

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

VANESSA TAYS RODRIGUES SOUSA

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DE TRABALHADORES: UM ESTUDO  
EM UMA ESCOLA DE ENSINO PRIVADO EM MACEIÓ-AL**

MACEIÓ/AL  
2023

VANESSA TAYS RODRIGUES SOUSA

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DE TRABALHADORES: UM ESTUDO  
EM UMA ESCOLA DE ENSINO PRIVADO EM MACEIÓ-AL**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado como requisito parcial  
para a obtenção do título de Bacharel  
em Administração, sob a orientação da  
Profa. Dra. Milka Alves Correia  
Barbosa.

MACEIÓ/AL

2023

**Catálogo na fonte**  
**Universidade Federal de Alagoas**  
**Biblioteca Central**  
**Divisão de Tratamento Técnico**  
Bibliotecária: Taciana Sousa dos Santos – CRB-4 – 2062

S725c Sousa, Vanessa Tays Rodrigues.  
Comprometimento organizacional de trabalhadores : um estudo em uma escola de ensino privado em Maceió-AL / Vanessa Tays Rodrigues Sousa. – 2023.  
58 f. : il. color

Orientadora: Milka Alves Correia Barbosa.  
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso em Administração) – Universidade Federal de Alagoas. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Maceió, 2022.

Bibliografia: f. 47-51.  
Apêndice: f. 52-58.

1. Comprometimento organizacional. 2. Modelo tridimensional. 3. Relação indivíduo-organização. I. Título.

CDU: 658.012.61

## Folha de Aprovação

**VANESSA TAYS RODRIGUES SOUSA**

### **COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DE TRABALHADORES: UM ESTUDO EM UMA ESCOLA DE ENSINO PRIVADO EM MACEIÓ-AL**

Trabalho de conclusão de Curso, na modalidade Monografia, apresentado ao Curso de Administração da FEAC/UFAL sob a orientação da Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Milka Alves Correia Barbosa e aprovado em: 23/05/2023

#### **BANCA EXAMINADORA – ASSINATURAS**

- |   |  |
|---|--|
| 1.  Documento assinado digitalmente<br>MILKA ALVES CORREIA BARBOSA<br>Data: 24/05/2023 12:01:16-0300<br>Verifique em <a href="https://validar.iti.gov.br">https://validar.iti.gov.br</a> | _____ Presidente/Orientador.   |
| 2. _____  | Membro.  Documento assinado digitalmente<br>NILSON CIBERIO DE ARAUJO LEAO<br>Data: 25/05/2023 13:18:57-0300<br>Verifique em <a href="https://validar.iti.gov.br">https://validar.iti.gov.br</a> |
| 3.  Documento assinado digitalmente<br>ROSIANE CHAGAS<br>Data: 25/05/2023 19:36:19-0300<br>Verifique em <a href="https://validar.iti.gov.br">https://validar.iti.gov.br</a>              | _____ Membro.  |

MACEIÓ/AL

2023

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar, agradeço a Deus por me guiar e me conceder força, sabedoria e paciência durante toda essa jornada acadêmica. Gostaria de expressar minha sincera gratidão à Universidade Federal de Alagoas e aos professores por me proporcionarem uma oportunidade de aprendizado valiosa, em especial a minha professora orientadora Milka Alves Correia Barbosa, por todo o suporte e orientação durante o desenvolvimento deste trabalho.

Não posso deixar de mencionar meus irmãos, Carlos Felipe e Carlos Bruno, e a minha mãe, Sebastiana, por acreditarem sempre na minha capacidade e ao meu grande amor, Felipe Moreno, por seu apoio inabalável, compreensão e motivação ao longo dessa jornada acadêmica.

Agradeço aos meus companheiros de sala, em especial aos meus amigos, Monique Silva e Sidney Agostinho e aquele que se tornou a minha dupla inseparável desde o início, dedico e agradeço a você meu grande amigo, Ewerton Barbosa, que sempre foi tão gentil, acolhedor, engraçado e motivador. Vocês proporcionaram inúmeros momentos bons e crises de risos jamais esquecidas.

Não poderia deixar de agradecer às pessoas que participaram do meu estudo, fornecendo informações valiosas para a realização da pesquisa.

Por fim, a vocês, meu mais profundo agradecimento por fazerem parte dessa conquista. Seus gestos de apoio e encorajamento foram fundamentais para que eu pudesse superar os desafios e alcançar meus objetivos. Muito obrigada!

## RESUMO

A importância de estudos na área de Comprometimento Organizacional é dada devido a sua contribuição em fornecer informações valiosas sobre como os indivíduos se relacionam com a organização, contribuindo para o entendimento das principais causas e consequências do comprometimento, abrangendo a sua relação com a produtividade, satisfação, rotatividade e características importantes do desempenho organizacional. Estudos nessa área podem contribuir no auxílio das políticas de recursos humanos e na formulação de estratégias amplas para atender as necessidades da empresa. Desse modo, o objetivo deste estudo é investigar as dimensões do comprometimento organizacional, propostos por Meyer e Allen (1991), presentes em uma instituição privada de ensino fundamental e infantil localizada em Maceió/AL. O presente estudo pode ser considerado, quanto a sua natureza, como um estudo de campo, tratando-se de uma pesquisa descritiva com abordagem quantitativa. Para a pesquisa, foi considerado apenas o setor pedagógico da escola, incluindo além dos professores, coordenadores e orientadores educacionais, sendo esses os colaboradores que estão diretamente ligados à principal atividade da empresa. A pesquisa foi produzida por meio de uma amostragem não probabilística e por acessibilidade, contando com 53 participantes. Para o estudo, foi utilizado um questionário online que contou com 28 questões, das quais 27 foram assertivas fechadas utilizando a escala Likert para mensurar o grau de concordância dos participantes e uma questão aberta. Os resultados encontrados apontam a presença de mais de um comprometimento. Além do vínculo emocional do comprometimento afetivo, os colaboradores também possuem o comprometimento normativo, logo, sentem-se ligados emocionalmente à organização como também nutrem o sentimento de obrigação moral com a empresa.

