 5 anos		2,78	2,31	1,98
	de 6 a 10 anos		3,19	2,34	1,87
	de 11 a 15 anos		3,11	1,96	1,81
	de 16 a 20 anos		3,37	2,64	2,71
	mais de 20 anos		3,17	1,43	1,71
Tempo na organização	menos de 1 ano		3,83	2,51	2,69
	de 1 a 5 anos		2,90	2,37	2,04
	de 6 a 10 anos		3,07	2,25	1,83
	de 11 a 15 anos		2,57	1,73	1,64
	de 16 a 20 anos		3,45	2,81	2,64
	mais de 20 anos		3,38	2,05	2,11
Unidade escolar	Santa Tereza		3,55	2,60	2,42
	Nossa Senhora das Vitórias		2,45	1,89	1,67
	Contagem		3,28	2,14	2,16
	Minas Caixa		2,99	2,41	2,14
	Gameleira		3,29	2,53	1,99

Fonte: Dados Coletados da pesquisa

A TAB. 4 exibe os resultados dos testes de Mann-Whitney para a categoria condição do respondente - civil ou militar - e dos testes de Kruskal-Wallis para a categoria unidade escolar, tendo em vista que os demais testes realizados não apontaram resultados significativos, ou seja, p-valor maior que 0,05. Os resultados significativos (menores que 0,05) estão negritos para facilitar sua visualização.

**Tabela 4 – Resultados significativos dos testes estatísticos entre dimensões de comprometimento e categorias dos dados demográficos**

<b>Dados \ Dimensões</b>	<b>Afetiva</b>	<b>Calculativa</b>	<b>Normativa</b>
Civil ou militar	<b>0,004</b>	<b>0,004</b>	<b>0,003</b>
Unidade escolar	<b>0,012</b>	0,115	0,230

Fonte: Dados Coletados da pesquisa

O direcionamento encontrado para os testes também apontou sempre no mesmo sentido, indicando valores médios maiores fornecidos pelos militares nas três dimensões de comprometimento avaliadas. Logo, conclui-se que o nível de comprometimento dos militares, seja este afetivo, calculativo ou normativo, é maior que o detectado para os funcionários civis.

Já no contexto relativo à variação dos valores em função da unidade em que o respondente trabalha, verifica-se diferença significativa apenas no caso do comprometimento afetivo. O direcionamento detectado no teste aponta um perfil com duas unidades se destacando pelos seus valores díspares das demais. Os funcionários da unidade Santa Tereza forneceram valores bem menores nos itens relativos ao comprometimento afetivo que os pertencentes às demais unidades. De forma análoga, verifica-se a situação contrária para os respondentes que trabalham na unidade de Nossa Senhora das Vitórias, isto é, a média encontrada foi a mais alta dentre todas pesquisadas. As três demais unidades apresentaram valores intermediários, com uma leve inferioridade não muito significativa para a denominada Minas Caixa.

Esmiuçando as perdas que compõem o comprometimento calculativo, observou-se um perfil relativamente equilibrado de médias. Na maioria dos casos, as perdas sociais no trabalho (PST) são as que apresentam os maiores resultados e as perdas profissionais (PP) se enquadram na situação oposta. Já as duas demais categorias (perdas de investimentos feitos na organização, PIFO, e perdas de retribuições organizacionais, PRO) apresentam um alto grau de alternância e seus valores médios finais são bastante similares. Um ponto marcante deste quadro, de modo geral, é o fato de que o perfil das respostas varia significativamente de acordo com a variável demográfica em questão, situação não presente na TABELA 4, de avaliação dos três comprometimentos.

Como apurado de modo geral, os escores de comprometimento calculativo foram considerados “fracos”, à exceção dos profissionais que se encaixaram nas seguintes categorias, de acordo com o tipo de perda:

- a) PST: medianos para: homens; de idade até 25 anos; estado civil “união estável”; ensino médio completo, ensino superior incompleto, especialização; com tempo no cargo entre 1 e 5 anos e entre 16 e 20 anos; com tempo na instituição abaixo de 1 ano, entre 1 e 5 anos e entre 16 e 20 anos; lotados nas unidades Santa Tereza, Minas Caixa e Gameleira;
- b) PIFO: medianos para profissionais: com mais de 50 anos de idade; estado civil “união estável”;
- c) PRO: medianos para respondentes: de idade entre 31 e 35 anos; estado civil “união estável”; militares; especialização; com tempo no cargo e na instituição entre 16 e 20 anos; lotados na unidade Santa Tereza;
- d) PP: medianos para profissionais: com estado civil “união estável”.

Observem-se os resultados resumidos na TAB. 5.

**Tabela 5 – Médias das perdas relativas ao comprometimento calculativo, por categorias dos dados demográficos**

Dados e categorias		<i>continua</i>			
		Perdas	PST	PIFO	PRO
Sexo	masculino	2,63	2,18	1,90	1,86
	feminino	2,26	2,09	2,01	1,96
Faixa etária	até 25 anos	2,77	2,00	1,83	1,85
	de 26 a 30 anos	2,13	2,06	1,89	1,93
	de 31 a 35 anos	2,39	2,10	2,52	2,14
	de 36 a 40 anos	2,42	1,92	2,25	2,13
	de 41 a 45 anos	2,25	1,96	1,85	1,76
	de 45 a 50 anos	2,20	2,36	2,36	2,04
	mais de 50 anos	2,05	2,67	1,20	1,60

		<i>conclusão</i>				
<b>Dados e categorias</b>		<b>Perdas</b>	<b>PST</b>	<b>PIFO</b>	<b>PRO</b>	<b>PP</b>
Estado civil	solteiro		2,31	1,77	1,98	1,75
	casado		2,34	2,24	1,98	1,97
	desquitado / divorciado / separado		2,25	2,29	2,14	2,03
	viúvo		-	-	-	-
	união estável		3,00	2,75	2,67	2,75
	outro		-	-	-	-
Condição profissional	civil		2,23	2,03	1,77	1,80
	militar		2,97	2,44	3,33	2,47
Escolaridade	Ensino médio incompleto		1,65	1,93	1,40	1,56
	Ensino médio completo		2,50	2,38	2,19	2,11
	Ensino superior incompleto		2,50	1,90	2,03	1,96
	Ensino superior completo		1,79	1,76	1,48	1,60
	Especialização		2,61	1,86	2,57	1,94
	Mestrado		-	-	-	-
	Doutorado		-	-	-	-
Tempo no cargo	menos de 1 ano		2,25	1,57	2,10	2,09
	de 1 a 5 anos		2,55	2,21	2,07	1,96
	de 6 a 10 anos		2,25	2,18	2,06	2,02
	de 11 a 15 anos		1,75	2,00	1,48	1,49
	de 16 a 20 anos		2,75	2,24	2,57	2,29
	mais de 20 anos		1,00	1,00	1,00	1,00
Tempo na organização	menos de 1 ano		2,57	1,81	2,24	2,09
	de 1 a 5 anos		2,58	2,32	2,01	2,03
	de 6 a 10 anos		2,16	2,10	1,98	1,94
	de 11 a 15 anos		1,61	1,95	1,24	1,29
	de 16 a 20 anos		2,83	2,28	3,11	2,37
	mais de 20 anos		1,94	1,50	1,83	1,60
Unidade escolar	Santa Tereza		2,60	2,03	2,64	2,17
	Nossa Senhora das Vitórias		1,87	1,95	1,67	1,52
	Contagem		2,02	1,94	1,76	1,67
	Minas Caixa		2,52	2,24	2,10	2,23
	Gameleira		2,82	2,42	2,00	2,09

Fonte: Dados Coletados da pesquisa

Detalhando a análise, os testes relativos às perdas que compõem o comprometimento calculativo apontaram para dois  $p$ -valores significativos nos dezesseis testes realizados, ambos relativos à variável que identifica o respondente como civil ou militar.

Analogamente aos resultados encontrados para o estudo dos comprometimentos, verificam-se, nesses dois casos, valores superiores fornecidos pelos funcionários militares, indicando que estes possuem maior receio relativo às perdas sociais no trabalho e às perdas de retribuições organizacionais que os funcionários civis, numa situação hipotética de que estes deixassem de trabalhar na organização em que

atuam no presente. Os resultados significativos (menores que 0,05) estão negritados na TAB. 6 para facilitar sua visualização.

**Tabela 6 – Resultados significativos dos testes estatísticos entre as perdas relativas ao comprometimento calculativo e categorias dos dados demográficos**

<b>Dados</b> \ <b>Dimensões</b>	<b>PST</b>	<b>PIFO</b>	<b>PRO</b>	<b>PP</b>
Civil ou militar	<b>0,029</b>	0,165	<b>0,000</b>	0,051

Fonte: Dados Coletados da pesquisa

Sintetizando, os testes apontaram para diferenciações entre civis e militares, com escores das dimensões de comprometimento mais elevados para estes últimos, e para escores mais elevados na Unidade Nossa Senhora das Vitórias.

Para aprofundar na compreensão do fenômeno, a coleta de dados prosseguiu numa abordagem qualitativa, cujos resultados são expostos a seguir.

#### **4.2. O comprometimento organizacional, segundo os entrevistados**

Os dados coletados por meio de entrevistas estão apresentados em dois itens, a saber: dados demográficos dos entrevistados e percepções dos entrevistados quanto ao comprometimento organizacional. Nesta segunda parte, convém lembrar que a técnica de análise de conteúdo adotada permitiu a montagem de tabelas resumitivas que alinham as respostas de todos os entrevistados. Além disso, procedeu-se à análise de sua essência em termos das dimensões de comprometimento ou mesmo das perdas relativas à dimensão calculativa de comprometimento. Com tal objetivo, trechos das entrevistas foram selecionados para ilustrar tais posicionamentos.

#### 4.2.1 Dados demográficos dos entrevistados

Foram identificados, por meio de um formulário aplicado no início de cada uma das 10 entrevistas, os dados demográficos dos participantes, os quais se subdividem da seguinte forma:

- a) sexo: cinco homens e cinco mulheres;
- b) faixa etária: um deles possui até 25 anos; nenhum respondente está na faixa de 26 a 30 anos; dois estão na faixa de 31 a 35 anos; dois de 36 a 40 anos; três de 41 a 45 anos; dois de 45 a 50 anos; e nenhum respondente com mais de 50 anos;
- c) estado civil: dois são solteiros; sete são casados; um é desquitado, divorciado ou separado; nenhum respondente é viúvo, união estável e “outro” estado civil;
- d) Escolaridade: um possui Ensino médio incompleto; três; Ensino médio completo; nenhum com Ensino superior incompleto; cinco com Especialização; nenhum com Mestrado ou Doutorado;
- e) Vínculo e Cargo atual: dentre os cinco militares entrevistados, dois são assistentes de turno, um motorista, um orçamentarista e um comandante; dentre os cinco civis, um é assistente de turno, dois supervisores, um vice-diretor e um assistente administrativo;
- f) Tempo no cargo: nenhum com menos de 1 ano; seis entrevistados de 1 a 5 anos; um de 6 a 10 anos; um de 11 a 15 anos; um de 16 a 20 anos; e um com mais de 20 anos;
- g) Tempo na instituição: nenhum com menos de 1 ano; cinco de 1 a 5 anos; três de 6 a 10 anos; nenhum de 11 a 15 anos; nenhum de 16 a 20 anos; e um com mais de 20 anos;
- h) Unidade escolar: todos os entrevistados foram da unidade Santa Tereza.

Sintetizando, a distribuição dos entrevistados foi considerada heterogênea, dada a participação de profissionais de ambos os sexos e vínculos e idades, assim como nível de escolaridade, estado civil, cargo ocupado, tempo no cargo e “de casa” diferenciados; porém todos foram entrevistados na unidade Santa Tereza, em virtude do critério de acessibilidade.

#### 4.2.2 Percepções dos entrevistados quanto ao comprometimento organizacional

Pode-se observar, por meio da TAB. 7, a percepção dos funcionários em relação aos motivos que os levaram a optarem por sua inserção no Colégio Tiradentes. Observa-se, dentro das respostas mencionadas, que metade (5 deles) dos entrevistados ressaltaram ter estudado no Colégio Tiradentes e por esse motivo apresentam uma admiração maior pelo Colégio. É possível identificar também que tal admiração vem sendo passada de geração para geração quando é relatado que o pai ou a mãe do profissional também trabalhou no Colégio (3), nota-se que gostam do ambiente (2) e recebem indicações (2) e assim acreditam na qualidade do Colégio para que seus filhos (1) também possam estudar. Analisando as dimensões do comprometimento pertinentes em cada resposta, observou-se que a inserção do entrevistado no colégio foi movida por aspectos voltados para as dimensões afetiva e calculativa.

