



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL
DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – ICSA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**ANTONIO WESLEY TIODÓSIO LIMA
FRANCISCO ANDRÉ LIMA FARIAS
MÁRCIO FERNANDES DE SOUZA**

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOS
SERVIDORES EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA
DE ENSINO MÉDIO DO MACIÇO DE BATURITÉ**

REDENÇÃO – CE
2017



**ANTONIO WESLEY TIODÓSIO LIMA
FRANCISCO ANDRÉ LIMA FARIAS
MÁRCIO FERNANDES DE SOUZA**

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOS SERVIDORES EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO MÉDIO DO MACIÇO DE BATURITÉ

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração Pública da UNILAB, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Orientadora: Prof^a Artemis Pessoa Guimarães.

Co-orientadora: Prof^a Fabiana Pinto de Almeida Bizarria.

REDENÇÃO
2017

**Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro- Brasileira
Direção de Sistema Integrado de Bibliotecas da UNILAB (DSIBIUNI)
Biblioteca Setorial Campus Liberdade
Catalogação na fonte**

Bibliotecário: Gleydson Rodrigues Santos – CRB-3 / 1219

L696c Lima, Antonio Wesley Tiodósio.

Comprometimento organizacional dos servidores em uma instituição pública de ensino médio do maciço de Baturité. / Antonio Wesley Tiodósio Lima; Francisco André Lima farias; Marcio Fernandes de Souza. – Redenção 2017.

35 f.; 30 cm.

Dissertação apresentada ao Curso de Administração Pública da Diretoria de Educação Aberta e a Distância – DEAAD da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB.

Orientadora: Profª. Artemis Pessoa Guimarães

Inclui quadros e referências.

1. Serviço público - Brasil. 2. Educação. I. Título.

CDD 351.1

**ANTONIO WESLEY TIODÓRIO LIMA
FRANCISCO ANDRÉ LIMA FARIAS
MÁRCIO FERNANDES DE SOUZA**

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOS
SERVIDORES EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA
DE ENSINO MÉDIO DO MACIÇO DE BATURITÉ**

Monografia julgada e aprovada para obtenção do Diploma de Graduação em Administração Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira.

Data: ___/___/_____

Nota: _____

Banca Examinadora:

Profª Artemis Pessoa Guimarães (Orientadora)

Prof. Cícero Phillip Nascimento

Profª Fabiana Pinto de Almeida Bizarria

RESUMO

O presente trabalho, intitulado “Comprometimento Organizacional dos Servidores em uma Instituição Pública de Ensino Médio do Maciço de Baturité” trata-se de uma iniciativa que objetiva verificar o nível de comprometimento organizacional dos servidores. Efetuado por constantes leituras de artigos e livros, visitas in loco e uma pesquisa de campo aplicada com 10 funcionários dessa instituição, utilizando a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO). A pesquisa realizada é caracterizada como qualitativa, bibliográfica, de campo, exploratória e descritiva. Esse estudo resultou na perfeita amostragem da origem das problemáticas vivenciadas pela instituição pública. Como resultado obteve-se um alto comprometimento para as bases Afetiva e Obrigação pelo desempenho; um baixo comprometimento para a base Escassez de alternativas; um comprometimento acima da média para a base Obrigação em permanecer e para a base Afiliativa; comprometimento abaixo da média para a base Falta de recompensas e oportunidades e para a base Linha consistente de atividade. A falta de comprometimento indicadas por algumas bases da EBACO, permitiu um diagnóstico e um posterior trabalho de melhorias nos níveis de comprometimento dos servidores. Por fim, este estudo direciona-se àqueles que almejam conhecer um pouco mais sobre a temática e, sobretudo àqueles que buscam uma sociedade justa e igualitária traçada na maestria do serviço público.

Palavras-chave: Servidores Públicos. Comprometimento Organizacional. EBACO.

ABSTRACT

The present work, entitled "Organizational Commitment of Servers in a Public Institution of Secondary Education in the Massif of Baturité" it is an initiative that aims to check the level of organizational commitment of servers. Performed by constant readings of articles and books, visits in loco and a field research applied with 10 employees of that institution, using the Scale of Basis of Organizational Commitment (EBACO). The research conducted is characterized as a qualitative research, literature review, field, exploratory and descriptive. This study resulted in the perfect sampling of the origin of the problems experienced by a public institution. As a result we obtained a high commitment to the base affection and obligation for performance; a low commitment to the scarcity of alternatives; a commitment above the average for the obligation to remain and to the base afiliativa; Commitment below the average for the lack of rewards and opportunities and to the base line consistent activities. The lack of commitment shown by some basis of EBACO, allowed a diagnosis and a subsequent work of improvements in levels of involvement of servers. Finally, this study is aimed at those who want to know a little more about the subject and, especially, those who seek a fair and egalitarian society traced from the mastery of public service.

Key-words: Public Servants. Organizational Commitment. EBACO.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Denominações, definições, itens integrantes e índices de precisão das sete bases da EBACO.....	21
Quadro 2 - Indicadores e pesos da Escala EBACO.....	22
Quadro 3 - Bases do Comprometimento Organizacional, níveis e resultados.....	23
Quadro 4 - Dados básicos da pesquisa.....	25
Quadro 5 - Resumo da Análise.....	26

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
1.1	Objetivos do estudo	9
1.1.1	Objetivo Geral	9
1.1.2	Objetivos Específicos	9
1.2	Justificativa do estudo	9
2	REFERENCIAL TEÓRICO	10
3	METODOLOGIA DA PESQUISA	16
3.1	Ambiente de pesquisa	16
3.2	Tipo de pesquisa	17
3.3	População e amostra	18
3.4	Instrumento de coleta de dados	19
3.5	Tratamento e análise de dados	19
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	25
4.1	Análises das bases do Comprometimento Organizacional	26
4.1.1	Base Afetiva	26
4.1.2	Base Obrigação em permanecer	27
4.1.3	Base Obrigação pelo desempenho	27
4.1.4	Base Afiliativa	27
4.1.5	Base Linha consistente de atividade	28
4.1.6	Base Escassez de alternativas	28
4.1.7	Base Falta de recompensas e oportunidade	28
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
6	REFERÊNCIAS	32
	ANEXO A - INSTRUMENTO DE PESQUISA	35

1 INTRODUÇÃO

Trabalhar de forma eficaz e eficiente é, na contemporaneidade, uma das grandes missões de diversos órgãos, sejam eles públicos ou privados. Inúmeros gestores procuram afastar de suas organizações todo e qualquer empecilho que venha a prejudicar o bom andamento dos trabalhos. Um exemplo desse obstáculo é a falta de comprometimento organizacional que muito tem contribuído para o fracasso de diversas organizações.