Palavras-chave: Comprometimento Organizacional; Dimensões do Comprometimento Organizacional; Modelo tridimensional de Meyer e Allen.

## ABSTRACT

The importance of studies in the area of Organizational Commitment is given due to its contribution in providing valuable information about how individuals relate to the organization, contributing to the understanding of the main causes and consequences of commitment, covering its relationship with productivity, satisfaction, turnover and important characteristics of organizational performance. Studies in this area can contribute to the aid of human resources policies and the formulation of broad strategies to meet the company's needs. Thus, the objective of this study is to investigate the dimensions of organizational commitment, proposed by Meyer and Allen (1991), present in a private institution of fundamental and infantile education located in Maceió/AL. The present study can be considered, in your nature, as a field study, being descriptive research with a quantitative approach. For the research, only the pedagogical sector of the school was considered, including, in addition to teachers, educational coordinators and advisors, these being the employees who are directly linked to the main activity of the company. The research was produced through a non-probabilistic and accessibility sampling, with 53 participants. For the study, an online questionnaire was used with 28 questions, of which 27 were closed assertions using the Likert scale to measure the degree of agreement of the participants and one open question. The results found indicate the presence of more than one commitment. In addition to the emotional bond of the affective commitment, the employees have the normative commitment, therefore, they feel emotionally connected to the organization as well as nourish the feeling of moral obligation with the company.

**Keywords:** Organizational Commitment. Dimensions of Organizational Commitment. Meyer and Allen three-dimensional model.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>7</b>
<b>1.1 Justificativa</b>	<b>10</b>
<b>1.2 Objetivos</b>	<b>11</b>
1.3.1 Objetivo geral	11
1.3.2 Objetivos específicos	11
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>12</b>
<b>2.1 Comprometimento organizacional</b>	<b>12</b>
<b>2.2 Modelo Tridimensional de Meyer e Allen</b>	<b>14</b>
<b>2.3 As compreensões multidimensionais do conceito</b>	<b>16</b>
<b>2.4 O comprometimento em organizações de ensino</b>	<b>20</b>
<b>3. METODOLOGIA</b>	<b>25</b>
<b>3.1 Caracterização da pesquisa</b>	<b>25</b>
<b>3.2 Universo, amostragem e amostra</b>	<b>26</b>
<b>3.3 Métodos de coleta de dados</b>	<b>26</b>
<b>3.4 Procedimentos de análise</b>	<b>28</b>
<b>4. ANÁLISE DOS DADOS</b>	<b>29</b>
<b>4.1 Sociodemográfico</b>	<b>29</b>
<b>4.2 Os tipos de comprometimento percebidos pelos colaboradores do setor pedagógico que atuam na escola</b>	<b>35</b>
4.2.1 Comprometimento afetivo	36
4.2.2 Comprometimento Instrumental	37
4.2.3 Comprometimento Normativo	39
<b>4.3 Opinião dos funcionários do setor pedagógico sobre como a empresa pode contribuir para garantir um maior desenvolvimento do comprometimento no ambiente de trabalho</b>	<b>41</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>44</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	
<b>APÊNDICE</b>	

## 1. INTRODUÇÃO

Diante da frequente mudança no contexto econômico e social, as organizações são constantemente desafiadas a serem mais inovadoras e a desenvolverem estratégias que as tornem mais competitivas no mercado (BEXIGA, 2019; NUNES, 2019).

De acordo com Freitas Júnior (2022), ocorreram incontáveis mudanças ao longo dos anos quanto a definição do que é uma organização e no que tange o seu notável patrimônio organizacional; o ingrediente que torna as corporações um sucesso, que as coordenam para esse triunfo ou que traz significado à sua existência no meio que se insere: os indivíduos.

Desse modo, para que esses indivíduos alcancem o nível de desempenho esperado, Rêgo (2019) aponta que as organizações procuram oferecer aos seus funcionários meios essenciais para que possam criar vínculos e sejam capazes de atingirem os objetivos desejados. O autor ainda afirma que o desempenho individual não sofre influência apenas por condições particulares, mas também por condições do ambiente no qual o indivíduo realiza as suas atividades profissionais, assim como por compartilhamento de emoções entre os integrantes do grupo.

Arelado a isso, Cançado, Moraes e Silva (2020) afirmam que a área de Recursos Humanos vem estudando ao longo dos anos diversos mecanismos que sejam capazes de gerar uma união entre o indivíduo e as suas atribuições, visando a redução de conflitos e o aumento da performance. Junto desses mecanismos surgiram, no final do século XX, os paradigmas de gestão do conhecimento que propuseram fomentar a flexibilidade, criatividade e trabalho em equipe, como modo de condicionar o comprometimento das pessoas com os resultados e assim possibilitando o crescimento das organizações.

O estudo da literatura confirma que a correta execução das práticas de Recursos Humanos sustenta a melhoria nos níveis de desempenho, de satisfação e motivação, diminuindo os níveis de descontentamento e aumentando o nível de comprometimento organizacional (NUNES, 2019). Esse elevado nível de comprometimento pode estar ainda relacionado às pequenas taxas de intenção de *turnover* e na elevação da produtividade (SANTOS, 2020).

Silva (2021) alega que o comprometimento engloba tudo aquilo que é necessário para criar um clima harmônico, seguro e tranquilo no ambiente de trabalho, e assim possibilitando que o funcionário consiga desenvolver suas tarefas.

Freitas Júnior (2022) define o comprometimento organizacional como o vínculo existente entre a organização e o colaborador e afirma que isso traz influência significativa nos seus resultados e nos da sua equipe.