**Tabela 7 – Percepção dos entrevistados quanto à sua inserção no Colégio**

Respostas	Dimensões do comprometimento	Entrevistados	Total de Entrevistados
<b>Afirma possuir uma admiração e uma história com o Colégio desde os seus tempos de estudos</b>	<b>Afetiva</b>	<b>E01, E03, E07, E09, E10</b>	<b>5</b>
Relata que sua mãe/pai trabalhou no Colégio	Afetiva, normativa	E01, E03, E10	3
<b>Afirma que sempre gostou do ambiente</b>	<b>Afetiva</b>	<b>E01, E03</b>	<b>2</b>
Afirma que tinha um desejo de contribuir para o crescimento do cidadão	Afetiva, normativa	E07, E10	2
<b>Foi indicado</b>	<b>Calculativa</b>	<b>E04, E08</b>	<b>2</b>
Devido à carga horária de 30(trinta) horas semanais	Calculativa	E05	1
<b>Optou por ser próximo a sua casa</b>	<b>Calculativa</b>	<b>E09</b>	<b>1</b>
Optou por trabalhar no Colégio devido à divisão do contra cheque lhe render um valor maior	Calculativa	E02	1
<b>Por acreditar na qualidade do Colégio Tiradentes matriculou seu filho em uma unidade e logo após recebeu um convite para lecionar, que aceitou de imediato</b>	<b>Calculativa</b>	<b>E06</b>	<b>1</b>

Fonte: Dados Coletados da pesquisa

Os relatos abaixo ilustram tais posicionamentos:

a) Voltados para a dimensão afetiva:

Primeiramente eu estudei no Colégio Tiradentes, então eu tenho uma história aqui neste Colégio e eu acho que é porque eu gosto do ambiente e minha mãe sempre trabalhou aqui e aqui ela aposentou.

Bom, em primeiro lugar porque eu estudei aqui desde o pré-primário, então a gente já passa a gostar muito da casa, minha mãe trabalhou aqui vinte e cinco anos como supervisora e eu sempre sonhei, eu nunca quis outra coisa que não fosse a minha profissão, mesmo sabendo de todos os problemas sempre quis trabalhar no Colégio (E03).

b) Voltados para a dimensão normativa:

Então aqui eu tenho uma história, por isso que eu vim trabalhar no Colégio Tiradentes (E01).

O que me levou a trabalhar aqui primeiro foi o fato de eu já ter estudado na escola, querer demonstrar aquilo que eu aprendi, querer passar para os alunos o que foi o Colégio Tiradentes um dia e segundo porque o meu pai também foi funcionário da escola e ele sempre falava comigo que teria o prazer de estar trabalhando do meu lado e isso acabou acontecendo né, eu gosto da escola, porque eu tenho aprendido muito com cada um aqui sabe... Muitas pessoas diferentes, com vidas diferentes, então quando eu fui convidada para vir para a escola eu pensei nisso tudo (E10).

c) Voltados para a dimensão calculativa:

Devido à situação que eu estava antes, eu tinha dois cargos no Estado, porém dois cargos no Estado na verdade é 1(um) e meio ou no máximo 1,8 ou seja o que chega pra gente funde. E aqui mesmo sendo do Estado no contra cheque é separado, então o desconto era e é melhor e somando dois cargos dava mais do que eu ganhava com dois cargos no Estado, por isso que eu vim trabalhar no Colégio Tiradentes, divisão de contra cheque apesar do salário ser o mesmo (E02).

Bom num primeiro momento eu me desloquei até a escola, para poder buscar uma vaga para o meu filho porque acreditava no ensino do Colégio Tiradentes e ao receber o convite, para trabalhar aqui, eu fiquei muito feliz e aceitei de imediato, justamente porque eu já conhecia o ensino de qualidade do Colégio Tiradentes (E06).

Eu venho de uma escola particular atuando no mesmo cargo que eu exerço aqui, então muito dos pais que tinha filhos nesta escola me incentivavam a exercer o trabalho aqui no Colégio Tiradentes, então eu vim através de indicação (E08).

É... o que me levou a trabalhar aqui no Colégio é por ser mais próximo da minha casa e por ter estudado aqui, então sempre foi um sonho meu de

trabalhar aqui no Colégio Tiradentes e hoje eu tive essa oportunidade (E09).

Quando se levantou a questão da existência de pontos positivos, com o intuito de conhecer melhor as percepções dos entrevistados quanto às compensações existentes em se trabalhar no Colégio Tiradentes (TAB. 8), pode-se ressaltar com grande abrangência que todos os entrevistados (10) mencionam a existência de seus pontos positivos, e estes, por sua vez, variam desde o ambiente de trabalho (3), o horário de trabalho (2), o comprometimento dos funcionários (2), a proximidade de suas moradias (2) e até mesmo o suporte que recebem (1), para o desenvolvimento com qualidade de suas disciplinas.

**Tabela 8 – Percepção dos entrevistados quanto aos pontos positivos de se trabalhar no Colégio**

Respostas	Dimensões do comprometimento	Entrevistados	Total de Entrevistados
<b>Existem</b>	-	<b>E01, E02, E03, E04, E05, E06, E07, E08, E09, E10</b>	<b>10</b>
Considera ser o Colégio sua zona de conforto	Afetiva, calculativa	E03, E07, E09	3
<b>Afirma possuir um bom horário de trabalho</b>	<b>Calculativa</b>	<b>E01, E05</b>	<b>2</b>
Afirma que há união entre os funcionários, comprometimento	Afetiva	E07, E09	2
<b>Por trabalhar próximo à sua casa</b>	<b>Calculativa</b>	<b>E01, E03</b>	<b>2</b>
Acredita que assim pode colaborar com a boa educação das crianças e adolescentes	Normativa	E06, E08	1
<b>Acredita que é atraído pelo fato de estar trabalhando com uma realidade diferente de uma escola particular</b>	<b>Afetiva</b>	<b>E04</b>	<b>1</b>
Afirma que a oportunidade de estar presenciando outras situações fora e dentro de uma sala de aula auxilia muito o seu crescimento tanto pessoal, quanto profissional	Afetiva	E04	1
<b>Afirma que por ter estudado no Colégio já se familiarizou com o seu sistema</b>	<b>Afetiva</b>	<b>E03</b>	<b>1</b>
Alega que assim poderia estar mais próximo de seus filhos que estudam no Colégio	Afetiva, calculativa	E10	1
<b>Existe um bom trabalho dos pedagogos com os professores</b>	<b>Afetiva</b>	<b>E02</b>	<b>1</b>
Recebe suporte para desenvolver a disciplina	Calculativa	E02	1
<b>Não Existem</b>	-	-	-

Fonte: Dados Coletados da pesquisa

Os pontos positivos levantados pelos entrevistados podem ser visualizados nos seguintes relatos e privilegiam, conforme analisado na tabela anterior, as dimensões afetiva e calculativa:

[...] fica perto da minha casa e por ser um Colégio que eu tenho um horário bom para estar trabalhando (E01).

É o suporte que tem na disciplina né, a disponibilidade de xerox e... o trabalho que faz o SOESP junto aos professores que é mais efetivo, porque aqui de fato o SOESP eles são pedagogos, ao contrário dessas outras escolas públicas, onde as pedagogas elas são mais disciplinares do que pedagogas de fato (E02).

Bom, em primeiro lugar porque é uma zona de conforto, conheço todo o sistema, já conheço ele desde de quando estudante né, apesar das modificações durante o ano a gente já fica mais confortável, o segundo fator é por ser perto da minha casa também, contribuiu bastante para eu gostar de trabalhar aqui (E03).

Olha eu acho que a gente trabalha com a realidade, com uma realidade diferente de uma escola particular e você tem uma oportunidade de estar presenciando e experimentando outras situações fora e dentro de uma sala de aula, que auxiliam muito no crescimento tanto pessoal quanto profissional, eu acho que isso é fundamentalmente a coisa que mais me atrai em trabalhar aqui (E04).

Um dos pontos positivos que eu entendo bastante é o fato de reconhecer que na escola, nós estamos é... constantemente aprendendo! Nós temos a rotina do dia a dia, mas a cada dia também surgem oportunidades em que a gente pode aprender... (E06)

Bom... aqui no Colégio eu... tinha um trabalho harmônico, acho que todos os funcionários aí, a maioria, é... são comprometidos com o trabalho, digo que tem união, apoio, então aqui é um lugar bom de se trabalhar (E07).

Bom... eu poderia estar aqui por bastante tempo enumerando as várias razões de ter pontos positivos, mas uma delas pra mim que talvez seria a principal é que os meus filhos estudam na escola e eu uno o útil ao agradável né, sendo profissional da escola que é o que eu gosto de fazer e também estando perto dos meus filhos né, acompanhando a vida escolar deles, acompanhando a vida social, os colegas, o quê que eles fazem né, é mais ou menos isso (E10).

Quanto aos pontos negativos, a TAB. 9 detalha as respostas dos respondentes, observando-se que uma grande maioria (7) dos professores afirmam que percebem a existência de pontos negativos, tais como: o baixo salário (5), a fadiga pedagógica (2) desenvolvida com as responsabilidades que têm com o cargo, a não participação dos professores nas tomadas de decisões (1), a falta de valorização dos mesmos pelo Colégio (1), afirmam que nas famílias atuais não se dissemina o apoio necessário às crianças (1) em questões educacionais e isso afeta o profissional que

por sua vez assume tal responsabilidade sozinho.

**Tabela 9 – Percepção dos entrevistados quanto aos pontos negativos de se trabalhar no Colégio**

Respostas	Dimensões do comprometimento	Entrevistados	Total de Entrevistados
<b>Existem</b>		E02, E03, E04, E05, E06, E09, E10	7
<b>O baixo salário</b>	<b>Calculativa</b>	<b>E02, E03, E04, E05, E06</b>	<b>5</b>
Existe uma fadiga pedagógica, devido à responsabilidade que têm com o cargo	Calculativa, normativa	E02, E10	2
<b>Afirma que nos dias atuais as famílias não dão mais o apoio que as crianças necessitam, falta disciplina</b>	<b>Afetiva, normativa</b>	<b>E06, E09</b>	<b>2</b>
Afirmam que não há mais uma participação dos professores em dar opiniões para as tomadas de decisões do Colégio	Normativa	E03	1
<b>Acredita que no Colégio os professores são pouco valorizados</b>	<b>Afetiva, calculativa</b>	<b>E04</b>	<b>1</b>
Afirma que não existe uma separação entre os que são e os que não são competentes, e compromissados na hora da advertência	Afetiva	E04	1
<b>Não Existem</b>	-	E01, E07, E08	3
<b>Não encontra pontos negativos em trabalhar no Colégio Militar</b>	<b>Afetivo</b>	<b>E01, E07</b>	<b>2</b>
Afirma que o maior desafio é contribuir com a boa educação de cada um	Afetivo	E08	1

Fonte: Dados Coletados da pesquisa

Os relatos abaixo ilustram tais posicionamentos:

Pontos negativos? Eu até agora não encontrei pontos negativos de se trabalhar no Colégio Tiradentes, não vejo pontos negativos (E01).

O negativo é que de uns 10(dez) anos pra cá, as coisas vêm muito prontas pra gente e a gente não é ouvido, não que... não que estejam erradas, mas a gente gostaria de ser ouvido, tem gente que tem idéias melhores né, que tem outras propostas melhores e a gente realmente não ouve, muita coisa vem pronta e a gente simplesmente cumpro com a obrigação (E03).

Os pontos negativos infelizmente estão relacionados a família né, nos dias de hoje a família não tem dado o devido apoio que as crianças necessitam! (E06)

É interessante ressaltar que, ao perguntar aos entrevistados quanto aos sentimentos que eles manifestariam se por ventura viessem a se desligar do Colégio para trabalhar em outra escola ou organização, observa-se, por meio da TABELA 10, que

há uma forte opinião dos entrevistados que afirmam que nunca pensaram em sair do Colégio Tiradentes (7) em contraposição àqueles que afirmam que sairiam (3) caso houvesse oportunidade. Os motivos relatados pelos profissionais abordados foram alinhados às perdas relativas ao comprometimento calculativo, conforme se elencou na segunda coluna da tabela. Percebe-se, então, que as perdas profissionais são as referenciadas pelos entrevistados.

**Tabela 10 – Percepção dos entrevistados quanto aos sentimentos de se desligarem do Colégio para trabalharem em outra escola ou organização**

Respostas	Tipos de Perdas	Entrevistados	Total de Entrevistados
<b>Já pensou em sair do Colégio</b>	-	<b>E01, E02, E05</b>	<b>3</b>
Devido ao baixo salário	PRO	E01, E05	2
<b>Devido à pouca valorização</b>	<b>PP</b>	<b>E01</b>	<b>1</b>
Somente não saiu ainda devido à falta de oportunidade	PP	E02	1
<b>Nunca pensou em sair do Colégio</b>	-	<b>E03, E04, E06, E07, E08, E09, E10</b>	<b>7</b>
<b>Afirma que até o presente momento não sentiu vontade de sair</b>	<b>PP</b>	<b>E07, E09, E10</b>	<b>3</b>
Afirma possuir uma grande paixão pela organização	PP	E04, E08	2
<b>Gostaria de terminar a sua carreira profissional no Colégio</b>	<b>PP</b>	<b>E06, E08</b>	<b>2</b>
Afirma que também dá aulas na Rede Estadual, mas nunca teve vontade de sair do Colégio Militar	PP	E03	1
<b>Quer permanecer no Colégio até aposentar</b>	<b>PP</b>	<b>E10</b>	<b>1</b>

Fonte: Dados Coletados da pesquisa

Observem-se os relatos ilustrativos selecionados:

Já, já pensei em sair e trabalhar em outra organização devido baixo salário tá, é... eu acho que a gente é muito pouco valorizado, então é... a gente estuda tanto, faz pós graduação e... mas pelo salário eu mudaria para uma outra organização ou escola (E01).