O conceito de comprometimento no trabalho abrange alguma forma de laço psicológico entre os indivíduos e os aspectos dos ambientes de trabalho. O constructo de comprometimento organizacional encaixa-se no conjunto de atividades que têm por finalidade a descoberta de novos conhecimentos que buscam tornar claro ou inteligível e prever, sobretudo, fenômenos como o absenteísmo e a rotatividade (BASTOS, 1994).

Estudar comprometimento organizacional chama a atenção pela necessidade de minimizar suas disfunções nos ambientes de trabalho. Seu estudo é necessário na atualidade, pois ele é preditor de desempenho e sua ausência causa absenteísmo e rotatividade nas instituições (ANDRADE, 1994). Segundo Vandenberghe, Landry e Panaccio (2009), o tema é investigado há décadas por diversos estudiosos tendo se tornado atualmente um campo de análise predominante na área do comportamento organizacional. Esse estudo alarga a capacidade de visão na área e, por consequência, ocorre uma melhoria substancial nas relações administrativas.

Siqueira *et al.*, (2008), informa que a pesquisa sobre comprometimento no trabalho é marcada pela diversidade de definições e modelos teóricos de referência que conduzem a uma proliferação de instrumentos de medidas resultando em fragmentação e redundância conceitual.

As pesquisas e estudos sobre comprometimento no trabalho tiveram um crescimento a partir do final da década de 1970, tornando-se um dos constructos mais investigados ao longo das décadas seguintes Siqueira *et al.*, (2008).

Segundo Medeiros (2003), um elevado nível de comprometimento das organizações contribui para que essas atinjam seus objetivos organizacionais melhorando conseqüentemente o seu desempenho.

De acordo com Bastos (1994), uma das linhas mais analisadas no campo do comportamento organizacional é o comprometimento no trabalho em especial o compromisso com a instituição empregadora onde pessoas possuem alguma forma de laço psicológico com aspectos do seu ambiente de trabalho.

Segundo Robbins (2005), o comprometimento organizacional é uma área de pesquisa que averigua o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura possuem sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar esse conhecimento para melhorar a eficácia organizacional.

O presente trabalho busca a sensibilização sobre a temática favorecendo espaço para um maior envolvimento dos funcionários na escola através da apresentação dos níveis de comprometimento organizacional da instituição com as soluções para as possíveis falhas encontradas. Assim, é relevante conhecer: **Qual o nível de comprometimento organizacional dos servidores de uma escola de ensino médio do Maciço de Baturité (CE), segundo a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional?**

1.1 Objetivos do estudo

1.1.1 Objetivo Geral

Verificar o nível de comprometimento organizacional dos servidores de uma escola de ensino médio do Maciço de Baturité.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Indicar melhorias nos níveis de comprometimento;
- Demonstrar aos servidores a importância do comprometimento;
- Apresentar possíveis soluções para a amenização do problema.

1.2 Justificativa do estudo

Sabe-se que uma instituição de ensino é ponto de partida para o desenvolvimento das pessoas que, por sua vez, geram conseqüentemente progressos nas regiões onde residem. Uma escola não se resume a uma sala de aula, existe todo o setor administrativo que necessita de servidores comprometidos com seu trabalho sendo essa característica essencial para uma organização alcançar seus objetivos. O presente estudo pretende analisar exatamente isso, o comprometimento dos servidores de uma escola de ensino médio do Maciço de Baturité.

A gestão de pessoas é uma das mais importantes áreas da administração onde se destaca ao propor o contato com o ser humano. O campo do comportamento organizacional e em específico o comprometimento ainda é muito pouco explorado e esse trabalho aspira enriquecer o tema, para que o assunto seja mais valorizado.

A pesquisa realizada tem grande importância no âmbito acadêmico, pois busca subsídios para a maior compreensão das bases do comprometimento organizacional além de contribuir para a melhoria dos níveis de comprometimento dos servidores. Esse estudo poderá trazer novos conceitos a cerca da solução de problemas, principalmente os baseados no comprometimento dos servidores nas instituições públicas. Esse tipo de material ainda é escasso, do ponto de vista acadêmico, o que tornam necessários o seu estudo e sua divulgação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A finalidade dos estudos sobre comprometimento organizacional é conhecer os aspectos que impulsionam o comprometimento entre o indivíduo e sua atividade profissional regular, bem como as consequências desta atividade para alcançar as metas das organizações (LEMOS, 2014). Segundo Bastos (1993), o estudo do comprometimento, por ser uma medida mais estável ou menos sujeita à flutuação, tem superado o estudo de satisfação quando se quer compreender o comportamento humano no trabalho.

De acordo com Siqueira (2008), o processo de conhecimento sobre comprometimento organizacional teve um grande crescimento a partir do final da década de 1970, perdurando-se nas décadas seguintes como um dos construtos mais investigados na área do comportamento organizacional.

O conceito de comprometimento humano está contido na longa tradição dos estudos que procuram determinar e compreender fatores pessoais que determinam o comportamento humano no ambiente de trabalho. (BASTOS 1994 *apud* MORAES et al., 2004).

O construto, comprometimento organizacional, passou por várias definições desde a sua inclusão no campo do comportamento organizacional (VANDENBERGHE; LANDRY; PANACCIO, 2009). Segundo Bastos, Brandão e Pinho (1997), ao fazer uso do termo comprometimento ele já traz em si a noção de algo que vincula o indivíduo a alguma causa.

De acordo com Meyer e Allen (1991, *apud* LEMOS, 2014), o comprometimento organizacional é como um estado psicológico que caracteriza a ligação do indivíduo à organização, reduzindo a probabilidade de ele deixar a empresa.

Outra definição que desperta interesse é a proposta por Reichers (1985, *apud* VANDENBERGHE; LANDRY; PANACCIO, 2009, p. 465) onde considera que o comprometimento é “um processo de identificação com os objetivos de diversas entidades no seio de uma organização”.

Existe, portanto, uma diversidade de conceitos sobre o comprometimento organizacional devido se tratar de um construto que oferece vários direcionamentos de estudo e vastas pesquisas sobre a temática.

Borges e Medeiros (2007) esclarecem que o estudo do conceito do comprometimento está longe de um consenso, reforçando a ideia de multidimensionalidade do comprometimento.

Os estudiosos, desde o início de 1980, começaram a sublinhar o interesse de considerar o comprometimento como um fenômeno complexo que teria a possibilidade de ser orientado para focos diferentes da organização. Este interesse se deve a ordem sociológica e empírica. Atualmente a perspectiva multidimensional do comprometimento não se esvaiu, pois, sua importância é mais completa e realista do que uma abordagem que leva em consideração apenas um alvo do comprometimento organizacional (MANSOUR; CHINIARA; BENTEIN, 2009).