A temática Comprometimento Organizacional teve maior evidência em pesquisas das décadas anteriores e passou a ser relacionada com as técnicas de processos de trabalho e transformação organizacional. Assim, o comprometimento é entendido como uma ligação psicológica que envolve o indivíduo e a organização (SIQUEIRA, 2008; PAIVA, 2015; BASTOS, 1994 apud SOBREIRA et al., 2021).

Essa linha de pensamento corrobora com a explicação de Silva (2021) que afirma que a maneira como os colaboradores se portam no trabalho torna-se um agente de suma importância no desempenho das atividades organizacionais. Além disso, o autor pontua que conflitos internos, falta de motivação e obstáculo no desenvolvimento do trabalho em equipe são fatores que interferem no comprometimento organizacional. Ainda de acordo com o autor, explorar respostas que formam um clima de equilíbrio interno da organização faz com que os indivíduos se sintam mais motivados.

Dessa forma, o comprometimento organizacional está ligado à realização de objetivos a serem atingidos pelos profissionais. Posto isso, estudos pertinentes ao comportamento organizacional tornam-se relevantes devido aos inúmeros resultados que apontam a aproximação da relação entre os níveis de comprometimento e comportamento no ambiente de trabalho (SILVA, 2021).

Atrelado a isto, Araújo (2019) aborda que o comportamento dos sujeitos no que diz respeito ao contexto organizacional tem valor para a sua gestão, uma vez que, por intermédio dele, os sujeitos exercem suas tarefas, operam e aprimoram suas competências, e dessa maneira proporciona que as empresas atinjam os seus objetivos. Assim, o comprometimento é um fator determinante para a performance da empresa - e não somente em termos financeiros. Ligado a isso, Da Veiga et al. (2019) explica que uma empresa obtém êxito quando supre as necessidades dos seus funcionários e utiliza esse seu recurso humano de forma eficaz.

Ligado a isso, Meyer e Allen (1991) identificaram que colaboradores poderiam se comprometer organizacionalmente de formas diferentes e essa percepção gerou uma visão do comprometimento organizacional baseada em 3 dimensões: a afetiva, a normativa e a instrumental (MEYER e ALLEN, 1991 apud FREITAS JÚNIOR, 2022).

A importância do estudo na área da educação é citada por Schlindwein e Eckert (2021) em sua pesquisa que objetivou analisar como o comprometimento organizacional (afetivo, normativo e instrumental), a satisfação no trabalho e o esforço instrucional dos professores de uma instituição de ensino fundamental do Rio Grande do Sul podem ter influência na compreensão dos educadores sobre o desempenho organizacional das escolas.

A empresa estudada nesta pesquisa é a Maple Bear Maceió, filial de uma rede internacional de ensino e é uma das muitas unidades escolares da Maple Bear Global School espalhadas pelo Brasil e pelo mundo que oferece a educação bilíngue com metodologia totalmente canadense com imersão no Inglês.

A empresa existe no Estado de Alagoas desde 2014 e já ganhou 5 prêmios *Great Place to Work (GPTW)*. A *GPTW* é uma iniciativa que identifica quais as melhores empresas para se trabalhar de acordo com a percepção dos próprios colaboradores. Empresas que são listadas na *GPTW* na América do Norte possuem um melhor desempenho organizacional (FULMER; GERHAT E SCOTT, 2003 apud Callefi, Teixeira e Santos, 2021) e são associadas à lucratividade e potencial de crescimento (BUTLER et al., 2016 apud CALLEFI; TEIXEIRA; SANTOS, 2021).

Em nível estadual, a Maple Bear Maceió ficou em 2º lugar em 2018 como a melhor empresa para se trabalhar. Em 2019 ficou em 5º lugar, em 2020 e 2021 ficou em 1º lugar e em 2022 ficou em 2º lugar.

A fim de entender o que faz da empresa um dos melhores lugares para se trabalhar em Alagoas, surgiu a necessidade de responder ao seguinte questionamento: **quais dimensões do comprometimento organizacional apontadas por Meyer e Allen (1991) estão presentes nessa organização de ensino privado?**

## 1.1 Justificativa

Freitas Júnior (2022) afirma que o aperfeiçoamento das organizações, e isso inclui suas atividades e seus objetivos estratégicos, é potencializado pelo comprometimento organizacional e completa que compreender quais os aspectos organizacionais que inspiram a construção do comprometimento são extremamente fundamentais para a promoção de um ambiente saudável para a corporação como um todo. Desse modo, torna-se fundamental compreender que os indivíduos comprometidos apresentam melhores indicadores de performance para a empresa em que estão inseridos (DE MOURA; SILVA; CARVALHO, 2019), esse comprometimento é considerado um quesito essencial em parâmetros estratégicos e decisivos para as empresas (LA FALCE et al., 2019).

Pesquisas focadas nessa temática são indispensáveis dentro do campo empresarial, uma vez que os seus resultados podem corroborar no direcionamento de gestores quanto ao estabelecimento de estratégias capazes de trazer benefícios no que tange o comprometimento dos seus funcionários.

Desse modo, possibilita que as empresas gerem melhores condições de trabalho com a finalidade de minimizar possíveis rotatividades dentro do seu quadro de funcionários (QUEIROZ et al., 2021).

O presente estudo contribuirá para traçar quais dimensões do comprometimento organizacional apontadas por Meyer e Allen (1991) mais predominam na organização e assim contribuir para que as políticas de RH foquem de maneira ainda mais intensa nos fatores que corroboram positivamente para esse ou esses comprometimentos e garantir esse comprometimento dos colaboradores atuais e futuros.

Além de contribuir para que gestores elaborem estratégias organizacionais ligadas ao comprometimento organizacional, contribuirá para os futuros administradores, assim como a autora do presente trabalho, a compreender a importância de estímulos positivos no ambiente de trabalho, uma vez que discentes de administração podem tornar-se futuramente donos do seu próprio negócio ou funcionário de alguma organização.

## **1.2 Objetivos**

### 1.3.1 Objetivo geral

O objetivo deste estudo é investigar as dimensões do comprometimento organizacional presentes em uma instituição privada de ensino fundamental e infantil.