Sim... Já pensei e penso, né! Só estou ainda aqui dentro por falta de oportunidade, mas estou trabalhando para isso, todos os dias! (E02)

Não! Não sei por que, mas eu tenho uma paixão por isso aqui que é fantástica! Então esse tipo de pensamento nunca passou pela minha cabeça não! (E04)

Não! A partir do momento em que eu comecei a trabalhar aqui eu passei a gostar e gostaria né, de encerrar a minha carreira, no Colégio Tiradentes! (E06)

Não, eu vim por indicação e estou aqui porque eu gosto do que faço e pretendo encerrar a carreira aqui no Colégio Tiradentes (E08).

Não, nunca pensei em sair! Depois que eu vim pra cá eu vi que realmente é

disso que eu gosto, é isso o que eu quero fazer e continuar fazendo, quero continuar aqui até aposentar (E10)

Ao serem questionados quanto ao que perderiam caso concretizassem a hipótese de virem a trabalhar em outra escola ou organização, não foi observada uma concentração de respostas num único sentido; pelo contrário, tais respostas foram bastante heterogêneas. Eles falaram sobre a possível falta de flexibilidade para escolher o horário de trabalho (2), a possibilidade de crescimento (2), o carinho e respeito que recebem dos funcionários e alunos (2) e até mesmo as melhorias que já conquistaram para o Colégio. Em contrapartida, podem ser também identificadas opiniões sobre ausência de qualquer tipo de perda ou “nada” (2) e que seria o Colégio que perderia (1) se porventura um dia concretizasse o seu desligamento. Essas e as outras respostas também foram alinhadas aos tipos de perdas referentes à dimensão calculativa e podem ser visualizadas na TAB. 11.

**Tabela 11 – Percepção dos entrevistados quanto ao que perderiam caso viessem a trabalhar em outra escola ou organização**

Respostas	Tipos de Perdas	Entrevistados	Total de Entrevistados
A flexibilidade de horário	PIFO	E01, E05	2
<b>A possibilidade de crescimento</b>	<b>PRO</b>	<b>E04, E09</b>	<b>2</b>
Não perderia nada	PST	E01, E02	2
<b>O carinho e o respeito dos funcionários e alunos da unidade</b>	<b>PP</b>	<b>E07, E09</b>	<b>2</b>
Todo o projeto de melhoria da educação que já colocou em prática no Colégio	PRO	E08, E09	2
<b>A comodidade de morar próximo ao Colégio</b>	<b>PP</b>	<b>E01,</b>	<b>1</b>
A oportunidade de estar próximo de seus filhos	PST	E10	1
<b>Em outros Colégios ou organizações não teriam a mesma disciplina e hierarquia presente no Colégio Tiradentes</b>	<b>PRO</b>	<b>E06</b>	<b>1</b>
O Colégio é que perderia	PST	E01,	1
<b>O contato com a realidade dos alunos</b>	<b>PST</b>	<b>E04</b>	<b>1</b>
Por não ter conhecimento de outra organização, incomoda pensar que teria que começar tudo do "zero"	PP	E03	1

Fonte: Dados Coletados da pesquisa

Os relatos abaixo ilustram tais percepções, denotando a ênfase nas perdas sociais do trabalho:

Ah... eu acredito que eu perderia esse carinho, esse respeito que eu tenho com todos aqui, funcionários, alunos, com todos eles aqui entendeu... (E07)

Eu quando vim para o Colégio eu fiz um projeto de educação e quero estar... ajudando, contribuindo, até os últimos dias da minha carreira, então eu acho que saindo agora eu iria perder tudo aquilo que eu acho que eu coloquei em prática aqui no Colégio (E08).

Perderia essa aproximação que eu tenho da escola com os meus filhos, como pais, não como profissional e acho que o mundo lá fora como profissional esta bem diferente do que eu vivo aqui no educandário, aqui eu aprendo algumas coisas que eu não aprenderia lá fora! (E10)

Tentando aprofundar nas razões de tais posicionamentos, foi perguntado qual seria o motivo de sua permanência no Colégio e foi perceptível uma diferenciação entre aqueles que afirmam permanecerem, pois estão afetivamente ligados, pelo amor à profissão (4) e sentem-se como que se estivessem em casa (2), pois acreditam que, quando vieram trabalhar no Colégio, realizaram um sonho, e, por outro lado, aqueles que apenas permanecem, pois não possuem uma oportunidade melhor (1), estão acomodados em seu universo (1), por vários fatores desde estar mais próximo dos filhos que estudam no Colégio até mesmo a poder trabalhar próximo de casa para evitar “dores de cabeça” com deslocamentos. Tais respostas também foram alinhadas às dimensões de comprometimento presentes no modelo analítico adotado e estão dispostas na TAB. 12.

**Tabela 12 – Percepção dos entrevistados quanto ao que os prendem na instituição**

Respostas	Dimensões do comprometimento	Entrevistados	Total de Entrevistados
<b>Acredita estar ligada afetivamente, pelo amor à profissão</b>	<b>Afetiva</b>	<b>E03, E04, E06, E08</b>	<b>4</b>
Afirma que se sente como que se estivessem em casa	Afetiva	E03, E04	2
<b>Acredita que falta oportunidade de empregos melhores</b>	<b>Calculativa</b>	<b>E01,</b>	<b>1</b>
Comodidade	Afetiva, calculativa	E01,	1
<b>Por morar próximo do Colégio</b>	<b>Calculativa</b>	<b>E01,</b>	<b>1</b>
Por poder conciliar trabalho com estudo	Calculativa	E05	1
<b>Afirma ser o carinho e o respeito</b>	<b>Afetiva</b>	<b>E07</b>	<b>1</b>
Deseja contribuir na criação e educação dos alunos	Normativa	E08	1
<b>Acredita ser o sonho de um dia trabalhar onde foi criada e onde se formou</b>	<b>Afetiva, normativa</b>	<b>E09</b>	<b>1</b>
Perderia a oportunidade de estar próximo de seus filhos	Calculativa	E10	1

Fonte: Dados Coletados da pesquisa

Note-se que, quando indagados diretamente sobre o que os prendia à instituição, as respostas penderam entre as dimensões afetiva e calculativa, de modo semelhante às análises anteriores, o que pode ser apreendido pelas falas abaixo:

Olha o que me prende aqui no momento é a comodidade de estar morando perto e atender ao horário mais nada, mais nada me prende aqui nesta instituição fora isso (E01).

Olha é... eu com palavras ficaria meio que complicado de dizer o quê que me prende a esta instituição, eu sei que eu tenho um carinho todo especial por ela, a pesar de nem sempre a gente perceber por parte de determinados elementos do setor administrativo esse carinho com a gente, mais aqui eu me sinto como que se fosse em casa (E04).

Poder conciliar trabalho com estudo! (E05)

Olha... eu estou aqui porque gosto e quero, como falei anteriormente, de estar contribuindo aí na educação e na criação dos nossos alunos (E08).

O que me prende aqui é o meu sonho de trabalhar aqui, porque eu fui criada aqui dentro dessa instituição e formada aqui! (E09)

Amor, simplesmente amor! Por mais que a gente reclame, por mais que tenham alguns problemas, que tem algumas coisinhas, a gente acaba aceitando e acaba ficando por amor! (E10)

Do mesmo modo, no que diz respeito à opinião dos entrevistados acerca do que prende os demais membros ao Colégio, as respostas direcionaram para as dimensões afetiva e calculativa, tendo sido afirmados o gostar de fato da instituição (6 deles) e os relacionamentos familiares presentes nas amizades entre os profissionais (2), além da comodidade (6) existente em alguns profissionais, a falsa ilusão de uma estabilidade (1) e também a própria falta de oportunidade (2). Estas e outras respostas estão sintetizadas na TAB. 13.

**Tabela 13 – Percepção dos entrevistados quanto ao que eles acreditam que prendem os demais funcionários à instituição**

Respostas	Dimensões do comprometimento	Entrevistados	Total de Entrevistados
<b>Gostam mesmo da instituição</b>	<b>Afetiva</b>	<b>E03, E04, E06, E07, E08, E10</b>	<b>6</b>
Comodidade	Calculativa	E01, E04, E05, E09	4
<b>Afirma que existe um relacionamento de amizade entre os profissionais, tal qual o de uma família</b>	<b>Afetiva</b>	<b>E07, E08</b>	<b>2</b>
Falta de outra oportunidade	Calculativa	E01, E04	2
<b>A falsa ilusão da estabilidade</b>	<b>Calculativa</b>	<b>E02</b>	<b>1</b>
Acreditam que para um professor é prazeroso trabalhar em um Colégio onde a hierarquia e a disciplina é cobrada	Afetiva, normativa	E06	1
<b>Não possuem perspectivas</b>	<b>Calculativa</b>	<b>E04</b>	<b>1</b>
Possuem parentes militares	Normativa	E01	1
<b>São “arrimo” de família</b>	<b>Calculativa</b>	<b>E03</b>	<b>1</b>

Fonte: Dados Coletados da pesquisa

Observem-se os relatos abaixo:

Em minha opinião é a falta de outra oportunidade tá, entendeu? Eu acho que está muito difícil, muitos também tem aquela comodidade, moram perto ou têm parentes Militar, então tem toda uma história para que eles trabalhem no Colégio Militar, mas prender assim... eu acho que não tem nada que prenda não! Se arrumarem uma coisa melhor eles saem! (E01)

Bom... é muito difícil responder pelos outros, mas assim... pelo convívio que eu tenho com alguns uns é salário né, porque são arrimo de família, outros é porque gostam mesmo da instituição, então são vários os motivos! (E03)

Sinceramente alguns eu acho que é por falta de opção... outros têm essa paixão que eu tenho, outros faltam-lhes perspectiva entendeu? Acomodação... Sinceramente eu não diria um ponto único para tal situação... (E04)

Quando questionados especificamente sobre as contribuições do Colégio para a formação dos profissionais, percebe-se que a maioria (6) apresenta que acredita que obteve um crescimento tanto moral quanto profissional, por diversos motivos, alinhados na TAB. 14.

**Tabela 14 – Percepção dos entrevistados quanto à contribuição do Colégio para a sua vida**

<b>Respostas</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>Total de Entrevistados</b>
Afirma que o Colégio contribuiu para seu crescimento moral e profissional	E03, E04, E05, E07, E08, E10	6
<b>Acredita que o dispor de oportunidades de estudos para seus familiares, tais como sobrinhos e filhos</b>	<b>E09</b>	<b>1</b>
Aprende muito com a simplicidade e afetividade de cada pessoa	E04	1
<b>Devido o Colégio estar sempre buscando renovação, assim não caem na monotonia</b>	<b>E06</b>	<b>1</b>
Convivência e ensinamento recebido por pessoas que possuem mais experiência na área	E05	1
<b>No dia a dia pode-se colocar em prática o que se aprendeu</b>	<b>E01</b>	<b>1</b>
O sustento da família é provido pelo magistério	E02	1
<b>Percebe que muitos alunos de fato valorizam os professores</b>	<b>E04</b>	<b>1</b>
Principalmente devido aos alunos serem muito carentes	E04	1

Fonte: Dados Coletados da pesquisa

Nesse sentido, observem-se os seguintes trechos das entrevistas:

Nossa... contribuiu para a minha formação como pessoa, como cidadã, atualmente apesar do salário né, isso é a nível nacional, mas... o colégio ele já faz parte da minha vida há... desde como eu já disse anteriormente os meus seis anos de idade, então é toda uma vida! (E03)

Olha principalmente o lado que os alunos são muito carentes, mais que ao mesmo tempo são pessoas simples e afetivas, isso de alguma maneira para o lado pessoal da gente é um fator muito gratificante e enriquece muito você perceber que o seu aluno de fato te valoriza! (E04)

Eu acho que a contribuição ela está muito na questão de renovação, como eu disse aqui nós temos a rotina, mas constantemente nós temos problemas novos para serem resolvidos e estar sempre renovando faz com que a nossa vida ela não fique monótona (E06).