Os modelos multidimensionais do comprometimento organizacional foram levados em conta após alguns pesquisadores notarem que os enfoques unidimensionais, mais do que tipos de comprometimento eram componentes presentes no vínculo psicológico entre indivíduo e organização (MEDEIROS, 2005).

As pesquisas clássicas sobre comprometimento organizacional indicam diversos focos sobre o tema, no entanto, as convergem para os cinco mais citados. Bastos (1993) destaca que estes cinco enfoques distinguem a maior parte das pesquisas sobre comprometimento organizacional: afetivo, instrumental, normativo, sociológico e comportamental.

Através dos trabalhos desenvolvidos por Mowday, Porter e Steers (1982) o enfoque afetivo ganhou extensa repercussão passando a dominar a literatura do comprometimento organizacional por muito tempo devido a sua linha de pesquisa ser a mais aplicada nas investigações acadêmicas. Conforme os próprios autores, citados anteriormente, esse enfoque torna claro a identificação do indivíduo com a meta da organização, assumindo os valores organizacionais como sendo seus. Nesse enfoque são três as dimensões utilizadas no contexto da identificação: os sentimentos de lealdade, os desejos de permanecer na organização e de se esforçar por ela (NOVAES, 2014).

De acordo com Bastos, Brandão e Pinho (1997, p. 104 - 105) o comprometimento afetivo é:

O apego psicológico mais largamente enfatizado associa-se a ideia de lealdade, sentimento de pertencer, desejo de contribuir e dar energia para a organização, envolve ainda o sentimento de orgulho e de afiliação ou o prazer em ser membro.

O enfoque instrumental teve como ponto inicial os trabalhos de Becker (1960), onde define o comprometimento como uma inclinação do indivíduo em participar das linhas consistentes de atividades. Becker (1960) ainda aponta que a relação entre o indivíduo e a organização pode ocorrer quando esta corresponde de modo satisfatório as necessidades e expectativas dos indivíduos em aspectos como status, salário e liberdade.

O comprometimento, no enfoque instrumental, é considerado em função das recompensas e custos, o que caracteriza as *side-beats* (trocas laterais), ou seja, o indivíduo permanece na organização porque tem a sensação que deve ficar, pois sua saída envolveria perda de investimentos feitos por ele como, por exemplos, aquisição de habilidades, status, fundo de pensão dentre outros (VIANA, 2012).

A dimensão normativa do modelo de Meyer e Allen se reporta para o sentimento de obrigação que um empregado pode ter em relação à sua organização (VANDENBERGHE; LANDRY; PANACCIO, 2009).

O enfoque normativo teve o seu ponto de partida nas teorias de Etzioni, Azjen e Fishbein e, em um momento posterior, é estudado por Weiner e Vardi (VIANA, 2002).

Destaca-se a ênfase dada por Weiner (1982, *apud* MEDEIROS, 2003) de que o foco da significação do comprometimento, em aceitar os valores e objetivos organizacionais, representa uma maneira de controlar as ações das pessoas, o qual denomina de normativo-instrumental. Para o autor, indivíduos comprometidos exibem certos comportamentos porque acreditam que é certo fazê-los.

Segundo Flauzino e Borges-Andrade (2008), no enfoque sociológico está incorporado o conceito de consentimento onde a organização oferece escolhas reais aos seus trabalhadores, mesmo de maneira limitada. Dessa forma, as organizações são realçadas como reguladoras e modeladoras dos dramas sociais, diminuindo os efeitos de fatores externos.

De acordo com Bastos (1993), essa linha sociológica tem como destaques os trabalhos de Becker, Halaby, Weber e também as contribuições de teóricos marxistas, como Burrawoy e Edwards. Essa perspectiva se confronta aos enfoques pautados apenas na satisfação no trabalho.

Segundo Abreu (2004), para medir esse modelo sociológico, Halaby e Weaklien (1989) instituíram um método a partir de duas escolhas com as quais o

trabalhador se depara: buscar novo emprego ou permanecer no atual. Dependendo do grau de controle pela empresa, existiria mais engajamento ou consentimento mais claro. A ausência desse controle poderia produzir resistência que seria notada sob a forma de absenteísmo, rotatividade e baixo desempenho o que caracterizam falta de comprometimento.

A abordagem comportamental traz a influência da Psicologia Social e insere o comprometimento nas teorias de atribuição, estando de acordo que a avaliação de comprometimento, pelo trabalhador, é realizada para conservar a consistência entre os seus comportamentos e as suas atitudes (BASTOS, 1993).

O enfoque comportamental é apresentado primeiramente por Lewin e, em seguida, pelas teorias de Salancick, para o qual os trabalhadores calculam seu comprometimento para conservar a consistência entre seus comportamentos e atitudes, ou seja, os indivíduos se tornam comprometidos pelos envolvimento de suas próprias ações e dessa forma o comprometimento pode ser compreendido como um círculo vicioso, onde o comportamento induz o trabalhador a apresentar certas atitudes que termina por gerar comportamentos futuros o que ocasiona a criação de vínculo espaçado e resistente com a organização. (MORAES et al., 1997).

As apressadas transformações sociais, culturais, demográficas e tecnológicas possuem um grande impacto nos ambientes de trabalho tornando indispensáveis novos formatos organizacionais que terminam por gerar novas expectativas, demandas e atitudes da força de trabalho (BASTOS, 1993).

De acordo com Tamayo *et al.* (2001, *apud* RIGGENBACH; ANDRADE; RIZZARDI, [2012?], p. 5), “o vínculo do indivíduo com seu trabalho é complexo e multidimensional, ou seja, não está relacionado somente ao trabalho em si, mas também com o cargo ocupado, com a equipe, sindicato e com a organização em sua totalidade”.

Segundo Lemos (2014), dos diversos modelos de mais de um componente do comprometimento organizacional, o de maior aceitação entre os pesquisadores é o de três componentes sugerido por Meyer e Allen (1991). Neste modelo o comprometimento é dividido em afetivo, instrumental e normativo.

Na visão de Medeiros (2003), o comprometimento organizacional é constituído por sete dimensões: internalização de valores e objetivos

organizacionais, sentimento de obrigação em permanecer na instituição, sentimento de obrigação pelo desempenho, sentimento de fazer parte, sentimento de falta de oportunidades e de recompensas, linha consistente de atividade e escassez de alternativas. Essas sete dimensões citadas estão associadas a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO).

A pesquisa sobre o comprometimento organizacional vem utilizando modelos de múltiplas bases para medir o comprometimento. O que vem acontecendo é que esses modelos não têm achado um ajuste preciso para as diferentes culturas em que são colocados em provas. A pesquisa, além do problema de confiança dos instrumentos, enfrenta um problema de validade para o construto porque diferentes trabalhos não se adaptam aos modelos teóricos propostos (SIQUEIRA *et al.*, 2008).