### 1.3.2 Objetivos específicos

Para que o objetivo geral deste estudo seja atingido, alguns objetivos específicos foram definidos:

- Delinear perfil sociodemográfico dos colaboradores;
- Identificar os tipos de comprometimentos percebidos pelos colaboradores do setor pedagógico que atuam na escola;
- Apresentar a opinião dos funcionários do setor pedagógico sobre como a empresa pode contribuir para garantir um maior desenvolvimento do comprometimento no ambiente de trabalho.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo será abordado o referencial teórico sobre o Comprometimento Organizacional, e será dividido em três seções: na primeira será apresentado o seu conceito, na segunda, o Modelo Tridimensional proposto por Meyer e Allen (1991). Quanto à terceira seção, ela tratará do Comprometimento Organizacional no meio educacional.

### **2.1 Comprometimento organizacional**

Com a presença de inúmeras discussões que vieram à tona no Brasil no que tange os instrumentos criados para analisar o comprometimento, autores brasileiros buscaram aprimorar seus modelos com base na literatura internacional, propondo adaptações para amostras nacionais, validando assim, ferramentas para apresentar teorias diversas capazes de sustentarem o alcance dos laços do trabalhador com a empresa (SILVA, 2021).

Ligado a esse pensamento, Torres, E. (2021) diz que o comprometimento organizacional vem, no decorrer dos anos, tornando-se um tema muito significativo de pesquisa dentro do comportamento organizacional, tendo por propósito entender o comportamento do indivíduo nas organizações.

Contudo, Silva (2021) argumenta que apesar de atualmente ter ganhado mais notoriedade em todo o mundo, a temática vem sendo pesquisada desde o início do século XX, entretanto, só se tornou objeto de interesse na década de 70 com as pesquisas realizadas por Mowday, Steers e Porter (1979).

Quanto à sua conceituação, ela não é única, enquanto existem pesquisadores que compreendem de modo unidimensional, há aqueles que entendem o comprometimento a partir de dimensões múltiplas. De modo geral, ele está ligado com a continuidade do trabalhador na instituição, quer seja por desejo quer seja por necessidade (ARAÚJO, 2019).

O Quadro 01 sintetiza a linha de pensamento de alguns autores referente ao tema.

### QUADRO 01 - Definições do comprometimento Organizacional

AUTORES	DEFINIÇÃO
Becker, 1960, p. 32	O compromisso surge quando uma pessoa, ao fazer uma aposta paralela, vincula interesses estranhos a uma linha de atividade consistente
Hrebiniak & Alutto, 1972, p. 556	Um fenômeno estrutural que ocorre como resultado de transações individuais da organização e alterações nas apostas paralelas ou nos investimentos ao longo do tempo
Mowday et al., 1982, p. 27	A força relativa da identificação de um indivíduo e do envolvimento em uma organização específica
Wiener, 1982, p. 418	O compromisso é definido como a totalidade das pressões normativas internalizadas para agir de maneira a atender aos interesses da organização
O'Reilly & Chatman, 1986, p. 493	Apego psicológico sentido pela pessoa pela organização que refletirá O grau em que o indivíduo internaliza ou adota características ou perspectivas da organização
Allen & Meyer, 2000, p. 290	Um estado psicológico, ou "mentalidade", que serve para vincular o funcionário à organização

Fonte: Cunha (2021)

O comprometimento organizacional é proposto por Meyer e Allen (1991) como um estado psicológico pelo qual os objetivos institucionais são interligados aos objetivos individuais. Foram eles que propuseram um conceito mais completo e analisaram em maior grau de profundidade o comprometimento organizacional, estudando também o envolvimento e identificação dos colaboradores com a corporação (ESTRADA; MAMANI, 2020).

No ambiente empresarial, a temática gera interesse dada a sua importância, uma vez que um trabalhador comprometido tem mais predisposição para continuar na organização visando atingir seus objetivos (SCHLINDWEIN; OLEA, 2019). Além disso, Oliveira (2019) acrescenta que pode promover o sentimento de inclusão do indivíduo com a organização e dessa maneira, possibilitando uma colaboração variada entre os profissionais. Esse comprometimento dos colaboradores é um ativo de extrema importância para a empresa, pois é capaz de produzir vantagens competitivas (HASAN et al., 2021)

Estudos realizados comprovam as afirmativas supracitadas, como é o caso dos estudos realizados por Quispe e Paucar (2020), apud Estrada e Ramos (2021), no qual apontam que funcionários satisfeitos demonstram melhores níveis de

comprometimento, uma vez que manifestam atitudes positivas ao trabalho.

Não somente isso, mas um funcionário comprometido apresentará disposição para seguir exercendo suas atribuições na organização, além de partilhar das metas, irá dedicar mais tempo do que o determinado pelo regime para dar suporte às atividades curriculares e extracurriculares exigidas pela empresa (PORTILHA, 2017 apud ESTRADA; RAMOS, 2021).

Ou seja, o comprometimento organizacional mantém laços estreitos com o sentimento de pertencimento bem como com a responsabilidade que o trabalhador possui com o seu local de trabalho (ESTRADA; MAMANI, 2020).

## **2.2 Modelo Tridimensional de Meyer e Allen**

Meyer e Allen (1991), inconformados com a falta de harmonia na definição e na medição do que significa o comprometimento, desenvolveram um modelo para agrupar as diversas perspectivas relacionadas ao tema, foi nesse estudo que perceberam diferenças presentes nas abordagens (SOBREIRA et al., 2021).

No comportamento atitudinal, o sujeito exibe um comportamento consecutivo, que colabora para encerrar ou transformar o mesmo comportamento. No comprometimento comportamental, notava-se que as ações produzidas pelo comportamento, instigam o comportamento em um novo contexto. Foi então que as duas abordagens foram unidas por Meyer e Allen (1991) dando assim origem ao modelo de conceitualização de comprometimento (SOBREIRA et al., 2021).