O Colégio contribuiu para o meu crescimento moral, profissional e... sem o colégio eu acho que eu não seria ninguém! (E07)

Depois que eu vim exercer essa função, de disciplinário eu pude aprender muito e o que tem me contribuído de bom é que eu pude ser mais tolerante, mais calmo, escutar mais, então eu acho que pra mim também está sendo um aprendizado! (E08)

Colocando a disposições vagas para mim, meus sobrinhos, minha filha que vai vir estudar aqui um dia e assim como foi para mim... (E09)

É... talvez a resposta vai ser repetitiva, mas eu vou bater na mesma tecla porque eu realmente aprendo aqui, os alunos transmitem o que eles vivem, muitos alunos têm muitos problemas pessoais particulares que a gente nem imagina e muitos profissionais assim... de diferentes pensamentos... e a convivência acaba nos ensinando muitas coisas e a gente as vezes tem alguns problemas e convivemos com pessoas que tem problemas muito

maiores do que o seu! E a gente vai buscando essas experiências e essas trocas de idéias com um ajudando o outro! (E10)

Numa tentativa de síntese, foram perguntados os motivos que mantinham os profissionais ligados ao Colégio, dentre três alternativas: porque gostam, porque precisam ou porque se sentem obrigados. A maior parte deles afirmou que permanece na instituição porque gostam (8) e poucos afirmam que permanecem na instituição por necessidade (3), mas se justificam que não se motivam devido ao baixo salário provido no setor de educação que acaba sendo a fonte provedora do sustento e aquisições dos profissionais. (TAB. 15)

**Tabela 15 – Percepção dos entrevistados quanto aos motivos que os mantêm ligados ao Colégio**

Respostas	Dimensões do comprometimento	Entrevistados	Total de Entrevistados
<b>Permanece porque gosta</b>	<b>Afetiva</b>	<b>E01, E03, E04, E06, E07, E08, E09, E10</b>	<b>8</b>
Permanece por necessidade	Calculativa	E02, E03, E05	3
<b>Permanece porque se sente obrigado</b>	<b>Normativa</b>	-	-

Fonte: Dados Coletados da pesquisa

Os comentários que se seguem ilustram tais percepções:

Eu fico porque eu gosto tá, porque precisar eu não preciso, porque o salário que a gente ganha aqui é tão mínimo que se a gente procurasse uma outra organização, uma outra escola... Porque antes de trabalhar aqui eu trabalhei em outros lugares que ganhava muito mais... então é... porque eu gosto mesmo, porque eu gosto mesmo... porque eu estou gostando do quê que eu estou fazendo aqui, mesmo trabalhando por menos do que eu estava acostumada, só por isso (E01).

Ninguém gosta de trabalhar para ganhar pouco, então a necessidade ela fala mais alto, então por isso eu faço o que eu posso dentro do possível, dentro do melhor óbvio, né! É... e a necessidade ela fala mais alto, eu tenho que pagar as minha contas... (E02)

Porque eu preciso terminar a minha faculdade! (E05)

Bom... eu permaneço no Colégio porque eu realmente gosto, na nossa profissão não tem aquela questão de estar obrigado em algum lugar, nós podemos exercer a nossa profissão em qualquer unidade da polícia militar a partir do momento em que a gente faça a solicitação, eu ao ser promovido né, solicitei permanecer no Colégio Tiradentes por amor a causa (E06).

Em seguida, os entrevistados foram inquiridos diretamente a respeito de possíveis relações entre comprometimento e dados demográficos e funcionais levantados.

Quando questionados especificamente sobre a percepção que os profissionais apresentam quanto à existência ou não de uma variação no comprometimento de acordo com o sexo (TAB. 16a), pode-se identificar que a grande maioria (7) alega que não existem diferenças pautadas nesse quesito, pois tanto mulheres quando homens trabalham com as mesmas atividades sem o menor problema (6), mas, por outro lado, há aqueles que vão mais além percebendo que existe uma oscilação no comprometimento (3).

Ressalta-se, como exemplo, a mulher que, além de profissional da educação, em muitos casos, ela também é mãe e esposa, assumindo, assim, diversos papéis, podendo sobrecarregar-se mais do que os homens, afetando o seu comprometimento com o trabalho (1). Assim, o domínio de diversos papéis também pode ser identificado como uma maior capacitação das mulheres em relação aos homens para atuar na área.

**Tabela 16a – Percepção dos entrevistados quanto à variabilidade do comprometimento dos profissionais de acordo com o sexo**

Respostas	Entrevistados	Total de Entrevistados
<b><i>Acredita que o comprometimento não varia</i></b>	<b><i>E01, E03, E04, E05, E06, E07, E09</i></b>	<b>7</b>
Alega que tanto homens quanto mulheres trabalham com as mesmas atividades sem o menor problema	E01, E03, E04, E06, E07, E09	6
<b><i>Acredita que o comprometimento varia</i></b>	<b><i>E02, E08, E10</i></b>	<b>3</b>
<b><i>Acredita que as mulheres possuem mais jeito para atuar na área da educação</i></b>	<b>E08</b>	<b>1</b>
Acredita que as mulheres são mais sensíveis e os homens mais arrogantes inconscientemente, por natureza humana, no tratamento com o aluno	E10	1
<b><i>Uma mulher além de professora em muitos casos são também mães e esposas, sobrecarregando a qualidade de seu trabalho</i></b>	<b>E02</b>	<b>1</b>

Fonte: Dados Coletados da pesquisa

Dentre as falas dos entrevistados, os trechos que se seguem foram separados para ilustrar tais percepções:

Não, eu acho que não! O comprometimento ele independe disso entendeu? A pessoa que é comprometida seja homem ou mulher isso aí não tem nada haver não! (E01)

Olha... eu acho que sim, haja vista que várias professoras aqui além de professoras, elas são mães, são esposas e com o decorrer do tempo né, muitas delas que antes eram solteiras e depois se casaram e tiveram filhos e aí fica uma carga muito pesada! Se ela viesse a ser mãe e, todavia ela deixasse de trabalhar em duas escolas e trabalhasse só em uma seria até equilibrado, mas não! Pelo baixo salário ela se vê obrigada a trabalhar em duas escolas e talvez em três, porque vem um filho e aí a despesa ela aumenta e a necessidade ela também aumenta e com isso conseqüentemente acarreta na qualidade de trabalho da professora, sobretudo na qualidade né, das questões pedagógicas (E02).

[...] a mulher ela tem mais jeito para estar atuando na área da educação! (E08)

Varia de acordo com o sexo sim, eu acho que mulher é um pouco mais frágil em tratamento com o aluno é um pouco mais sensível, até mesmo pelo fato de ser mãe, realmente é diferente de acordo com a natureza de Deus, o homem já é um pouco mais arrogante as vezes, isso torna até assim... inconsciente eu acho que é da própria natureza (E10).

Quando se analisa a percepção dos entrevistados quanto à variação do comprometimento em função da idade, percebe-se um “empate” de opiniões, entre aqueles que afirmam que esse fator não altera o comprometimento (5), pois este não deve ser medido por meio da idade (3), e aqueles que afirmam que o fator da idade interligada ao trabalho do profissional faz com que ele desenvolva um cansaço maior ao longo do tempo (3) e, por outro lado, também pode ser percebido que o profissional que possui maior idade pode ser mais “envolvido” do que os demais. (TAB. 16b)

**Tabela 16b – Percepção dos entrevistados quanto a variabilidade do comprometimento dos profissionais de acordo com a idade**

Respostas	Entrevistados	Total de Entrevistados
<b>Acredita que o comprometimento não varia</b>	<b>E04, E06, E07, E08, E09</b>	<b>5</b>
<b>Acredita que o fato de ser mais novo ou mais velho não deve ser um fator preponderante</b>	<b>E04, E06</b>	<b>2</b>
Afirma que tanto as pessoas mais novas quanto as mais velhas trabalham no Colégio do mesmo jeito	E07	1
<b>Acredita que deve mesclar os mais novos com os mais velhos</b>	<b>E08</b>	<b>1</b>
<b>Acredita que o comprometimento varia</b>	<b>E01, E02, E03, E05, E10</b>	<b>5</b>
Afirma que, com o passar do tempo, o profissional sente-se mais cansado do que quando entrou na instituição	E02, E03, E10	3
<b>Acredita que varia, pois os mais velhos de casa são mais inflexíveis quanto a mudanças de ideia ou inovações</b>	<b>E01</b>	<b>1</b>
Alega que os profissionais de maior idade são mais comprometidos	E05	1

Fonte: Dados Coletados da pesquisa

Os comentários abaixo ilustram tais percepções:

Na questão da idade o que prejudica o comprometimento, é com aqueles que são mais velhos de casa, entendeu? E aí fica difícil de escutar e mudar uma idéia, não querem inovar, entendeu? E sente-se que já esta há muito tempo aqui e sabe, então não aceita a opinião dos mais novos na convivência né, então a questão da idade atrapalha assim! (E01)

Sim, a idade é um fator realmente, a gente vai ficando cansada e eu vejo pela energia que eu tenho hoje e a energia de quando eu iniciei no Colégio e é muito diferente, não tem nem como negar (E03).

Também influencia, eu acho que o profissionalismo continua, mas com o passar do tempo talvez em se tratando de educandário as pessoas ficam um pouco menos pacientes (E10).

[...] acho que não é uma questão de comprometimento... pois o cara que é comprometido seja mais novo ou mais velho, eu não acho que é um fator preponderante não (E04).

Também não, a nossa escola ela é muito dinâmica e tanto o mais novo quanto o mais velho tem que se adaptar bem às questões do ensino (E05).

Já quanto à variação do comprometimento em função do estado civil, as respostas guardaram semelhanças com as apresentadas para sexo, sendo possível perceber que, na visão de parte dos respondentes, o fato de ser solteiro ou casado não influencia no comprometimento (7), ressaltando somente para o caso dos casados

com filhos que possuem maior habilidade com crianças e adolescentes. Entretanto, aquele que acredita na existência de uma variação (4) afirma que o trabalho para o solteiro não é tão fatigante (1), pois não possui tantas responsabilidades em manter e arcar com as despesas (1) de uma família (TAB. 16c).

**Tabela 17c –Percepção dos entrevistados quanto à variabilidade do comprometimento dos profissionais de acordo com o estado civil**

Respostas	Entrevistados	Total de Entrevistados
<b><i>Acredita que o comprometimento não varia</i></b>	<b><i>E01, E03, E05, E06, E07, E09, E10</i></b>	<b>7</b>
Acredita que o comprometimento é o mesmo sendo a pessoa casado ou solteiro	E01, E03, E07	3
<b>Alega que não passou por dificuldades, pois seu esposo também trabalha na escola e, portanto conhece, compartilha e vivencia desgaste; cansados com o trabalho</b>	<b>E10</b>	<b>1</b>
<b><i>Acredita que o comprometimento varia</i></b>	<b><i>E02, E04, E06, E08</i></b>	<b>4</b>
Acredita que em alguns casos os casados com filhos conhecem melhor quais são as necessidades das crianças e adolescentes	E06, E08	2
<b>O trabalho para um solteiro não é tão fatigante</b>	<b>E02</b>	<b>1</b>
Afirmam que os casados apresentam maior índice de angústia	E02	1
<b>Afirma que em alguns casos pode ocorrer uma variação devido àquele indivíduo que esta começando a constituir uma família, mas ressalta que em particular isso não ocorreu</b>	<b>E04</b>	<b>1</b>
Uma pessoa solteira a princípio não possui tantas responsabilidades com os provimentos de um lar	E02	1

Fonte: Dados Coletados da pesquisa

Observem-se os seguintes trechos das entrevistas:

[...] acho que é independente, quando a pessoa tem comprometimento, então seja ela casada ou solteira isso independe! (E01)

Ah, favorece sim... porque uma pessoa solteira, tem pouca responsabilidade né, no caso do trato da família né, de prover o lar, moram com o pai e com isso não é tão fatigante para eles, agora quando ele tem família é complicado, porque tem que dar resposta para a esposa, tem que dar resposta para a mulher e com isso as coisas vão ficando mais apertadas e ele vai ficando mais angustiado com a situação (E02).

Bom... em alguns casos pode até afetar, em função de estar constituindo uma família e de ter que levar as coisas com mais seriedade, mas num foi o que aconteceu comigo não! (E03)

[...] o casado ele tem mais... ele tem mais jeito para estar ajudando aí, na educação de crianças e dos adolescentes (E08).

No meu caso não influência, é... porque o meu marido ele também é militar! Trabalha na escola, nós temos uma bela parceria tanto matrimonial quanto profissional, mas talvez em outros casos sim, porque... se for mulher já chega com a cabeça um pouco cansada, um pouco desgastada com o que faz na escola, pelo fato de ser é... muitas pessoas né, para cuidar e se for homem também, já é um pouco da natureza ser um pouco menos paciente, então eu acho que influência um pouco (E10).

As observações dos entrevistados indicam uma variação em termos da relação entre comprometimento e nível de escolaridade no seguinte sentido: segundo eles, os profissionais possuem uma maior preocupação em buscar conhecimento e aumentar a sua clareza mediante a sua profissão, pois assim afirmam promover uma maior contribuição para com a instituição e para com os seus alunos (2), manifestando maior comprometimento (3), denotando uma relação indireta mediada pelo “saber”. Contrapondo ao grupo, os demais profissionais afirmam que não varia, sendo necessário ter “dom” para trabalhar primeiramente (1) e que cada um deve atuar onde o seu perfil melhor se adaptar (TAB. 16d).