Nesse contexto de levantamento da dimensionalidade do comprometimento, os modelos de definição de mais de uma base têm conquistado espaço, no entanto, a pesquisa na área ainda está distante de chegar a um senso comum tornando o comprometimento um conceito em construção (SIQUEIRA *et al.*, 2008).

Aplicada pela primeira vez por Medeiros (2003), a Escala de bases do Comprometimento Organizacional (EBACO) foi criada como solução para preencher essa lacuna de identificação e mensuração das bases do comprometimento organizacional (SIQUEIRA *et al.*, 2008). A Escala de Bases do Comprometimento Organizacional foi voltada para o cenário brasileiro confiando que o âmbito nacional necessitava de um instrumento de maior credibilidade e validade para mensurar o Comprometimento Organizacional (LEMOS, 2014).

Segundo Lemos (2014), a elaboração da escala foi iniciada por Medeiros e Enders (1998) através da validação do modelo com os componentes afetivo, instrumental e normativo de Meyer e Allen (1991). Os elaboradores chegaram a conclusão que poderia existir uma nova dimensão relacionada ao vínculo emocional entre o colaborador e a organização. Pouco tempo depois Medeiros e Enders (1999) denominaram essa nova dimensão como afiliativa.

A EBACO foi criada para mensurar sete bases do comportamento organizacional: Afetiva; Obrigação em permanecer; Obrigação pelo desempenho; Afiliativa; Falta de recompensas e oportunidades; Linhas consistentes de atividades; e Escassez de alternativas. Esse aumento no número de bases de

comprometimento nasce de estudos sobre a dimensionalidade das bases normativa e instrumental (MEDEIROS, 2003).

Para a validação da EBACO, Medeiros (2003) aplicou instrumentos da pesquisa exploratória, conforme descreve:

Na fase exploratória da pesquisa foram utilizados apenas instrumentos de mensuração do comprometimento organizacional: a) O instrumento de Meyer, Allen e Smith (1993), composto de 18 indicadores, sendo 6 de cada dimensão conceitualizada pelos autores: afetiva, normativa e instrumental; b) o instrumento de O'Reilly e Chatman (1986), composto de 12 indicadores, sendo cinco indicadores de internalização (**internalization**), dos valores organizacionais, três indicadores de identificação (**identification**), que são baseados no desejo de afiliação com a organização, e quatro indicadores de submissão (**compliance**), que são baseados na submissão e em recompensas intrínsecas; e, c) um conjunto de 30 indicadores, afetivos, normativos, instrumentais e afiliativos, construídos a partir da revisão teórica realizada. (MEDEIROS, 2003, p. 56).

As bases Falta de recompensas e oportunidades, Escassez de alternativa e Linha consistente de atividades, foram obtidas das origens do Comprometimento Instrumental, ao qual refere-se a permanência na organização por sentimento de necessidade. Falta de recompensas e oportunidades, representa a ideia de que empenhos além do esperado em prol da organização devem ser recompensados e reconhecidos com a geração de oportunidades. A base Linha consistente de atividades crê que para conservar o emprego, deve-se apresentar uma atitude que seja esperada dentro da organização, ou seja, obedecer as regras no intuito de expressar um comportamento adequado. A base Escassez de alternativas se refere ao indivíduo crer que possui poucas alternativas de trabalho, caso deixe a organização. Para validar essa escala, foram reunidas 819 pessoas, sendo 266 recepcionistas de 82 hotéis e 553 trabalhadores de 12 organizações privadas, públicas e não governamentais. Este quantitativo de trabalhadores incluiu diversas categorias ocupacionais (SIQUEIRA *et al.*, 2008).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 Ambiente de pesquisa

A organização pública objeto do presente Trabalho de Conclusão de Curso é uma escola estadual de ensino médio situada na região do Maciço de Baturité Estado do Ceará. A escola foi fundada em 1938 com a denominação de Escolas Reunidas, na época a cidade vivia à sombra da produção rural e de pequenos comércios. Ministrava inicialmente apenas as quatro primeiras séries do Ensino Fundamental, na época ensino de 1º Grau. Acredita-se que um padre da região, tenha sido o idealizador da escola, a fim de educar crianças e jovens da cidade, pois estes se deslocavam para cidades vizinhas, com a finalidade de estudar.

Nos anos de 1988 a 1993 mantinha um convênio de parceria com um Ginásio de ensino, entidade particular que ministrava o ensino de 5º a 8º série do 1º Grau, atualmente Ensino Fundamental. Foram vários desafios e avanços neste período. As duas escolas se transformam numa só. A Escola de 1º Grau gradativamente foi absorvendo os alunos do Ginásio, a partir de 1995, após autorização e funcionamento concedido pelo CEE (Conselho Estadual de Educação) houve a extinção do Ginásio que era uma instituição particular de ensino.

Em seguida a direção da Escola de 1º Grau resolveu mudar sua denominação para Escola de Ensino Fundamental sendo aprovada tal mudança em 1998 pelo CEE. Neste ano de 1998, outro avanço significativo acontece: a implantação das primeiras séries do Ensino Médio.

Atualmente a escola ministra somente o Ensino Médio, organizado em períodos semestrais. Ela é dependente em todos os âmbitos do governo estadual e é dele que vem a maior parte dos benefícios, em menor parte o órgão conta com o apoio do governo municipal. A escola é a única instituição que fornece o ensino médio no município e conta com aproximadamente 528 alunos e 35 funcionários distribuídos entre direção, professores e demais servidores.

3.2 Tipo de pesquisa

Segundo Gil (2002), o procedimento racional e sistemático objetivando proporcionar respostas aos problemas que são propostos pode ser definido como pesquisa.

Segundo Ruiz (1991), pesquisar é realizar de maneira concreta uma investigação planejada, desenvolvida e redigida com base em normas da metodologia consagrada pela ciência.

Para Silva e Menezes (2001), pesquisar é buscar respostas para indagações propostas.

O presente trabalho, segundo seus objetivos, é caracterizado como exploratório quando proporciona maior familiaridade com o problema, com a intenção de torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses (GIL, 2002). É também descritivo pelo fato de relatar as características de determinada população ou fenômeno (GIL, 2002). Vergara (1998, p. 45), informa que “pesquisa descritiva é aquela que expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno”. Quanto aos procedimentos técnicos utilizados, com base nos critérios de Vergara (1998), a pesquisa se caracteriza como de campo, que de acordo com a autora ocorre quando a investigação empírica é realizada onde ocorre ou ocorreu o fenômeno. Tal característica é encontrada na realização da coleta de dados dos servidores por meio da aplicação de questionários. O presente estudo adotou como base a utilização de livros e artigos o que caracteriza – se como bibliográfica, no qual Vergara (1998, p. 46) informa que “Pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido baseado em conteúdo publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”. Segundo Gil (2002, p. 44), “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

Buscando identificar e solucionar problemas internos da instituição pública por meio da implicação dos servidores que trabalham nela, esse estudo também tem como procedimento a pesquisa-ação. Esse método é definido como uma maneira de investigação-ação que utiliza técnicas de pesquisas para informar a ação que se decide tomar para melhorar a prática. Muito embora a pesquisa-ação seja pragmática e seja uma pesquisa ela se distingue claramente da prática e da

pesquisa científica tradicional, sobretudo porque a pesquisa-ação no mesmo instante altera o que está sendo pesquisado e é restrita pelo contexto e pela ética da prática. (TRIPP, 2005, p. 447).