Os autores então o definiram como uma condição psíquica ligado à lógica de convicções interpessoais e organizacionais e o envolvimento do comportamento como menção à sua recorrência. O termo passou então a ser compreendido como estágio psicológico no qual assume um papel afetivo, de necessidade e obrigação (SOBREIRA et al., 2021).

Dessa forma, para Meyer e Allen (1991) o tema pode ser observado segundo três vertentes: Afetiva, com a presença de sentimento emocional no qual está envolvido o afeto, resultando em uma ligação com os valores da organização que vai além do número de atividades. O instrumental, quando é considerado os custos atrelados à saída do indivíduo da organização e a normativa, no qual existe a

presença do sentimento de dever ou obrigação moral em continuar na empresa (SOBREIRA et al., 2021).

De acordo com Medeiros e Enders (1998), que são citados por De Moura, Silva e Carvalho (2019) o modelo tridimensional é consequência do desenvolvimento de dois questionários feitos por Meyer e Allen (1984), sendo o primeiro para medição do comprometimento afetivo e o segundo para mensurar o comprometimento instrumental. No Brasil, o modelo foi verificado por Medeiros e Enders (1998) e por Bandeira (1999) conforme cita Moreira (2020).

Conforme foram sendo realizados estudos relacionados à temática do comprometimento organizacional, Meyer e Allen (1991) propuseram um terceiro componente, o comprometimento normativo. E foi assim que os autores deram vida ao modelo tridimensional (DE MOURA; SILVA; CARVALHO, 2019).

Rego (2003) resume as três dimensões desenvolvidas por Meyer e Allen conforme o Quadro 2:

**QUADRO 2 - Os três componentes mais comuns do comprometimento organizacional**

CATEGORIAS	CARACTERIZAÇÃO	MOTIVAÇÃO DE PERMANECER	ESTADO PSICOLÓGICO
Afetiva	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização.	Querer	Desejo
Normativa	Grau em que o colaborador possui um sentido da obrigação (ou do dever moral) de permanecer na organização.	Dever	Obrigação
Instrumental (ou calculativa)	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	Necessita	Necessidade

Fonte: Rego (2003, p. 27)

Meyer e Allen (1991) reforçam que o modelo tridimensional deve ser observado de maneira distinta. Eles afirmam que um indivíduo pode apresentar condições de mais de um vínculo ao mesmo tempo, acontecendo com maior ou menor intensidade entre elas (MOREIRA, 2020).

### 2.3 As compreensões multidimensionais do conceito

A conceituação de comprometimento organizacional recebeu nos últimos 60 anos muita atenção dos estudiosos e três linhas predominaram sobre o tema, essas três vertentes foram classificadas em afetiva, normativa e instrumental, as quais foram estudadas de maneiras isoladas por Mowday, Porter e Steers (1979), Wiener (1982) e Becker (1960), respectivamente. Futuramente, Meyer e Allen (1991) agruparam essas construções teóricas em um modelo tridimensional (SANTOS, DAMKE, 2021)

Para Mowday, Porter e Steers (1982) o comprometimento organizacional é a maneira pela qual o indivíduo se conecta com a organização. Essa tem sido a conceituação mais usada pelos pesquisadores da área (SOBREIRA et al., 2021).

Nas últimas décadas o modelo mais aceito é o desenvolvido pelos professores canadenses Meyer e Allen, os estudos desenvolvidos pelos autores colaboraram para o aumento do conhecimento frente ao assunto e possibilitaram o nascimento de novos estudos (MEDEIROS et al, 2003 apud TORRES, E. 2021).

Baseado em Menezes, Aguiar e Bastos (2016), Araújo (2019) sintetizou os enfoques multidimensionais do comprometimento organizacional como descrito no Quadro 3:

**QUADRO 03 - As multidimensões do conceito de comprometimento organizacional**

AUTORES	DIMENSÕES
Kelman (1958)	Conformidade; Identificação; Internalização.
Gouldner (1960)	Integração; Introjeção.
Kanter (1968)	Permanência; Coesão; Controle.

O' Reilly e Chatman (1986)	Consentimento; Identificação; Internalização.
Meyer e Allen (1991)	Afetiva; Instrumental; Normativa.

Fonte: Araújo, 2019apud Menezes, Aguiar e Bastos, 2016)

Kelman (1958) foi um dos primeiros autores a falar do comprometimento com viés multidimensional, sendo o primeiro a conformidade, no qual o sujeito almeja ser aceito e afastar-se de punições. O segundo foi a identificação, é quando o indivíduo espera preservar ou firmar relacionamentos com aqueles que se identifica e o terceiro é a internalização, no qual o comportamento adotado é consequência de esses serem recompensadores e apropriados com o seu conjunto de valores (ARAÚJO, 2019).

Gouldner (1960) também acredita que o comprometimento é um fato multidimensional e não unidimensional homogêneo, sendo seus componentes a integração na qual faz referência ao nível em que o sujeito tem o sentimento de pertencimento e é ativo na organização e a introjeção que está ligada ao nível em que os valores e regras institucionais admitidos por ele estão associados a sua auto imagem, dando forma a sua personalidade e comportamento (ARAÚJO, 2019).

Kanter (1968) contribui definindo comprometimento organizacional como sendo um método pelo qual as ambições do indivíduo ligam-se à prática de padrões de condutas organizadas socialmente. A autora reconhece três tipos de comprometimento que são relacionados, sendo o primeiro de permanência, referente aos investimentos e custos feitos pelo indivíduo que torna a sua saída da organização um processo difícil. O segunda é a coesão, são os acontecimentos que tornam pública a vinculação do sujeito com a instituição e o terceiro o comprometimento de controle, que diz respeito a compreensão das normas institucionais responsáveis pela moldagem do seu comportamento (ARAÚJO, 2019).