**Tabela 18d – Percepção dos entrevistados quanto a variabilidade do comprometimento dos profissionais de acordo com a escolaridade**

Respostas	Entrevistados	Total de Entrevistados
<b><i>Acredita que o comprometimento não varia</i></b>	<b><i>E05, E06, E07, E08, E09</i></b>	<b><i>5</i></b>
Apresenta que o profissional primeiramente tem que ter "dom" para trabalhar com crianças e adolescentes	E08	1
<b><i>Acredita que há uma diversidade de escolaridade na organização e que cada um atua onde seu perfil está melhor adaptado</i></b>	<b><i>E06</i></b>	<b><i>1</i></b>
<b><i>Acredita que o comprometimento varia</i></b>	<b><i>E01, E02, E03, E04, E10</i></b>	<b><i>5</i></b>
Quanto maior for a escolaridade, maior o comprometimento	E01, E02, E03	3
<b><i>Quanto maior for a escolaridade maior será a contribuição do profissional para a instituição e para os alunos</i></b>	<b><i>E02, E10</i></b>	<b><i>2</i></b>
Aumentará a clareza do profissional mediante sua profissão	E04	1

Fonte: Dados Coletados da pesquisa

As falas abaixo foram retiradas das entrevistas para ilustrar a análise anterior:

Ah... com certeza, quanto mais se estuda, mais você aprende, mais você contribui, a escolaridade ela é fundamental para tirar o professor, sobre tudo, o profissional da estagnação temporária. Porque quanto mais se estuda maior vai ser o meu leque de visão, maior vai ser a minha contribuição social, a educação ela é um balaio de conhecimentos, quanto mais você estuda então maior é o seu balaio, quanto menos você estuda então menor será o seu balaio, todavia menor quantidade de conhecimento,

sobre tudo, menor será também a sua contribuição (E02).

Sim... eu acho que nível de escolaridade influência muito, eu acho que quanto mais você estuda, quanto mais você busca, o comprometimento é diferente, eu acho! (E03)

Ah... sem dúvidas, isso é fundamental! Porque a pessoa tem mais clareza, ou teoricamente deveria ter né, das suas atitudes e do que ela tem como objetivo, então eu acho que isso aí realmente pesa sim (E04).

Acredito que não, aqui nós temos funcionários com diversas escolaridades, diversos níveis de escolaridade e eles atuam em diferentes áreas naquilo em que o perfil deles está bem mais adaptado (E06).

[...] quanto em nível de escolaridade eu acho que vai depender é... do dom da pessoa, eu acho que quem tem o dom de mexer com criança vai se dar bem, independente do grau de escolaridade (E08).

Influência, na maioria das vezes as pessoas que têm um nível assim... intelectual maior, ela consegue transmitir algumas outras coisas que um que não tem estudo não conseguiria e pelo fato da gente estar lidando com aluno, o aluno esta sempre buscando aprendizagem, lendo, esta sempre interagindo com coisas atuais que as pessoas que não estudam ou que não gostam de estudar não vai conseguir dar esse acompanhamento (E10)

Na TAB. 16e, apresentam-se as respostas dos entrevistados para com a percepção de variação no comprometimento em relação ao cargo ocupado e também ao tempo no cargo atual. Note-se que o grupo de profissionais que afirma que não percebe variação (5) aponta que o cargo dita para cada um quais são as atividades e deveres (1), e que de fato existem cargos que exigem mais do indivíduo, mas que o comprometimento deve ser o mesmo. Entretanto, foi possível identificar que o outro grupo que percebe tal variação se pauta na relação mediada pela experiência e aprendizagem do sujeito, mas ressaltam que existem profissionais que se apegam em cargos para que assim possam ser “competentes”.

**Tabela 16e– Percepção dos entrevistados quanto à variabilidade do comprometimento dos profissionais de acordo com o cargo atual e/ou tempo no cargo atual**

Respostas	Entrevistados	Total de Entrevistados
<b><i>Acredita que o comprometimento não varia</i></b>	<b><i>E03, E04, E06, E07, E09</i></b>	<b>5</b>
<b>Acredita que o cargo atual ou o tempo no cargo atual não influencia seu comprometimento, o profissional deve sempre em qualquer cargo ter comprometimento</b>	<b>E04</b>	<b>1</b>
Afirma que o cargo apenas lhe dirá quais serão as atividades e deveres de cada um em relação ao ensino	E06	1
<b>Existem alguns cargos que exigem mais</b>	<b>E09</b>	<b>1</b>
Afirma que se esse foi o cargo que a pessoa escolheu ocupar, não deveria ser uma variável de comparação	E03	1
<b><i>Acredita que o comprometimento varia</i></b>	<b><i>E01, E02, E04, E05, E08</i></b>	<b>5</b>
Quanto mais tempo no cargo, maior a inflexibilidade em aceitar mudanças	E01,	1
<b>Quanto maior for a experiência do profissional no cargo, maior será a contribuição dele para a instituição</b>	<b>E02</b>	<b>1</b>
Quanto maior for o tempo no cargo, melhor será a experiência e seu aprendizado, pois afirma que um profissional da educação não apenas ensina como também aprende	E02	1
<b>Algumas pessoas se apegam a cargos para serem competentes</b>	<b>E04</b>	<b>1</b>

Fonte: Dados Coletados da pesquisa

Abaixo estão exibidos relatos dos entrevistados a este respeito:

Interfere sim! Por achar que estão no Colégio Tiradentes, então eles não aceitam novas opiniões e acham que quando chegam aqui novatos não precisa escutar a opinião deles, que eles querem os derrubar e não é assim... eles querem inovar e trocar idéias! Mas eles não aceitam não! (E01)

Influencia, influencia... porque nós somos cidadãos de experiências né, cidadãos de experiências, quanto mais experiência eu tiver na atividade, então maior será a minha contribuição, quanto mais eu estiver em um cargo então maior será o meu aprendizado, porque um professor ele não só ensina, mas ele também aprende, a sociedade ela é mutante e o professor tem muito haver com a sociedade, então quanto mais ele se manter no cargo, melhor será a sua experiência e maior será a sua contribuição (E02).

É... difícil de dizer... porque... o cargo que a pessoa ocupa é o cargo que ela escolheu, então eu acho que esta variável não deveria... não deveria existir já que foi a própria pessoa tem a opção de escolha, eu comecei como professora e hoje eu sou especialista! Mas porque eu estudei, porque eu mudei o curso e tive como mudar! (E03)

E... algumas pessoas são presas a cargo, graças a Deus eu não tenho esse tipo de... já passei por vários aqui na escola e não sou apegado a esse tipo de situação, porque afinal de contas eu estou vice diretor porque eu sou mesmo é professor! (E04)

Também não tem influência, o cargo vai falar apenas quais que são os deveres que eles tem em relação ao ensino (E06).

Não, influência só se for de modo positivo, eles adoram ver é... a diferença né, não é bem comum uma motorista mulher e... os alunos gostam de ver esse fato novo da escola, esse fato diferente e quando tem qualquer tipo de manifestação, solenidade, é... muitas vezes eles preferem sair comigo do que com outro motorista ou do que em outro cargo, não porque eu sou melhor do que ninguém,mas é só pelo fato deles acharem bonito e diferente (E10).

No que tange à relação entre comprometimento e tempo na instituição, a maioria dos entrevistados afirma que o tempo de “casa” interfere no comprometimento (8), pois age diretamente na maneira pela qual o profissional irá visualizar o Colégio (3), estando mais apto a propor melhorias (3), pois se acredita que estará mais familiarizado com a instituição e com as pessoas. Em contraposição, houve opiniões que alegaram que, devido ao tempo na instituição, o profissional pode se acomodar (2) e não mais apresentar o mesmo nível de comprometimento desejado (TAB. 16f).

**Tabela 16f– Percepção dos entrevistados quanto a variabilidade do comprometimento dos profissionais de acordo com o tempo na instituição**

Respostas	Entrevistados	Total de Entrevistados
<b><i>Acredita que o comprometimento não varia</i></b>	<b><i>E04, E07</i></b>	<b><i>2</i></b>
Acredita que não influi no seu comportamento	E04	1
<b><i>Acredita que o comprometimento varia</i></b>	<b><i>E01, E02, E03, E05, E06, E08, E09, E10</i></b>	<b><i>8</i></b>
<b>Quanto maior for o tempo de trabalho, maior será a visão globalizada da instituição</b>	<b>E02, E03, E09</b>	<b>3</b>
Quanto maior for o tempo, maior será a experiência do profissional e maior será a sua percepção em relação a erros cometidos no passado e assim estará apto a propor devidas melhorias	E06, E09, E10	3
<b>Quanto mais tempo de trabalho na instituição, menor o nível de comprometimento e maior a acomodação</b>	<b>E01, E04</b>	<b>2</b>
Os novos profissionais entram na instituição cheios de energia mesmo sabendo do baixo salário	E01,	1
<b>Quanto maior for o tempo de trabalho na instituição maior será o nível de familiarização com a instituição e melhor o relacionamento interpessoal</b>	<b>E02</b>	<b>1</b>

Fonte: Dados Coletados da pesquisa

Os seguintes comentários ilustram tais percepções:

Esse aí atrapalha sim né... quando... “eu acho, né?” Tipo assim, percebe-se que muita gente com muito tempo de trabalho aqui no Colégio ele vai ficando descomprometido sabe, talvez pelo baixo salário que ele ganha e aí fala “a eu não ganho pra isso”, “eu não ganho pra aquilo”, então eu não vou fazer não, eu não ganho pra isso! E eu acho que uma pessoa que está entrando, nova, ela veio com uma garra maior, é... ela sabe o salário que

ela vai ganhar, gosta do que está fazendo e muitas vezes os que já estão há muito tempo aqui dentro da instituição aí sim, acomoda, você trabalhando muito tempo em uma instituição só, aí você acomoda! (E01)

Influência, porque a partir daí o professor ele vai ficando mais familiarizado e essa familiarização contribui de maneira direta, para que se tenha é... um bom relacionamento com todos e uma visão globalizada da instituição e podendo, podendo agir de forma mais correta e contribuindo com a instituição (E02).

Também, eu acho que o tempo ele é uma variável, porque você vai conhecendo mais... né? Conhecendo mais a instituição, vendo como que foi ante e como que é hoje, você pode fazer um comparativo, eu acho que influência sim! (E03)

O tempo na instituição ele... para alguns pode influenciar... eu já escutei colegas dizendo "ah... agora eu já estou descendo a ladeira... final de carreira, então agora eu já não tenho como ter outro, outro tipo de atividade..." Mas no meu caso particularmente, não influência não! (E04)

Ah... sim, pelo fato de conhecer muito bem o Colégio e conhecer as pessoas que estão aqui trabalhando há mais tempo (E09).

Quanto às percepções dos entrevistados em relação à possível variação do comprometimento em virtude do tipo de vínculo do profissional, civil ou militar, notou-se que a maioria aponta que há diferenças (6), podendo estas ser geradas devido ao relacionamento entre os mesmos (2) e até mesmo à instabilidade do emprego do civil em relação à maior estabilidade do militar (1).

**Tabela 16g– Percepção dos entrevistados quanto à variabilidade do comprometimento entre os civis e os militares**

Respostas	Entrevistados	Total de Entrevistados
<b><i>Acredita que o comprometimento não varia</i></b>	<b><i>E03, E06, E07, E10</i></b>	<b><i>4</i></b>
Afirma serem funções bem distintas	E03	1
<b><i>Acredita que o comprometimento varia</i></b>	<b><i>E01, E02, E04, E05, E06, E09</i></b>	<b><i>6</i></b>
<b><i>Afirma que alguns militares não possuem simpatia pelo civil</i></b>	<b><i>E04, E06</i></b>	<b><i>2</i></b>
Há diferenças salariais que desmotivam os profissionais	E02	1
<b><i>Afirma que para não haja maior integração é necessário que os profissionais entendam a cultura de sua unidade</i></b>	<b><i>E06</i></b>	<b><i>1</i></b>
O ensino do Colégio é militar	E09	1
<b><i>Percebe que em muitos casos o civil é mais comprometido devido à instabilidade do emprego e o militar é menos, pois possui uma maior estabilidade</i></b>	<b><i>E01</i></b>	<b><i>1</i></b>

Fonte: Dados Coletados da pesquisa

Esses dados são curiosos, porque a diferença entre o comprometimento de civis e militares foi apurada, na parte quantitativa deste estudo, como significativamente diferente, dados os resultados dos testes estatísticos realizados. Os militares, apontado pelos dados dos questionários como mais comprometido que os civis, percebem-se e são percebidos de modo distinto pelos entrevistados, conforme relatos ilustrativos abaixo:

O que eu penso, às vezes, é que o civil em muitas das vezes ele é mais comprometido do que o militar, o militar ele tem um emprego garantido, ele não pode ser mandado embora da instituição, do cargo que ele ocupa... então as vezes ele não está nem aí para o que ele está fazendo não... agora o civil não, as vezes ele é o mais comprometido! (E01)

Influencia demais! Influencia porque eu acho que é um sentimento de todo mundo que tem esse salário que a gente ganha, está todo mundo assim, com a cabeça baixa, o professor anda rastejando, haja vista que se você olhar bem o perfil dos professores aqui, como que eles se vestem né, você vai ver que estão tudo surrado, a maioria deles, um ou outro é que tem uma qualidade melhor, marido, às vezes, com uma ajuda de pai e etc. e tal... Mais é até pelo próprio vestuário né, que você vê o perfil do professor, você acha que eles querem vestir assim? Não! Mas é pela própria necessidade por baixo salário, a maioria dos professores aqui não ganham dois salários mínimos, não ganham dois salários mínimos líquido, isso é uma coisa que se falar aí fora ninguém acredita (E02).