Segundo Thiollent (1985, p.14, *apud* GIL, 2002, p.55), a pesquisa-ação pode ser definida como "...um tipo de pesquisa com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a solução de um conflito coletivo no qual os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo."

A ação de planejar da pesquisa-ação se difere de modo significativo dos demais modelos de pesquisa não somente devido a sua flexibilidade, mas principalmente pela ação dos pesquisadores e dos grupos interessados. Na pesquisa-ação acontece um constante vaivém entre as fases, que é determinado pela dinâmica do grupo de pesquisadores com a situação pesquisada. Dessa maneira, o que se pode, é delinear e apresentar alguns grupos de ações que, embora não ordenados no tempo, podem ser considerados como etapas da pesquisa-ação. São eles: fase exploratória, formulação do problema, construção de hipóteses, realização do seminário, seleção da amostra, coleta de dados, análise e interpretação dos dados, elaboração do plano de ação, divulgação dos resultados (GIL, 2002).

Este estudo teve enfoque qualitativo pelas investigações das percepções dos sujeitos de pesquisa e pelas observações feitas em campo. Para Richardson (2012, p. 80):

Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

3.3 População e amostra

A presente pesquisa tem um universo de 35 pessoas que ocupam o quadro funcional da Escola de Ensino Médio, as quais estão sob o vínculo efetivo, contratado, e terceirizado.

A amostra foi coletada aleatoriamente, considerando que foram incluídos no estudo os servidores que expressaram concordância em participar da pesquisa. A coleta abrangeu vários setores da repartição pública onde foram entrevistados 10 servidores distribuídos entre as áreas de: auxiliar administrativo, auxiliar de serviços gerais, coordenador, merendeira e professores. Siqueira (2008, p. 66) relata essa importância de diversificar os setores pesquisados dizendo que “É importante também evitar que os empregados sejam do mesmo setor; o melhor é que representem todos os setores da organização”. As entrevistas foram realizadas nos dias 10 e 11 de setembro de 2015.

3.4 Instrumento de coleta de dados

Como instrumento foi adotado a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO), apresentada no Anexo A, que segundo, Siqueira *et al.* (2008, p. 63), gerado por Medeiros (2003) que de acordo com ele, esse modelo é uma ampliação do utilizado por Meyer e Allen (1991), incluindo o instrumento de O’Reilly e Chatman (1986). A EBACO contém as bases: Afetiva; Obrigação em permanecer; Obrigação pelo desempenho; Afiliativa; Falta de recompensas e oportunidades; Escassez de alternativas e Linha consistente de atividades. Além disso, possui 28 itens, sendo 4 itens para cada uma das bases e utiliza uma escala do tipo Likert que tem sua variação de 1 a 6, representada da seguinte maneira: 1 – discordo totalmente; 2 – discordo muito; 3 – discordo pouco; 4 – concordo pouco; 5 – concordo muito e 6 – concordo totalmente.

3.5 Tratamento e análise de dados

De acordo com Gil (1989), a análise de dados tem como objetivo dispor de forma ordenada e sintetizada os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas para o problema investigado.

Siqueira (2008, p.66) informa que “A avaliação do comprometimento organizacional deve ser aplicada individualmente, mas seus resultados devem ser interpretados em grupo”.

Utilizou-se para a análise dos dados a abordagem quantitativa onde se obteve uma amostra de 28,57 % do universo de pessoas que fazem parte da organização pesquisada.

Para a interpretação e análise dos dados foi utilizado o programa da Microsoft Office, Excel 2013, onde foi calculada a média das respostas obtidas para cada indicador das bases de comprometimento. O quadro 1 exibe os fatores , apresenta todos os itens e os níveis de precisão. Logo após, multiplicou-se cada média obtida pelos respectivos pesos (Quadro 2) de cada indicador e logo depois, foi realizada a soma dos valores obtidos dos indicadores de cada base, produzindo uma pontuação caracterizada como escore (SIQUEIRA *et al.*, 2008).

Quadro 1 - Denominações, definições, itens integrantes e índices de precisão das sete bases da EBACO.

Denominações	Definições	Itens	Índices de precisão
Obrigação em permanecer	Crença de que tem uma obrigação em permanecer; de que se sentiria culpado em deixar; de que não seria certo deixar; e de que tem uma obrigação moral com as pessoas da organização.	1,2,3,4	0,87
Afetiva	Crença e identificação com a filosofia, valores e objetivos organizacionais.	5,6,7,8	0,84
Afiliativa	Crença que é reconhecido pelos colegas como Membro do grupo e da organização.	9,10,11,12	0,80
Escassez de alternativas	Crença de que possui poucas alternativas de trabalho se deixar a organização.	13,14,15,16	0,73
Obrigação pelo desempenho	Crença de que deve se esforçar em benefcio da organização e que deve buscar cumprir suas tarefas e atingir os objetivos organizacionais.	17,18,19,20	0,77
Linha consistente de atividade	Crença de que deve manter certas atitudes e regras da organização com o objetivo de se manter na organização.	21,22,23,24	0,65
Falta de recompensas e oportunidades	Crença de que o esforço extra em benefcio da organização deve ser recompensado e de que a organização deve lhe dar mais oportunidade.	25,26,27,28	0,59

Fonte: Siqueira et al., 2008, p. 65.

Quadro 2 - Indicadores e pesos da Escala EBACO

Base: Afetiva		Pesos
Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares.		0,74
A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.		0,76
Eu me identifico com a filosofia desta organização.		0,80
Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.		0,78
Base: Obrigação em permanecer		Pesos
Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.		0,78
Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.		0,79
Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.		0,82
Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.		0,85
Base: Obrigação pelo desempenho		Pesos
Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa.		0,65
Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.		0,81
O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.		0,81
O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.		0,70
Base: Afiliativa		Pesos
Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.		0,72
Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.		0,82
Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.		0,76
Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.		0,68
Base: Falta de recompensas e oportunidades		Pesos
Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.		0,45
A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despender esforços extras em benefício desta organização.		0,77
Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expresso publicamente.		0,72
Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa.		0,60
Base: Linha consistente de atividade		Pesos
Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre manterei meu emprego.		0,69
Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.		0,58
Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.		0,71
Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.		0,65
Base: Escassez de alternativas		Pesos
Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.		0,59
Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.		0,77
Uma das conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.		0,84
Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho.		0,78

Fonte: Siqueira et al., 2008, p. 66.