O estudo de Kelman (1958) contribuiu para que O'Reilly e Chatman (1986) desenvolvessem uma ferramenta para medir os três tipos expostos pela autora. Assim, O'Reilly e Chatman (1986) consideraram três elos entre organização e indivíduo no qual o primeiro trata-se do consentimento, ligado a um comportamento instrumental no qual espera-se receber recompensas; o de identificação, é o comportamento ligado a busca por afiliação e por fim o vínculo de internalização que

está ligado ao comportamento direcionado aos valores individuais e institucionais relacionados (ARAÚJO, 2019).

Já Meyer e Allen (1991) elaboraram um modelo de conceitualização composto por três elementos do comprometimento organizacional. Esses componentes são: o primeiro é o comprometimento afetivo, em referência à vontade emocional de continuar na empresa, o segundo está ligado a necessidade, e não ao desejo, dessa permanência, denominado então como comprometimento instrumental e por fim o comprometimento normativo, relacionado ao sentimento de obrigação de manutenção do vínculo com a organização (ARAÚJO, 2019).

Desse modo, esses três elementos diferem no estado psicológico dos indivíduos quanto ao seu comprometimento, já que no primeiro existe um desejo de permanência, enquanto no segundo o sentimento já não é mais de desejo ou vontade, é a necessidade de precisar permanecer, já o terceiro o indivíduo sente-se no dever ou obrigação de permanecer na empresa.

Essas dimensões propostas por Meyer e Allen (1991) são consideradas dimensões dinâmicas, pois a tendência é que haja mudanças com o passar do tempo. Elas podem se apresentar com intensidades diferentes nos indivíduos dependendo do estado da corporação ou até mesmo do próprio indivíduo, assim, são dimensões que não são mutuamente excludentes (TORRES, D. 2021)

Esse pensamento é comprovado por Meyer & Allen (1991) e Meyer Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, (2002), pois a abordagem multidimensional do comprometimento organizacional admite que as três dimensões podem ocorrer de forma simultânea com distintas intensidades, ou seja, ao mesmo tempo que o sujeito tem o desejo (afetiva) de permaneceria ele pode acreditar que deve (normativo) ou precisa (instrumental) permanecer na organização (OLIVEIRA; HONÓRIO, 2020).

No quadro abaixo, são descritas as percepções das três dimensões do comprometimento organizacional segundo os autores da temática.

**QUADRO 04 - Percepções das três dimensões de Comprometimento Organizacional**

<b>AUTORES</b>	<b>ENFOQUE AFETIVO</b>
Medeiros e Enders (1998)	Afeição e o apego emocional por parte do indivíduo com a organização; sem presença de sentimento de obrigação; relação que implica em sentimentos afetivos.
Santos, Araújo, Marques (2020)	Vínculo baseado em vivências que envolvem sensações positivas dentro da instituição.
Medeiros (2003)	Pode apontar que a cultura da instituição, os objetivos e valores são fatores nos quais o indivíduo sente-se identificado.
Lima (2018); Bastos et al., (2008)	Ferramenta para aperfeiçoar a prestação de serviços, assim, mantém relação direta com o desempenho da organização.
Meyer e Allen (1991)	Vínculo emocional no qual está envolvido o afeto, resultando em uma ligação com os valores da organização.
<b>AUTORES</b>	<b>ENFOQUE NORMATIVO</b>
Paiva e Moraes (2012)	Sentimento de gratidão que o indivíduo tem com a empresa e que esse sentimento acaba por influenciar a sua permanência; Sentimento de dever com a organização.
Sobreira, Zile e Faroni (2021)	Vínculo com o sentimento de dever, obrigação em permanecer na organização.
Silva, Gallon e Pessotto (2017)	Reflexo de um compilado de pressões existentes que exercem sobre o indivíduo uma influência para que se comportem de acordo com os objetivos organizacionais.
Mazaro et al., (2020)	Convicção, por parte do colaborador, de dever moral com a empresa e que não seria certo abandoná-la.
Vivilaki et al., (2019)	Manifestação da responsabilidade que o indivíduo tem com a organização e isso o impede de sair da empresa, visto que o mesmo precisou realizar sacrifícios pela mesma.
Meyer e Allen (1991)	Sentimento de dever ou obrigação moral em continuar na empresa.
<b>AUTORES</b>	<b>ENFOQUE INSTRUMENTAL</b>
Eder et al., 2020	Percepção do colaborador quanto a organização como a sua fonte de renda e a enxerga como uma troca entre recompensa financeira e força

	de trabalho.
Santos et al., (2018)	Vínculo baseado em benefícios e salário oferecidos e consideração quanto aos custos atrelados a estabilidade na organização; Inexistência de ligação com aspectos afetivos.
Brandão e Pinto, 1997 Meyer e Allen (1991)	Sentimento de dever em permanecer na organização, por parte do colaborador, pelos custos que são atribuídos com a saída.

Fonte: Elaborado pela autora

Com base nos autores, a relação existente no enfoque afetivo não é vista como uma obrigação ou um dever e sim com uma relação que implica em sentimentos afetivos, diferente do enfoque normativo, no qual a permanência não é um desejo, mas sim uma obrigação, um dever moral.

Já no enfoque instrumental, um indivíduo que se encontra totalmente comprometido instrumentalmente mantém-se na organização por pura obrigação e que a sua saída da empresa considera apenas os benefícios que lhe são oferecidos e que o colaborador analisa os custos financeiros que a sua saída impactaria na sua vida.

O presente estudo, seguirá o modelo multidimensional defendido por Meyer e Allen (1991). A relevância de assumir uma perspectiva multidimensional para a pesquisa do comprometimento organizacional, é que essa abordagem oferece uma um entendimento amplo do vínculo de um indivíduo com a organização (MEYER et al, 1993 apud CUNHA, 2021).