É... Muitas vezes a gente percebe que o civil ele não tem a atenção devida, como deveria ter e não vou dizer todos, mas tem militar que nos trata muito bem, que tentam... Mas tem militar que eles não têm muita simpatia pelo civil não! (E04)

(...) o civil que apresenta um pouco mais de dificuldade (E06).

Sim, influencia muito, porque tem que o Colégio além de ser um Colégio municipal ele tem o objetivo da disciplina militar (E09).

Não! Eu acho que não influencia porque o civil tem o mesmo amor, o mesmo carinho com o educandário, o militar trabalha da mesma forma, de uma forma talvez que seja mais rígida por causa do regulamento, mas o serviço em si, o que nós fazemos em si, é só querer um bom resultado e um compromisso com o que faz! (E10).

Em relação às unidades do colégio, parte dos entrevistados percebe haver variações quanto ao comprometimento do pessoal (6), mencionando o tamanho da unidade (1) e também a própria cultura (2), apesar de alguns acreditarem que não há diferenças (3) por serem, em suas percepções, os mesmos esquemas de ações e princípios (TABELA 16h).

**Tabela 16h– Percepção dos entrevistados quanto à variabilidade do comprometimento dos profissionais de acordo com a unidade em que trabalham**

Respostas	Entrevistados	Total de Entrevistados
<b><i>Acredita que o comprometimento não varia</i></b>	<b><i>E04, E06, E07</i></b>	<b>3</b>
São os mesmos esquemas de ações e princípios	E04	1
<b><i>Acredita que o comprometimento varia</i></b>	<b><i>E02, E03, E05, E06, E09, E10</i></b>	<b>6</b>
<b>Afirma que já trabalhou em outras unidades do Colégio e que cada uma é bem diferente da outra</b>	<b>E03, E06</b>	<b>2</b>
Apesar de ser escola pública, possui um perfil diferenciado de aluno	E02	1
<b>Cumprem exigências tal como que se fossem escolas particulares</b>	<b>E02</b>	<b>1</b>
Possuem maior suporte no desempenho de suas funções	E02	1
<b>Uma unidade menor é mais acolhedora e possui menor número de problemas, sendo mais fácil organizar e direcionar</b>	<b>E03</b>	<b>1</b>
O Colégio está localizado em uma região de maior escolaridade dos moradores	E09	1
<b>Quanto maior for a unidade, maior será a dispensa de tempo e cuidado para com a sua administração</b>	<b>E10</b>	<b>1</b>

Fonte: Dados Coletados da pesquisa

Na parte quantitativa deste estudo, algumas diferenças significativas entre os respondentes das cinco unidades do colégio foram encontradas, mas apenas para a dimensão afetiva. Os depoimentos dos entrevistados ampliam tais percepções, como se pode abstrair dos relatos abaixo:

Olha é... contribuiu bastante com o meu aprendizado, porque aqui é um perfil diferenciado de aluno, apesar de ser escola pública né, o perfil aqui e a cobrança é de escola particular, então mescla essas duas situações, na verdade aí fora parece um... falando fora das escolas particulares, uma escola pública é um paradoxo né, sabe-se que uma escola de qualidade que ensina a questão básica todavia de um modo geral é a escola privada e a escola com uma qualidade inferior é a escola pública, justamente devido a desvalorização do profissional, mas aqui apesar de tudo, nós temos uma certa cobrança, um certo suporte, um maior número de funcionários que contribui para um melhor desempenho das suas funções (E02).

Essa sim é um grande diferencial da nossa instituição, parece que cada unidade é uma instituição diferente, eu já trabalhei em várias unidades e sei que uma unidade menor ela é mais acolhedora e ela tem menos problemas vamos dizer assim... tem os seus problemas, mas tem menos problemas, porque é mais fácil direcionar as coisas né, de organizar (E04).

Bom... cada unidade, embora todas sejam do CTPM-BH tem a sua cultura, tem a sua forma de trabalho, mas a partir do momento em que o funcionário ele esquece o trabalho e consegue entender a cultura de cada unidade eu acredito que não tenha nenhuma influência (E06).

O Santa Tereza é um local muito bom, onde... é um bairro é... né, mais antigo, de pessoas com uma educação mais avançada, que já tem uma

história de vida formada e realmente o Colégio aqui no Santa Tereza faz toda a diferença (E09).

A unidade influencia um pouco porque além de ser a maior, é a que tem maior quantidade de alunos, maior quantidade de funcionários militares e maior quantidade de civis, então influência só por isso... tudo aqui é maior, a administração esta toda centralizada em Santa Tereza, a distribuição de materiais esta toda centralizada, então isso acaba assim... influenciando na quantidade de tempo, no ambiente de trabalho ou de disponibilidade (E10).

Ao proporcionar uma oportunidade de mudar algo no Colégio, percebe-se que quase totalidade dos entrevistados (9) afirma que mudariam algo, não por uma questão de nostalgia, mas em virtude de princípios que foram sendo perdidos com o tempo (3) segundo seu julgamento, além de investirem mais nos salários dos professores (3), valorizarem mais os professores (2) a até mesmo melhorar a comunicação interna (1) no Colégio. Essas e outras respostas estão dispostas na TAB.17.

**Tabela 17 – Percepção dos entrevistados quanto à possibilidade de mudar algo no Colégio**

<b>Respostas</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>Total de Entrevistados</b>
<b>Mudaria</b>	<b>E01, E02, E03, E04, E05, E06, E08, E09, E10</b>	<b>9</b>
Buscariam valores que o Colégio possuía no passado e que foram se perdendo com o tempo	E01, E03, E09	3
<b>Investiria no salário dos professores</b>	<b>E02, E04, E05</b>	<b>3</b>
Investiria em uma maior valorização dos professores	E01, E02	2
<b>Investiria na educação</b>	<b>E02,</b>	<b>1</b>
Organizaria melhor o sistema de avaliação	E03,	1
<b>Implantaria um exame de seleção</b>	<b>E04</b>	<b>1</b>
Arelaria ao aumento salarial uma avaliação de competência	E04	1
<b>Contrataria profissionais mais capacitados</b>	<b>E04</b>	<b>1</b>
Buscaria uma maior participação dos pais nas atividades da escola	E06	1
<b>Melhoraria a comunicação interna</b>	<b>E08</b>	<b>1</b>
Investiria na profissionalização de alguns setores	E08	1
<b>Voltaria com o uniforme que era utilizado em outros tempos</b>	<b>E09</b>	<b>1</b>
Voltaria com as aulas no período noturno	E10	1
<b>Não mudaria</b>	<b>E07</b>	<b>1</b>
Sempre tem uma coisinha ou outra para mudar, mas no momento não percebe o que deveria mudar	E07	1

Fonte: Dados Coletados da pesquisa

Os comentários abaixo ilustram tais “desejos”, que refletem um certo grau de “saudosismo”:

Eu voltaria aos velhos tempos de Colégio Tiradentes sabe, eu voltaria, porque eu acho que se perdeu muito sabe, eu tentaria melhorar, inovar, as vezes a inovação seria nesse sentido sabe, antigamente assim o Colégio era bem visto como um todo sabe, os professores eram mais valorizados do que hoje, eu percebia isso, porque minha mãe trabalhava aqui e aposentou, eu fui aluna do Colégio Tiradentes, me formei aqui e eu notava que os professores eram mais valorizados! Então eu mudaria isso! (E01)

Eu investiria na peça fundamental da educação, aquele que contribui para a transformação no geral, no meio profissional como também no meio onde se relacionam os alunos de forma direta, o meio transformador deles, seria investir no salário dos professores, um salário digno, uma profissão mais valorizada e um professor mais satisfeito, um professor mais satisfeito é consequência dos alunos, um professor satisfeito ele é mais tranquilo, ele vai dormir mais, vai trabalhar menos, vai trabalhar em menos escolas e com isso quem vai ganhar é o aluno, enquanto existir professor sucateado, infelizmente a resposta vai ser sucateada, não porque o professor quer sucatear a resposta, mas é assim que ele está devido aquela grande carga de trabalho que ele trás consigo (E02)

Eu mudaria tudo (risos) a partir do sistema de avaliação, a gente aceita, a gente acata, mas não concordo com muita coisa, então eu mudaria muita coisa, muita coisa... traria umas coisas do passado, não por nostalgia, mas umas coisas que davam certo antes, buscaria novas propostas que a gente vê hoje em outras instituições, eu mudaria muita coisa aqui no Colégio! (E03)

É... principalmente a questão salarial, mas eu não apego só a isso não, porque eu acho que o incompetente, o descompromissado mesmo ganhando mais, ele vai continuar sem rumo, então eu tentaria atrelar um aumento salarial digno a uma forma de selecionar com mais qualidade os profissionais, que trabalham aqui! E perdão, uma outra coisa também que eu acho que precisa haver é o exame de seleção (E04).

Bom... o que eu vejo aqui na escola de negativo, o quê que poderia estar mudando é questão da comunicação interna e a questão de profissionalização de alguns setores, se eu tivesse o poder de estar mudando, eu acho que esses dois quesitos aí, seriam as primeiras coisas a serem mudadas! (E08)

Voltar a disciplina de antigamente e voltar o uniforme de antigamente (E09).

Eu voltaria com as aulas que tinham a noite, porque infelizmente eram poucos os alunos a noite, mas que têm feito muita falta para os que precisam mesmo estar estudando a noite . E volto a dizer que são poucos alunos também que hoje não tem segundo grau, mas mesmo sendo poucos ainda tem alguns que escolheria estudar a noite, pelo fato de trabalhar de dia (E10).

Por fim, os entrevistados foram convidados a ressaltar e acrescentar algo à entrevista, alguma coisa que julgassem importante e que não foi perguntado.

Observe-se que seis entrevistados ressaltaram contribuições positivas, sendo que dois deles (E04, E06) afirmaram que, apesar das dificuldades, não se veem em outra profissão, além de incitarem a participação das pessoas no cotidiano escolar.

Sim, o que eu gostaria de dizer é que a atividade é muito prazerosa e convidar outras pessoas a participarem do dia a dia das escolas! (E06)

Uma das participações também referenciadas é a dos próprios funcionários, como ressaltou um dos entrevistados.

Eu gostaria! Essa instituição pra mim ela é uma instituição muito bonita, com uma história de nascimento muito bonita, quem conhece a história do Colégio sabe que foi uma luta muito bonita, mas o colégio está perdendo muito coisa por a gente não ser ouvido! (E03)

Outro (E02) chamou a atenção para a experiência de países mais desenvolvidos que poderiam servir de exemplo para a condução da educação no país.

Olha a única coisa que eu queria falar é para que peguem a experiência de outros países que tiveram a Revolução Industrial, depois que tiveram a Revolução e vejam os resultados, por onde eles começaram em questão de educação e aplicar aquilo ali, aqui no Brasil! Primeira coisa que eles fizeram foi valorizar o professor, por que o professor é mola mestra, o professor é o eixo de apoio né, por onde vai começar a troca de aprendizado entre ele e o aluno, então enquanto não valorizar esse profissional, você pode criar máquinas e as máquinas não vão a lugar nenhum, porque o grande combustível é o professor (E02).

A questão da afetividade também foi lembrada, o que encontra eco na dimensão afetiva do comprometimento, evidenciada em ambos os métodos aplicados na presente pesquisa.

Eu gostaria de acrescentar aqui, durante esse período que eu estou na escola eu aprendi muita coisa, vi muita coisa diferente e eu não sairia daqui hoje, para trabalhar em uma outra escola ou em outro lugar! Aprendi a amar os alunos e a respeitar! E na maioria das vezes nós impomos os nossos pensamentos nos adolescentes e queremos que ele pense como nós, que ele sinta como nós sentimos e eles são totalmente diferentes, eles tem os próprios sentimentos, as próprias influências, os próprios gostos e eu tenho aprendido a respeitar isso e a entender o jovem, o adolescente, a criança, de forma carinhosa, de forma profissional e principalmente como que se fossem filhos dela [Escola] (E10).

Por fim, um dos entrevistados apontou a necessidade de estender a pesquisa a outros atores sociais envolvidos, abrangendo a questão da satisfação.

É só em questão do questionário, eu acho que o questionário deveria ser aberto para todos os funcionários, professores, alunos e disciplinares que atuam junto aos alunos, e também estar escolhendo alguns alunos aí podem ser escolhidos também pelos professores, para poder estar falando sobre o grau de insatisfação que eles têm pela escola! (E08)

Diante dos dados apresentados e cumpridos os objetivos determinados para esta pesquisa, foram tecidas as seguintes considerações.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esta pesquisa teve como objetivo geral descrever e analisar como se configura o comprometimento organizacional de funcionários das unidades escolares da instituição de ensino da Polícia Militar na região metropolitana de Belo Horizonte.

Para tanto, o referencial teórico abordou conceitos e enfoques do comprometimento organizacional, com ênfase no modelo tridimensional de Allen e Meyer (1991). Além disso, procedeu-se a uma pesquisa de campo descritiva, com abordagens qualitativa e quantitativa nos moldes de um estudo de caso. Para a coleta de dados, foram aplicados 62 questionários e realizadas 10 entrevistas. Os dados oriundos dos questionários foram tratados e analisados, pautados em estatística uni e bivariada, enquanto que aqueles provenientes das entrevistas foram submetidos à análise de conteúdo, operacionalizada conforme Melo *et al.* (2005).