Para interpretar os escores obtidos foram utilizados como parâmetros os valores expostos no quadro 3 em que para cada base são observados os intervalos entre baixo comprometimento e alto comprometimento.

Quadro 3 - Bases do Comprometimento Organizacional, níveis e resultados.

Base: Afetiva	
Resultado encontrado	Interpretação do resultado
Abaixo de 5,87	Baixo comprometimento
Entre 5,87 e 11,21	Comprometimento abaixo da média
Entre 11,21 e 16,55	Comprometimento acima da média
Maior que 16,55	Alto comprometimento
Base: Obrigação em permanecer	
Resultado encontrado	Interpretação do resultado
Abaixo de 10,62	Baixo comprometimento
Entre 10,62 e 14,69	Comprometimento abaixo da média
Entre 14,69 e 18,75	Comprometimento acima da média
Maior que 18,75	Alto comprometimento
Base: Obrigação pelo desempenho	
Resultado encontrado	Interpretação do resultado
Abaixo de 3,60	Baixo comprometimento
Entre 3,60 e 8,38	Comprometimento abaixo da média
Entre 8,38 e 13,34	Comprometimento acima da média
Maior que 13,34	Alto comprometimento
Base: Afiliativa	
Resultado encontrado	Interpretação do resultado
Abaixo de 14,77	Baixo comprometimento
Entre 14,77 e 16,82	Comprometimento abaixo da média
Entre 16,82 e 17,88	Comprometimento acima da média
Maior que 17,88	Alto comprometimento
Base: Falta de recompensas e oportunidades	
Resultado encontrado	Interpretação do resultado
Abaixo de 4,36	Baixo comprometimento
Entre 4,36 e 8,78	Comprometimento abaixo da média
Entre 8,78 e 13,20	Comprometimento acima da média
Maior que 13,20	Alto comprometimento
Base: Linha consistente de atividade	
Resultado encontrado	Interpretação do resultado
Abaixo de 8,52	Baixo comprometimento
Entre 8,52 e 12,13	Comprometimento abaixo da média
Entre 12,13 e 15,63	Comprometimento acima da média
Maior que 15,63	Alto comprometimento
Base: Escassez de alternativas	
Resultado encontrado	Interpretação do resultado
Abaixo de 11,46	Baixo comprometimento
Entre 11,46 e 14,78	Comprometimento abaixo da média
Entre 14,78 e 17,85	Comprometimento acima da média
Maior que 17,85	Alto comprometimento

Fonte: Siqueira et al., 2008, p. 68.

Os resultados obtidos devem ser interpretados levando-se em consideração que algumas bases do comprometimento possuem relações diretamente proporcionais ao desempenho das organizações e outras bases inversamente proporcionais. Assim sendo, o comprometimento deve ser alto nas bases: Obrigação em permanecer, Obrigação pelo desempenho, Afetiva e Afiliativa. Já nas bases instrumentais, Falta de recompensas e oportunidades, Escassez de alternativas e Linha consistente de atividade, o comprometimento deve ser baixo (SIQUEIRA *et al.*, 2008).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Através das entrevistas concedidas pela direção da escola a princípio foi considerado que a problemática mais importante na instituição seria a falta de comprometimento de alguns funcionários que demonstraram serem relapsos, por exemplo, com os horários de seus expedientes além da ausência de cuidados com prazos, cotidiana desatenção com o trabalho, desinteresse, entre outros. Essa disfunção tende a afetar a realização do trabalho com excelência neste órgão público de educação sendo necessário que os seus colaboradores estejam cada vez mais satisfeitos e comprometidos com seu trabalho levando, por consequência, qualidade para a administração pública.

Conforme o quadro 4 a faixa etária dos entrevistados está entre 26 e 39 anos e com relação ao tipo de vínculo com a instituição apenas um respondente afirmou ser efetivo. Já no quesito tempo de trabalho os servidores estão entre 10 meses e 8 anos trabalhando na instituição pública.

Quadro 4 – Dados básicos da pesquisa.

	IDADE (ANO)	TIPO DE VÍNCULO	TEMPO DE TRABALHO
S1	36	Temporário	3 anos
S2	32	Temporário	10 meses
S3	26	Temporário	4 anos
S4	39	Temporário	3 anos e 7 meses
S5	33	Temporário	3 anos
S6	31	Temporário	8 anos
S7	32	Temporário	4 anos e 4 meses
S8	35	Efetivo	5 anos
S9	30	Temporário	2 anos
S10	30	Temporário	1 ano

Fonte: dados demográficos da pesquisa, 2015.

O programa Microsoft Office Excel 2013 foi utilizado para a interpretação, análise dos dados e o cálculo da média das respostas obtidas para cada indicador das bases de comprometimento. O resumo da análise (Quadro 5) indica que as bases que possuem alto comprometimento são a Afetiva e a Obrigação pelo desempenho. A base Escassez de alternativas foi a única base que obteve um baixo comprometimento. As bases que obtiveram comprometimento abaixo da média foram as bases Falta de recompensas e oportunidades e Linha consistente de

atividades e as que apresentaram comprometimento acima da média foram as bases Obrigação em permanecer e Afiliativa.

Quadro 5 – Resumo da Análise

RESUMO DA ANÁLISE		
Afetiva	Resultado 17,254	Interpretação Alto comprometimento
Obrigação em permanecer	Resultado 16,423	Interpretação Comprometimento acima da média
Obrigação pelo desempenho	Resultado 17,313	Interpretação Alto comprometimento
Afiliativa	Resultado 16,892	Interpretação Comprometimento acima da média
Falta de Recompensas e oportunidade	Resultado 5,022	Interpretação Comprometimento abaixo da média
Linha consistente de atividade	Resultado 11,804	Interpretação Comprometimento abaixo da média
Escassez de alternativas	Resultado 9,757	Interpretação Baixo Comprometimento

Fonte: dados da pesquisa, 2015.

4.1 Análises das bases do Comprometimento Organizacional

4.1.1 Base Afetiva

Segundo Siqueira *et al.* (2008), a base Afetiva, demonstra como o indivíduo se identifica com os objetivos organizacionais, os valores, a filosofia e as crenças da organização. De acordo com Siqueira e Gomide Jr (2004, *apud* SIQUEIRA *et al.*, 2008, p. 142), o “envolvimento com o trabalho foi apontado como um dos principais vínculos afetivos do indivíduo com suas atividades profissionais.”

Após a multiplicação da média pelo peso, o indicador com maior índice, é o indicador de confiança, da questão 4 do questionário: “Eu acredito nos valores e objetivos desta organização”.