#### **2.4 O comprometimento em organizações de ensino**

Atualmente tem-se presenciado inúmeras transformações no universo do trabalho e novas formas de organizações começam a acontecer. As organizações passam a se preocupar ainda mais com a relação que mantém com seus colaboradores e através das políticas de Recursos Humanos tentam estabelecer vínculos com eles e assim conseguem exercer influência no comportamento no ambiente organizacional (MATOS; FONSECA; ALBUQUERQUE, 2020).

As instituições de ensino também têm se tornado palco de transformações, pois tem se mostrado um campo atual e prolífero no qual é preciso ser visto como um âmbito a ser aprofundado em todas as suas condutas, considerando, dessa maneira, a sua grandeza ecológica, passível de influência do círculo no qual encontra-se (MATOS; FONSECA; ALBUQUERQUE, 2020).

Em seu estudo que objetivou investigar a relação presente entre a influência do comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho na transmissão dos conhecimento do Instituto Federal de Minas Gerais, Bicalho (2021) encontrou resultados que apontam que os servidores com comprometimento afetivo e normativo possui um maior nível de satisfação no trabalho, além da descoberta de que o enfoque afetivo do comprometimento traz influências positivas na transferência de conhecimento, isso porque os servidores mais satisfeitos são mais predispostos a transmitir conhecimento.

Diante dos resultados que encontrou, Bicalho (2021) sugere que as empresas invistam em ações capazes de gerar satisfação e comprometimento afetivo e normativo dos seus colaboradores, isto porque, um colaborador satisfeito e comprometido garante a transferência do conhecimento.

Já os resultados da pesquisa de Schlindwein e Eckert (2021), que teve como foco verificar se o comprometimento afetivo, normativo e instrumental, satisfação e esforço instrucional dos docentes das escolas de Ensino Fundamental de um município de Vale do Caí-RS influenciam a percepções dos professores sobre a performance organizacional das escolas, evidenciou que estatisticamente existe uma relação para o modelo teórico e que o comprometimento normativo e o esforço instrucional são agentes influenciadores no desempenho organizacional dos educadores.

Matos, Fonseca e Albuquerque (2020) também pesquisaram as dimensões do comprometimento organizacional baseado nas três dimensões de Meyer e Allen (1991). Os autores realizaram a pesquisa com os servidores e contratados de escolas municipais e estaduais localizadas em Dom Pedro - MA. Os resultados revelam que o comprometimento afetivo está ligado de maneira significativa com a satisfação e os servidores apresentam o sentimento de lealdade, os dados apontam também que colaboradores que apresentam comprometimento normativo são

aqueles menos satisfeitos.

Estrada e Ramos (2021) pesquisaram a relação entre a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional em docentes da educação básica e regular na Amazônia peruana. Os resultados encontrados apontam que existe uma relação entre as duas temáticas, ao passo que os educadores manifestam níveis altos de satisfação com as condições de trabalho, o seu grau de comprometimento bem como o sentimento de pertencer a organização é maior.

Os resultados encontrados por Estrada e Ramos (2021) fomentam a ideia de que a satisfação em níveis apropriados está correlacionada a um alto grau de comprometimento afetivo que estimula a permanência do colaborador na empresa e gera sentimento que propicia o seu desenvolvimento profissional e pessoal.

É notório que nos tempos atuais a existência de um enorme compromisso por parte da gestão das instituições de ensino básico em administrar o seu capital humano, criar estratégias que viabilizem o desenvolvimento do trabalho dos professores a fim de alcançar os objetivos traçados (ESTRADA; MAMANI, 2020).

São muitas as pesquisas que indicam que as metas são atingidas de maneira efetiva quando os colaboradores, nesse caso os professores, apresentam um alto grau de compromisso e identificação (LLAPA-RODRÍGUEZ; TREVIZAN; SHINYASHIKI; MENDES, 2009; SALDAÑA; CORNEJO, 2017; HUAYNATE, 2019). Contudo, ainda é uma parcela pequena, nas instituições de ensino, políticas de reavaliação, melhoria profissional e incentivos e isso acaba criando nos colaboradores pouco comprometimento na realização dos seus trabalhos. (ESTRADA; MAMANI, 2020).

Estrada e Mamani (2020) buscaram estabelecer um vínculo entre comprometimento organizacional e a performance de professores nas Instituições Educacionais Urbanas do Distrito Las Piedras. Os resultados do estudo apontam haver um forte vínculo entre as duas variáveis e que os professores apresentam o comprometimento organizacional em altos níveis. Estabeleceu-se também uma correlação relevante entre o desempenho dos docentes e o comprometimento afetivo.

O mais interessante é que apesar desses docentes se identificarem com a organização e se envolverem nas atividades, se existisse outras possibilidades de

trabalho, esses docentes iriam analisar a sua permanência na instituição (ESTRADA; MAMANI, 2020).

Em seu estudo, Moreira (2020) buscou analisar, descrever e comparar os componentes do trabalho de docentes de instituições públicas e privadas de ensino médio em Viçosa - MG, relativo ao estresse ocupacional. O estudo fez uso do Modelo de Cooper, Sloan e Williams e as suas consequências no comprometimento e usou o Modelo tridimensional de Meyer e Allen(1991).

No que se refere ao comprometimento organizacional, chegou-se ao resultado de que existe vínculo moderado, mas com escores significativos no qual o vínculo afetivo foi maior que o normativo, e este maior que o instrumental. Já no comparativo dos fatores de comprometimento organizacional, Moreira (2020) identificou diferença relevante em relação ao vínculo normativo, pois este apresentou-se maior em professores da rede privada.

Por fim, o autor conclui, através da análise multivariada, que houve adesão do modelo relativo às instituições de ensino privado, afirmando que o estresse ocupacional está relacionado negativamente ao comprometimento organizacional, ou seja, quanto menor o estresse mais o comprometimento desses docentes.

É importante salientar que, a preocupação com o comprometimento organizacional não deve ser focada apenas no corpo docente, visto que, diversos setores são essenciais para a manutenção das atividades escolares, como por exemplo, o administrativo.