Os respondentes dos questionários foram caracterizados como sendo: 21,67% homens e 80% mulheres; 19,35% apresentam idade abaixo de 25 anos e igual percentual entre 36 e 40 anos; 65% são casados; 53% situam-se no grau de ensino médio completo; 45% estão no cargo no período de 1 a 5 anos; 38% estão na faixa de 1 a 5 anos de tempo de casa; 85% são civis; 22,58% atuam na unidade Minas Caixa.

As médias encontradas para as três dimensões variaram: 3,1 para a afetiva, considerada mediana, 2,3 para a calculativa e 2,1 para a normativa, denotando um nível fraco de comprometimento. Tais resultados inspiram cuidados por parte da instituição, já que nenhuma das dimensões se encaixou em uma faixa de “forte” ou “elevada”, demonstrando fragilidade na relação entre profissionais e Colégio.

Também foi verificado que o padrão de distribuição das porcentagens de respondentes entre as faixas consideradas – forte, mediano, fraco - foi similar para as dimensões calculativa e normativa, com pouco mais de 8% do total enquadrado na categoria correspondente a um forte comprometimento e valores bem mais elevados para os níveis mais fracos destes, destacando-se o comprometimento normativo, que apresenta quase 70% do total dentro da faixa “frágil”.

A dimensão afetiva, por sua vez, apresentou percentuais de respondentes próximos para as categorias “forte” e “mediano”, entre 35% e 39%, e com pouco mais de um quarto do total na faixa “frágil”. Conclui-se que a maioria dos respondentes se compromete com a organização mais porque gostam dela do que por um senso de dívida moral (normativo) ou de compensações que justificam sua permanência quando comparadas com outras possibilidades no mercado de trabalho (calculativo).

Quanto às perdas específicas relacionadas à dimensão calculativa, o maior percentual de respondentes apurado foi para nível frágil em perdas profissionais, ou seja, cerca de 86% deles. A análise bivariada indicou que os militares apresentam níveis mais elevados de comprometimento, seja este afetivo, calculativo ou normativo, que o verificado para os funcionários civis. Detalhando a dimensão calculativa, as perdas sociais no trabalho e as relativas às retribuições organizacionais também apresentaram os mesmos resultados dos testes. No estudo das médias, os testes apontaram para diferenciações entre civis e militares, com escores das dimensões de comprometimento mais elevados para estes últimos, e para escores mais elevados na Unidade Nossa Senhora das Vitórias.

Para aprofundar na compreensão do fenômeno, a coleta de dados prosseguiu numa abordagem qualitativa, cuja distribuição dos entrevistados foi considerada heterogênea, tendo em vista a participação de pessoas de ambos os sexos e

vínculos (civis e militares), e de faixas etárias, níveis de escolaridade, estado civil, cargo ocupado, tempo no cargo e na instituição diferenciados. Em virtude da acessibilidade, todos foram entrevistados na unidade Santa Tereza.

Em relação aos motivos que os levaram a optarem por sua inserção no Colégio Tiradentes, a dimensão afetiva se fez mais presente, principalmente em virtude de cinco dos entrevistados terem estudado no Colégio e por esse motivo apresentarem uma admiração maior pela Instituição, além de outros três cujos pais também já haviam passado pelos quadros funcionais da instituição.

Foram levantados pontos positivos e negativos do Colégio junto aos entrevistados e seus relatos privilegiaram as dimensões afetiva e calculativa. A maioria não pensa em sair do Colégio e, quando indagados diretamente sobre o que os prende à Instituição, as respostas penderam entre as dimensões afetiva e calculativa, de modo semelhante às análises anteriores, assim como sua visão a respeito do que segura os demais colegas no mesmo espaço laboral. As contribuições que o Colégio tem dado a eles relacionam-se a aspectos morais e profissionais. Em síntese, oito deles afirmaram que permanecem na instituição porque gostam e três por necessidade.

Quando perguntados especificamente sobre sua percepção quanto à existência ou não de uma variação no comprometimento de acordo com dados demográficos e funcionais, as opiniões foram as seguintes:

- a) para sete deles, comprometimento não varia de acordo com sexo, e três afirmaram diferenciações, sendo que as mulheres foram alinhadas a um maior grau de comprometimento que os homens por dois deles;
- b) cinco deles acreditam que o comprometimento varia em relação à idade, o que também não foi apurado de modo significativo dentre os respondentes do questionário;
- c) sete deles não percebem que o comprometimento varia em decorrência do estado civil;
- d) cinco deles não acreditam que haja relação entre nível de escolaridade e comprometimento;

- e) metade deles também não acredita que o comprometimento varia de acordo com o cargo que o sujeito ocupa, nem o tempo que nele permanece;
- f) oito deles acreditam que o comprometimento varia de acordo com o tempo de “casa” do profissional, sendo que seis relataram que quanto mais permanece na organização, mais comprometido se apresenta, enquanto dois acham que isso gera acomodação e não comprometimento;
- g) seis acreditam que existem diferenças nos níveis de comprometimento entre civis e militares, em sentidos e por motivos diversos; e,
- h) seis afirmaram que o comprometimento varia de acordo com a unidade do Colégio, em função da cultura de cada ambiente, mas não foram explícitos em citar uma ou outra unidade, mas voltando-se para aspectos ligados à dimensão afetiva.

Desse modo, do ponto de vista do comprometimento organizacional, os pesquisados demonstraram muito mais a sua ausência ou fragilidade do que efetivamente uma conexão mais firme ou sedimentada com o Colégio, o que pode implicar, no seu cotidiano, em comportamentos que pouco se traduzam na essência do seu trabalho: educar e promover a educação. Os dados indicam que o comprometimento, de fato, leva em conta um emaranhado de relações que, após a análise dos dados da pesquisa, evidencia-se como mais complexo do que os instrumentos de coleta de dados foram capazes de apreender, o que mantém tal construto na agenda de pesquisa no campo da Administração.

Por outro lado, percebe-se que a escolha pelo “estudo de caso” foi necessária para delimitar o escopo da pesquisa; no entanto constitui em uma de suas limitações já que não possibilita maiores generalizações. É importante ressaltar que, para suprir tais limitações, optou-se pela triangulação entre métodos, conforme sugerido por Bastos (1993). A triangulação utilizada foi com a finalidade de complementar e aprofundar a percepção dos sujeitos a respeito de suas relações de trabalho, mas parece que, quanto mais se aprofunda, mais questões vêm “à tona” e outras permanecem em aberto.

Dessa forma, este estudo pode ser visto como (mais uma) semente, dadas suas possibilidades de aprofundamento e continuidade. Assim, sugere-se a extensão da pesquisa em outros segmentos da Polícia Militar de Minas Gerais, no sentido de permitir comparações entre as instâncias; assim como a inclusão do corpo docente, considerando-se as peculiaridades de suas atribuições no contexto acadêmico.

Sugere-se, também, diversificação de metodologias, promovendo triangulações como a aqui realizada (entre métodos), e outras (intramétodos, de dados etc.) de modo a promover ampliações nos escopos de pesquisa e, com isso, avançar no campo, o que inclui considerar os enfoques sociológico e comportamental em futuras pesquisas. Além disso, os dados das entrevistas indicaram necessidade de conexões com outros temas, como identidade e cultura, principalmente considerando-se a díade civil-militar, além das diferenciações apontadas entre as unidades do Colégio.

Ressalte-se, ao final, a importância desta pesquisa para a Instituição em termos da reflexão propiciada quanto aos desafios inerentes à sua realidade interna, considerando-se sua face de “organização pública”. Espera-se que as questões levantadas e os resultados obtidos fomentem discussões e reflexões acerca de e com seus funcionários, a fim de se buscar alternativas que favoreçam o desenvolvimento do trabalho e, mais ainda, das pessoas que com ele lidam diariamente.

## REFERÊNCIAS

AJZEN, I., FISHBEIN, M. **Understanding attitudes and predicting social behavior**. Englewood Cliffs: Prentice Hall. 1980.

ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitments to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, v.1,n. 63, p. 1-8, 1990

ALLUTO, J. A.; HREBINIAK, L. G.; ALONSO, R. C. On operationalizing the concept of commitment. **Social Forces**, v. 51, p. 448-454, 1973.

BARNARD, C.: **The functions of the executive**. Cambridge: Harvard University Press, 1938.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento no Trabalho: contextos em mudança e os rumos da pesquisa neste domínio. **Anais... XXII Reunião Anual da ANPAD**. Foz do Iguaçu, PR. 1998.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento no trabalho: Os caminhos da pesquisa e os desafios teóricos-metodológicos. In: **Trabalho, Organizações e Cultura**. São Paulo: Editores Associados, 1997.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento Organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresa – RAE**, São Paulo: v. 33 3, maio/jun, 1993.

BASTOS, A. V. B., BRANDÃO, M. G.; PINHO, A. P. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por colaboradores universitários no cotidiano de trabalho”. **Revista Administração Contemporânea – RAC**. Rio de Janeiro, V. I, n.º 2, mai. - ago. 1997.

BASTOS, A. V. B; BRANDÃO, M. G. A.; PINHO, A. P. M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 20, 1996, Angra dos Reis. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1996.

BASTOS, A. V. B.; COSTA, F. M. Múltiplos comprometimentos no trabalho articulando diferentes estratégias de pesquisa. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

BASTOS, A. V. B. *et al.* Comprometimento Organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas de Comportamento Organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão.** Porto Alegre: Artmed, 2008.

BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **The American Journal of Sociology**, v. 66, p. 3240, 1960.

BOTELHO, Delane; ZOUAIN, Débora Morais. **Pesquisa Quantitativa e Administrativa.** São Paulo: Atlas, 2000.

BUCHANAN, B. Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 19, pp. 533-546, 1974.

BURAWOY, Michael. Between the Labor Process and the State: The Changing Face of Factory Regimes under Advanced Capitalism. **American Sociological Review**, v.48, n.5, p. 587-605, 1983.

CANÇADO, V. L.; GENELHU, P.; MORAES, L. F. R. Comprometimento com a profissão: um estudo em uma Universidade no Estado de Minas Gerais. **REAd** . Ed. 55, vol. 12, n. 7, jan./abr., 2007.

CLUGSTON, M. Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment? **Journal of Management**, Jan. 2000.

COHEN, A. **Multiple commitments in the workplace: An integrative approach.** London: Earlbaum, 2003.

COLLIS, J; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 349 . Cap. 8.

DORNSTEIN, M; METALON, Y. 1989. A comprehensive analysis of the predictors of organizational commitment: a study of voluntary army personnel in Israel. **Journal of Vocational Behavior**, 34.

DRUCKER, P. F. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. 2. tiragem. São Paulo: Pioneira, 2000.

EDWARDS, Richard. **Terreno Contestado**: a transformação do workplace em América. York novo, livros básicos, 1979.

ETZIONI, A. **Análise comparativa de organizações complexas: sobre o poder, o engajamento e seus correlatos**. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

FESTINGER, L. **A theory of cognitive dissonance**. Stanford. Stanford University Press, 1957

GARCIA, F. C. **Gestão do conhecimento humano em contexto de inovações tecnológicas**: um estudo de caso na indústria automobilística. Pedro Leopoldo: 2001.

HREBINIAK, L. G. e ALUTTO, J. A. Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. **Administrative Science Quarterly**, p.556, 1972.

HALABY, C. N. Worker attachment and Workplace Authority. **American Sociological Review**, 1986.

HALABY, C.N., WEAKLIEM, D.L. Worker control and attachment to the firm. **American Journal of Sociology Review**, Chicago: v. 95, n. 3, 1989.

JICK, Todd. D. Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. In: MAANEN, John Van. **Qualitative Methodology**. London: **Sage Publications**, 1979.

KANTER, R.M. Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. **American Sociological Review**, Vol. 33, p.. 499-517. 1968.

LEWIN, Kurt. **Frontiers in group dynamics**: concept, method and reality in social science. *Human Relations*. p. 143 a 153. 1947.

KIESLER, C. A.; SAKAMURA, J. A. A test of a model for commitment. **Journal of Personality and Social Psychology**, v.3, 1966.

MARCH, James G.; SIMON, Herbert Alexander. **Organizations**. New York: Wiley, 1958.

MARCH, James G. ; SIMON, Herbert Alexander. **Teoria das Organizações**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1975.

MARCONE, M. A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos da metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MEDEIROS, C.A.F; ENDERS, W.T. Validação do Modelo de Conceituação de três Componentes do Comprometimento Organizacional Meyer e Allen, 1991, **Revista de Administração Contemporânea**, v.2, n.3, p.67-87, 1998.

MELO, M.C.O.L. *et al.* Gerenciando os gerentes: reflexões e desafios para os profissionais de Recursos Humanos. Fórum CRITEOS, 2005, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: UFRGS, 2005.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace: Theory, research and application**. Thousand Osaks, CA: Sage. 1997. 160p.