Ao somar os valores de cada indicador a base afetiva alcançou um escore de 17,25 se enquadrando como alto comprometimento. De acordo com Siqueira (2008), é importante um alto comprometimento nessa base. São considerados de alto comprometimento valores superiores a 16,55.

4.1.2 Base Obrigação em permanecer

De acordo com Siqueira (2008), esta base destaca a crença de que o indivíduo tem uma obrigação moral com as pessoas da organização, de que o indivíduo se sentiria culpado em deixar a organização e acredita ter obrigação em permanecer.

Nessa base, o indicador de destaque foi o que diz: “Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui”.

O valor do Escore proveniente da soma de cada indicador foi de 16,42 se encontrando no intervalo de comprometimento acima da média que é entre 14,69 e 18,75. Neste indicador os resultados deveriam indicar, segundo Siqueira (2008), um alto comprometimento, e apresentar um escore acima de 18,75.

4.1.3 Base Obrigação pelo desempenho

A base Obrigação pelo desempenho é evidenciada pela crença de que além de cumprir suas tarefas o indivíduo crer também que deve se esforçar em benefício da organização.

Vale destacar que nessa base de comprometimento dois indicadores obtiveram valores idênticos. O valor obtido foi 4,77 e os indicadores são: “Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.” e “o bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.”.

Esta base evidencia um alto comprometimento ao obter um escore no valor de 17,31. Este resultado é considerado como aceitável por Siqueira (2008).

4.1.4 Base Afiliativa

Segundo Siqueira (2008) a base Afiliativa é caracterizada por uma crença que o indivíduo é reconhecido pelos colegas como membro do grupo e da organização.

Com um valor de 14,59 a base que obteve a maior medida é a “Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.”

O escore obtido para essa base foi de 16,89 caracterizando um comprometimento acima da média. De acordo com Siqueira (2008), espera-se que a organização tenha um comprometimento alto nessa base, portanto, esse resultado é ruim para a instituição.

4.1.5 Base Linha consistente de atividade

Nessa base o colaborador acredita que deve ter regras e atitudes para se manter na organização. Esta média deve ser baixa, uma vez que o funcionário tem que desenvolver suas atividades funcionais em detrimento daquilo que acredita e não seguindo somente regras (RIGGENBACH; ANDRADE; RIZZARDI, [2012?]).

O resultado encontrado para essa base foi de 11,80, significando um comprometimento abaixo da média. Esta base deve apresentar um nível de comprometimento baixo (abaixo de 8,52). O comprometimento deve ser baixo porque esse tipo de comprometimento não colabora com a eficiência da organização (DOURADO, 2014).

4.1.6 Base Escassez de alternativas

De acordo com Siqueira (2008), essa base é definida como a crença de que o indivíduo possui poucas alternativas de trabalho se deixar a organização.

O esperado na análise desta base é que deva ser baixo o comprometimento, pois para a organização o colaborador que acredita ter boas oportunidades fora da mesma, não se comprometerá suficientemente para o alcance das metas, porque poderá se desvincular a qualquer momento (RIGGENBACH; ANDRADE; RIZZARDI, [2012?]).

Para esta base o indicador mais relevante foi o “Se eu decidisse deixar minha organização, minha vida ficaria bastante desestruturada”. Essa base obteve um escore de 9,75 que de acordo com Siqueira (2008) é considerado como baixo.

4.1.7 Base Falta de recompensas e oportunidade

Esta base deve ter um baixo comprometimento porque o esforço extra que o colaborador desenvolve para a organização não deve ser mensurado em recompensas e mais oportunidades, ou seja, a pessoa deveria desenvolver seu trabalho independente de benefícios para si próprio (RIGGENBACH; ANDRADE; RIZZARDI, [2012?]).

Nessa base, o indicador de destaque foi o que diz: “Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expressei publicamente.”. O valor do Escore proveniente da soma de cada indicador foi de 5,02. Neste indicador os

resultados deveriam indicar, segundo Siqueira (2008), um baixo comprometimento, e apresentar um escore abaixo de 4,36.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na pós-modernidade a busca pela excelência profissional e pela existência de órgãos que fazem prevalecer a eficiência e a eficácia na realização de seus trabalhos são valores buscados por todos aqueles que almejam engrandecimento e ascensão em um mercado competitivo.

Nesta perspectiva entende-se que o comprometimento organizacional é de extrema importância na efetivação do sucesso seja no meio privado ou no público, portanto, a ausência ou a precariedade deste comportamento torna-se ponto de insucesso de muitas organizações e pessoas na contemporaneidade.

Localizada no Maciço de Baturité, no Estado do Ceará, uma escola pública de ensino médio sofre com diversas problemáticas relacionadas, principalmente com a precariedade do comprometimento de seus servidores, a então mazela é geradora de muitas disfunções no ambiente, tais quais: a falta de atenção com os horários de seus expedientes, cotidiana desatenção com o trabalho, desinteresse e, sobretudo, mau andamento das atividades relacionadas aos recursos humanos do órgão público.

Após pesquisa intensa e detalhada, caracterizada por constantes leituras de artigos e livros além das visitas *in loco* e a aplicação da Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO) descobriu-se que as problemáticas eram geradas pela falta de comprometimento organizacional.

Através da aplicação da EBACO foram observados, na instituição pública pesquisada, alguns desalinhos nas bases: Obrigação em permanecer, Afiliativa, Falta de recompensas e oportunidade e na Linha consistente de atividade. Os desconcertos nas bases Obrigação em permanecer e Afiliativa podem indicar a falta de vontade em permanecer na instituição, falta de obrigação moral com as pessoas da organização, falta de reconhecimento pelos colegas de profissão como membro do grupo, conflitos no trabalho e resistências às mudanças organizacionais. Nas bases Falta de recompensas e oportunidade e na Linha consistente de atividade é importante que os resultados sejam baixos. Essas duas bases obtiveram comprometimento abaixo da média e indicam que os trabalhadores se esforçam para manter certas atitudes e regras institucionais com o intuito único e exclusivo de permanecer na instituição além de crerem que seus esforços extras em benefício da

organização deverão ser recompensados. Deve-se salientar que a base Afetiva e a base Obrigação pelo desempenho atingiram resultados satisfatórios demonstrando, de acordo com Medeiros *et al.*,(2008), uma crença nos valores e na filosofia da organização além da identificação e da busca em atingir os objetivos organizacionais.

Compreende-se que a sensibilização sobre a temática favorece para um espaço com maior envolvimento dos funcionários e a conseqüente minimização desses fatores negativos, organizou-se um encontro com todos os servidores da organização pública. Nesta reunião foram apresentados os resultados da pesquisa, a visão dos pesquisadores, os métodos para uma melhoria nos níveis de comprometimento das bases afetadas e a importância do comprometimento organizacional para a escola.

Na execução da conversa com os servidores, foram mostradas por eles as suas visões individuais, que enriquecidas pelas orientações dos pesquisadores construíram juntos os conhecimentos necessários ao engrandecimento da instituição pública.

Aconselha-se que a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional seja mais explorada como meio de aprofundamento e análise do comportamento dos indivíduos dentro das organizações públicas.

As instituições públicas estão inseridas em um mercado competitivo e de cidadãos cada vez mais conscientes e exigentes de seus direitos. Dessa maneira, é de extrema necessidade as organizações públicas possuírem servidores dedicados e comprometidos com seu trabalho.

6 REFERÊNCIAS

ABREU, L.C. **Comprometimento com a organização e a carreira: avaliação do grau de comprometimento dos gerentes e especialistas de uma grande empresa siderúrgica.** 161 f. Dissertação (mestrado em administração) — Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2004.

ANDRADE, Jairo Eduardo Borges. **Comprometimento Organizacional na Administração Pública e em seus Segmentos Meio e Fim.** Universidade de Brasília (UnB). Brasília, 1994.

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento organizacional: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato.** UNB. Tese de Doutorado. 1994.

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 33, n. 3, jul/set. 1993, pp. 52-64.

BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G. A.; PINHO, A. P. M. **Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano do trabalho.** Revista de Administração Contemporânea, São Paulo, v. 1, n. 2, maio/ago. 1997, pp. 97-120.

DANTAS, Izabel Christina Ferreira. **Comprometimento organizacional: um estudo de caso na Empresa de Energia.** Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2013.

DOURADO, Vanessa Costa. **COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: um estudo de caso na Universidade Federal Do Rio Grande Do Norte.** 2014. 62 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2014.

FLAUZINO, D. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. **Comprometimento de servidores públicos e alcance de missões organizacionais.** Revista de Administração Pública - RAP, Rio de Janeiro, v. 42, n. 2, p. 253-273, mar./abr. 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

LEMOS, Christiane Maranhão Pinto de. **Comprometimento organizacional: o caso de uma loja de varejo de Natal/RN a partir do modelo EBACO.** 2014. 50f. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) – Departamento de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2014.

MANSOUR, Jamal Ben; CHINIARA, Myriam; BENTEIN, Kathleen. Comprometimento para com o Grupo de Trabalho e o Superior. In: ROJOT, Jacques; ROUSSEL, Patrice; VANDENBERGHE, Christian (Org.). **Comportamento Organizacional: Teorias das organizações, motivação no trabalho, comprometimento organizacional**. Lisboa: Piaget, 2009. Cap. 8, p. 366. (VOL 3).

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire. **Comprometimento Organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras**. Universidade de São Paulo. Tese (Doutor em Administração de Empresas) São Paulo, 2003.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; MARQUES, Glenda Michelle; SIQUEIRA, Michella. **Um Estudo Exploratório dos Múltiplos Componentes do Comprometimento Organizacional**. REAd–Edição 43 Vol. 11 No.1, jan-fev 2005.

MORAES, Fabíola Meazza Meneghini de; GODOI, Christiane Kleinubing; BATISTA, Marcos Aurélio. **Comprometimento organizacional: uma pesquisa documental sobre a produção científica brasileira de 1994 a 2003**. Revista de Ciências da Administração, v.6, n.12, jul/2004.

MORAES, Lúcio Flávio Renault de; MARQUES, Antônio Luiz; KILIMNIK, Zélia Miranda; PEREIRA, Luciano Zille; SANTOS, Cléa Martha Quaresma dos. **Comprometimento Organizacional: Um Estudo de Caso Comparativo em Universidades Federais Mineiras**. Universidade Federal de Minas Gerais. Minas Gerais, 2007.

NOVAES, Carlos Rodrigues. **Comprometimento Organizacional: estudo com servidores do Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT) da Prefeitura Municipal de Nova Lima**. Mestrado Acadêmico em Administração - Faculdade Novos Horizontes. Belo Horizonte, 2014.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2ª. ed. Rio Grande do Sul: Feevale, 2013.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012. 334 p.

RIGGENBACH, Deborah; ANDRADE, Elói Vargas; RIZZARDI, Patrik. **Bases do Comprometimento Organizacional dos Participantes da Unica Empreender**. [2012?]. Disponível em: <https://congressocertificadas.files.wordpress.com/2012/03/bases-do-comprometimento-organizacional-dos-participantes-da-unica-empreender.pdf>. Acessado em 10/10/2016.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo et al. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso. São Paulo: Atlas, 2010.

RUIZ, João Álvaro. Metodologia científica: guia para eficiência de estudos. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3 ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2001.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias et al. **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TRIPP, David. **Pesquisa-ação**: uma introdução metodológica. Universidade de Murdoch. Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, set./dez. 2005.

VANDENBERGHE, Christian; LANDRY, Guylaine; PANACCIO, Alexandra - Joelle. O Comprometimento Organizacional. In: ROJOT, Jacques; ROUSSEL, Patrice; VANDENBERGHE, Christian (Org.). **Comportamento Organizacional**: Teorias das organizações, motivação no trabalho, comprometimento organizacional. Lisboa: Piaget, 2009. Cap. 7. p. 325-327.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VIANA, Maria Aparecida. **Comprometimento Organizacional**: estudo comparativo dos grupos geracionais em uma universidade federal. Mestrado Acadêmico em Administração. Fundação Pedro Leopoldo. Pedro Leopoldo, 2012.

ANEXO A - Instrumento de pesquisa

Escala de Bases do Comprometimento Organizacional - EBACO

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

DISCORDO			CONCORDO		
1.DISCORDO TOTALMENTE	2.DISCORDO MUITO	3.DISCORDO POUCO	4.CONCORDO POUCO	5.CONCORDO MUITO	6.CONCORDO TOTALMENTE

		1	2	3	4	5	6
01	Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares.						
02	A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.						
03	Eu me identifico com a filosofia desta organização.						
04	Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.						
05	Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.						
06	Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.						
07	Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.						
08	Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.						
09	Todo empregado deve buscar atingir aos objetivos da empresa.						
10	Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.						
11	O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.						
12	O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.						
13	Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.						
14	Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.						
15	Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.						
16	Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.						
17	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.						
18	A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despende esforços extras em benefícios desta organização.						
19	Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expresso publicamente.						
20	Apesar de esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa.						
21	Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí meu emprego.						
22	Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.						
23	Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.						
24	Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.						
25	Se eu decidisse deixar minha organização, minha vida ficaria bastante desestruturada.						
26	Eu acho que teria poucas oportunidades se deixasse esta organização.						
27	Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.						
28	Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades.						

Fonte: Siqueira *et al.*, 2008, p. 82-83.