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

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

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; GELLATLY, I. R. Affective and continuance commitment to the organization: evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. **Journal of Applied Psychology**, v. 75, n. 6, p. 710-720, 1990.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A.. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, n. 78, 1993.

MEYER, J. P.; HERSCOVITCH, L. Commitment in the workplace: toward a general model. **Human Resource Management Review**, n. 11, p. 301, 2001.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 7. ed. São Paulo: Hucitec, 2000. 269 p.

MORAES, L. F. R., MARQUES, A. L., KILIMNIK, Z. M. e LADEIRA, M. B. Comprometimento Organizacional, Qualidade de Vida e Stress no Trabalho: uma abordagem de diagnóstico comparativo. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**, vol I, nº 9, set. p. 178, 1995.

MOWDAY, R. T., PORTER, L. W., STEERS, R. M. **Employee-organization linkages – the psychology of commitment, absenteeism, and turnover**. New York: Academic Press, 1982.

MOWDAY, R. T., STEERS, R. M., PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Psychology**, 142, 224-247, 1979.

RITZER, G.; TRICE, H. M. An empirical study of Howard Becker's side-bet theory. **Social Forces**, v. 47, p. 475-479, 1969.

SALANCICK, G. R. **Commitment and the control of organizational behavior and belief**. In: B. M. Staw e G. R. Salancick eds. *New directions in organizational behavior*, Chicago: St. Clair, 1991.

SALANCIK, G. R. Commitment and the control of organizational behavior and belief. In: **New directions in organizational behavior**. Chicago, St. Clair Press, cap.1, p.1-54, 1977

SIQUEIRA, M. M. M. Análises de três medidas de comprometimento organizacional: afetivo, calculativo e normativo [Resumo]. In: Conferência Internacional de Avaliação Psicológica, VIII, 2000. **Anais...** Belo Horizonte, 2000.

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

SILVA, F. P. P. Burnout: um desafio à saúde do trabalhador. **Revista de Psicologia Social e Institucional**, 2000. v. 2, n. 1, jun. 2000.

STEERS, R. M. Antecedents and outcomes of organizational commitment. **Administrative Science Quarterly**, 22.; 1977. p.46-56.

TEIXEIRA, M. G. Comprometimento organizacional: uma análise dos fatores individuais numa empresa de prestação de serviços. In: REUNIÃO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 18, 1994, Curitiba, **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 1994. v. 10. p. 268.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração** . 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. **Academy of Management Review**, v.7, 1982.

WIENER, Y.; VARDI, Y. Relationships between organizational culture and individual motivation - a conceptual integration. **Psychological Reports**, 1990. v. 67.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Questionário



**Prezado(a) Funcionário(a),**

Este questionário visa investigar atitudes e comportamentos, relativos ao seu comprometimento com esta instituição de ensino. Ele foi projetado de modo a tornar seu preenchimento rápido e fácil e está sendo distribuído a vários funcionários da escola.

Esta pesquisa, **sigilosa** e de cunho estritamente acadêmico, destina-se a subsidiar a elaboração da minha dissertação para o meu Curso de Mestrado em Administração na Faculdade Novos Horizontes.

**Saliento que sua participação é extremamente importante !**

Agradeço antecipadamente sua colaboração e coloco-me à disposição para quaisquer dúvidas ou informações que se fizerem necessárias.

Cordialmente,

Denise Rezende de Miranda Martins  
e-mail: [denise.martins@mestrado.unihorizontes.br](mailto:denise.martins@mestrado.unihorizontes.br)

## Dados Demográficos e Funcionais

Por gentileza, assinale a resposta mais adequada ao seu caso.

### 1 – Sexo:

- a. ( ) Masculino
- b. ( ) Feminino

### 2 – Idade:

- a. ( ) até 25 anos
- b. ( ) de 26 a 30 anos
- c. ( ) de 31 a 35 anos
- d. ( ) de 36 a 40 anos
- e. ( ) de 41 a 45 anos
- f. ( ) de 45 a 50 anos
- g. ( ) mais de 50 anos

### 3 – Estado Civil:

- a. ( ) solteiro
- b. ( ) casado
- c. ( ) desquitado / divorciado / separado
- d. ( ) viúvo
- e. ( ) união estável
- f. ( ) outro: \_\_\_\_\_

### 4 – Escolaridade:

- a. ( ) Ensino médio incompleto
- b. ( ) Ensino médio completo
- c. ( ) Ensino superior incompleto
- d. ( ) Ensino superior completo
- e. ( ) Especialização
- f. ( ) Mestrado
- g. ( ) Doutorado

### 5- Cargo atual: \_\_\_\_\_

### 6- Há quanto tempo você atua neste cargo?

- a. ( ) menos de 1 ano
- b. ( ) de 1 a 5 anos
- c. ( ) de 6 a 10 anos
- d. ( ) de 11 a 15 anos
- e. ( ) de 16 a 20 anos
- f. ( ) mais de 20 anos

### 7 - Há quanto tempo você trabalha na Instituição?

- a. ( ) menos de 1 ano
- b. ( ) de 1 a 5 anos
- c. ( ) de 6 a 10 anos
- d. ( ) de 11 a 15 anos
- e. ( ) de 16 a 20 anos
- f. ( ) mais de 20 anos

### 8 – Você é:

- a. ( ) Civil
- b. ( ) Militar

### 9 – Você está lotado na unidade:

- a. ( ) Santa Tereza
- b. ( ) Nossa Senhora das Vitórias
- c. ( ) Contagem
- d. ( ) Minas Caixa
- e. ( ) Gameleira

Abaixo estão listados vários sentimentos que alguém poderia ter em relação a esta instituição de ensino. Gostaríamos de saber **o quanto você sente estes sentimentos**. Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta.

1 Nada	2 Pouco	3 Mais ou menos	4 Muito	5 Extremamente
-----------	------------	--------------------	------------	-------------------

Esta instituição faz-me sentir...

1. ( ) Confiante nela.	2. ( ) Desgostoso com ela.
3. ( ) Empolgado com ela.	4. ( ) Fiel a ela.
5. ( ) Apegado a ela.	6. ( ) Orgulhoso dela.
7. ( ) Contente com ela.	8. ( ) Responsável por ela.
9. ( ) Distante dela.	10. ( ) Dedicado a ela.
11. ( ) Entusiasmado com ela.	12. ( ) Preocupado com ela.
13. ( ) Encantado com ela.	14. ( ) Desiludido com ela.
15. ( ) Envolvido com ela.	16. ( ) Fascinado por ela.
17. ( ) Interessado por ela.	18. ( ) Animado com ela.

As frases seguintes falam de algumas perdas e dificuldades que você teria se pedisse demissão desta instituição e fosse trabalhar para outra organização. Gostaríamos de saber **o quanto você concorda ou discorda de cada frase**. Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta.

1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Nem concordo Nem discordo	4 Concordo	5 Concordo totalmente
--------------------------	---------------	-----------------------------------	---------------	--------------------------

Pedir demissão do colégio e ir trabalhar para outra empresa não valeria a pena porque...

19. ( ) Eu teria dificuldades para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje.
20. ( ) Eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar onde cheguei dentro desta instituição.
21. ( ) Eu perderia a estabilidade no trabalho que tenho hoje.
22. ( ) Eu teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio que tenho com o meu cargo atual.
23. ( ) Eu demoraria a encontrar em outra empresa pessoas tão amigas quanto as que eu tenho hoje entre meus colegas de trabalho na instituição.
24. ( ) Eu perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho dentro da instituição.
25. ( ) Eu estaria desperdiçando todo o tempo que já dediquei à instituição..
26. ( ) Eu deixaria para trás tudo o que já investi na instituição.
27. ( ) Eu estaria prejudicando minha vida profissional.
28. ( ) Eu demoraria a conseguir ser tão respeitado em outra empresa como sou hoje dentro da instituição.
29. ( ) Eu deixaria de receber vários benefícios que a instituição oferece aos seus funcionários.
30. ( ) Eu teria mais coisas a perder do que a ganhar com este pedido de demissão.
31. ( ) Eu perderia o prestígio que tenho hoje por ser funcionário desta instituição.
32. ( ) Eu levaria muito tempo para me acostumar a um novo trabalho.
33. ( ) Eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual.

A seguir são apresentadas frases relativas a esta instituição. **Indique o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas.** Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta.

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo Nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

34. ( ) Continuar trabalhando na instituição é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim.  
35. ( ) É minha obrigação continuar trabalhando para a instituição.  
36. ( ) Eu seria injusto com a instituição se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra empresa.  
37. ( ) Neste momento, a instituição precisa dos meus serviços.  
38. ( ) Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra empresa agora.  
39. ( ) É gratidão pela instituição que me mantém ligado a ela.  
40. ( ) A instituição já fez muito por mim no passado.

**Alguma dúvida, sugestão ou consideração? Por favor, utilize este espaço**

**APÊNDICE B – Roteiro de entrevista****MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

Prezado(a) Funcionário(a),

Esta entrevista visa investigar atitudes e comportamentos de funcionários do Colégio, relativos ao seu comprometimento organizacional.

Esta pesquisa, sigilosa e de cunho estritamente acadêmico, destina-se a subsidiar a elaboração da minha dissertação para o meu Curso de Mestrado Acadêmico em Administração.

Saliento que sua participação é extremamente importante!

Agradeço antecipadamente sua colaboração e coloco-me à disposição para quaisquer dúvidas ou informações que se fizerem necessárias.

Cordialmente,

*Denise Martins e Kely Paiva*  
(31) 9974-9567 (orientadora)

**Dados Demográficos e Funcionais**

Entrevistado(a): \_\_\_\_\_

e-mail: \_\_\_\_\_

Código: \_\_\_\_\_

## 1 - Sexo:

a. ( ) Masculino

b. ( ) Feminino

## 2 - Faixa Etária

a. ( ) até 25 anos

b. ( ) de 26 a 30 anos

c. ( ) de 31 a 35 anos

d. ( ) de 36 a 40 anos

e. ( ) de 41 a 45 anos

f. ( ) de 45 a 50 anos

g. ( ) mais de 50 anos

## 3 - Estado Civil:

a. ( ) solteiro

b. ( ) casado

c. ( ) desquitado / divorciado / separado

d. ( ) viúvo

e. ( ) união estável

f. ( ) outro: \_\_\_\_\_

## 4 - Escolaridade:

a. ( ) Ensino médio incompleto

b. ( ) Ensino médio completo

c. ( ) Ensino superior incompleto

d. ( ) Ensino superior completo:

e. ( ) Especialização

f. ( ) Mestrado

g. ( ) Doutorado

5 - Cargo atual: \_\_\_\_\_

5 - Há quanto tempo você atua neste cargo?

a. ( ) menos de 1 ano

b. ( ) de 1 a 5 anos

c. ( ) de 6 a 10 anos

d. ( ) de 11 a 15 anos

e. ( ) de 16 a 20 anos

f. ( ) mais de 20 anos

7 - Há quanto tempo você trabalha no Colégio?

a. ( ) menos de 1 ano

b. ( ) de 1 a 5 anos

c. ( ) de 6 a 10 anos

d. ( ) de 11 a 15 anos

e. ( ) de 16 a 20 anos

f. ( ) mais de 20 anos

8 - Você é:

a. ( ) Civil

b. ( ) Militar

9 - Você está lotado na unidade:

a. ( ) Santa Tereza

b. ( ) Nossa Senhora das Vitórias

c. ( ) Contagem

d. ( ) Minas Caixa

e. ( ) Gameleira

## Perguntas

- 1- O que te levou a trabalhar aqui no Colégio?
- 2- Quais os pontos positivos de se trabalhar aqui?
- 3- E quais os pontos negativos?
- 4- Você já pensou em sair e ir trabalhar em outra escola ou organização? Por quê?
- 5- O que você perderia indo trabalhar em outra escola ou organização?
- 6- O que te prende a esta instituição?
- 7- Na sua opinião, o que prende os demais funcionários a esta instituição?
- 8- Como o Colégio contribui para sua vida?
- 9- Nas respostas do questionário que apliquei antes, os funcionários apontaram diversos motivos que os mantêm ligados ao Colégio. No seu caso, você fica por que gosta, porque precisa ou porque se sente obrigado? Por quê?
- 10- O comprometimento do profissional pode alterar com o decorrer da vida e em função de outros dados, conforme outras pesquisas já apontaram. Você acha que o comprometimento do funcionário aqui do Colégio varia de acordo com:
  - a) o sexo (homem ou mulher)? Por quê?
  - b) a idade (mais velho, mais novo etc.)? Por quê?
  - c) o estado civil (casados, solteiros etc.)? Por quê?
  - d) o nível de escolaridade? Por quê?
  - e) o cargo que ocupa? Por quê?
  - f) o tempo no cargo atual? Por quê?
  - g) o tempo na instituição? Por quê?
  - h) o fato de ser civil ou militar? Por quê?
  - i) a unidade onde trabalha (Santa Tereza, Nossa Senhora das Vitórias, Contagem, Minas Caixa, Gameleira)? Por quê?
- 11- Se você pudesse mudar algo, aqui no Colégio, o que seria?
- 12- Gostaria de acrescentar algo?

MUITO OBRIGADA !