Em seu trabalho, Mazaro et al. (2020), os autores buscaram identificar e analisar os níveis de comprometimento organizacional dos servidores técnicos administrativos em educação (TAEs) de uma organização Federal de Ensino Superior (IFES) na região Centro-Oeste brasileira.

Os resultados indicaram que esses servidores apresentam comprometimento positivo com a IFES no que tange a identificação com os princípios e objetivos institucionais. Mazaro et al. (2020) identificaram um baixo escore no comprometimento afiliativo, que por sua vez pode apontar a inexistência do vínculo afetivo dos colaboradores e consequentemente explica que não existe o sentimento de pertencimento. Esses servidores que querem construir carreira optam por fazê-la de maneira solitária sem nenhuma ligação emocional.

A revisão teórica acerca do comprometimento organizacional promoveu uma sustentação para o desenvolvimento do estudo. As dimensões tridimensionais e os aspectos que motivam o comprometimento foram estudados, possibilitando um entendimento mais profundo. Diante da fundamentação teórica elaborada, o próximo passo se concentra na metodologia aplicada, incluindo a caracterização da pesquisa, universo, amostragem e amostra, métodos de coleta de dados e procedimentos de análise.

### **3. METODOLOGIA**

Serão apresentados, nesta fase, os meios usados para a realização deste estudo. Sendo dividido em 4 seções, na qual a primeira tratará da caracterização da pesquisa; a segunda abordará o universo, a amostra e a amostragem da pesquisa; na terceira seção será apresentado os métodos da coleta de dados e por fim a quarta etapa que apontará o procedimento de análise dos dados.

A análise dos dados deu-se por meio da estatística descritiva com foco na discussão das informações apuradas quanto aos objetivos específicos estabelecidos para o estudo.

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

O presente estudo pode ser considerado, quanto a sua natureza, como um estudo de campo, de acordo com Vergara (1998, p. 45,46), trata-se de um estudo empírico produzido no local no qual ocorreu ou ocorreu um evento ou que possui informações para explicá-lo. Ainda segundo o autor, esse meio de investigação pode contar com a colaboração de entrevistas, questionários, testes e observações.

Quanto a sua abordagem, configura-se como quantitativa, que de acordo com Schineider, Fujii e Corazza (2017) trata-se de uma abordagem de medição numérica dos fenômenos que se pretende estudar, contudo, interpretando esses resultados. Assim, o presente trabalho busca mensurar os níveis de comprometimento e identificar aquele(s) mais presente no ambiente estudado.

Trata-se de uma pesquisa descritiva uma vez que o estudo busca caracterizar e descrever qual comprometimento organizacional é mais presente nos colaboradores da empresa estudada. Segundo Gil (2008, p. 28) pesquisas descritivas possuem a finalidade de descrever características de fenômenos ou de uma determinada população ou instituir relações entre variáveis.

### **3.2 Universo, amostragem e amostra**

O estudo aconteceu em uma instituição privada de ensino Fundamental e Infantil localizada na capital do Estado de Alagoas, na qual conta com um quadro de 149 funcionários (consulta realizada em 24 de novembro de 2022), dos quais 14 representam o setor administrativo, 15 o operacional e 121 o corpo pedagógico, este, se subdivide-se em coordenadores, orientadores, professores, professores assistentes, mediadores (em caso de alunos com necessidades especiais, é destinado um profissional, denominado de mediador, para acompanhar a criança) e estagiários.

Para esse estudo, foi considerado apenas o setor pedagógico, uma vez que esses profissionais se apresentam em maior número na instituição e estão diretamente ligados à principal atividade da empresa. Foram desconsiderados estagiários e mediadores, uma vez que a pesquisa busca obter a percepção dos funcionários efetivos e os estagiários não possuem a garantia de continuidade e os mediadores não praticam o ensino, fazem apenas o acompanhamento. Após essa desconsideração, o universo da pesquisa foi de 75 integrantes.

O cálculo do tamanho da amostra foi realizado por meio da ferramenta SurveyMonkey, foi considerado nível de confiança de 80% e uma margem de erro 5%, portanto, a amostra necessária para a pesquisa é de 52 respostas. A pesquisa contou com a participação de 53 respondentes. De acordo com Gil (2008, p. 90), a amostra trata-se de um subconjunto do universo, pelo qual estipula-se as características desse universo.

A pesquisa foi produzida por meio de uma amostragem não probabilística e por acessibilidade, que segundo Gil (2008, p.94), os participantes que responderam à pesquisa o fizeram de maneira voluntária.

### **3.3 Métodos de coleta de dados**

Para o estudo, foi utilizado um questionário online elaborado no Google Forms dividido em 3 etapas. Segundo Gil (2008, p. 122), questionário é um procedimento de análise formado por uma série de questões que são apresentadas com a intenção de captar informações diversas sobre os indivíduos, tais como: conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas,

comportamento presente ou passado, etc.

O questionário aplicado contou com 28 questões, das quais 27 foram assertivas fechadas e 1 questão aberta. Na segunda parte do questionário foi utilizado a escala Likert para mensurar o grau de concordância dos participantes em discordo totalmente, discordo pouco, indiferente, concordo pouco e concordo totalmente.

Conforme supracitado, o instrumento foi constituído em 3 etapas: na 1ª buscou-se, através de nove perguntas fechadas, realizar a caracterização dos participantes, o levantamento sociodemográfico. Ainda, foi adotado Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) para autorização da coleta de dados.

A 2ª fase, denominada de "Específico", o instrumento foi proposto por Meyer, Allen e Smith (1993) e validado no Brasil por Medeiros e Enders (1998) é constituído por dezoito perguntas que são divididas de forma igualitária entre as três dimensões do comprometido organizacional, de acordo com o Quadro 05.

**QUADRO 05 - Indicadores do Instrumento de Meyer; Allen; Smith (1993)**

DIMENSÃO AFETIVA		DIMENSÃO INSTRUMENTAL		DIMENSÃO NORMATIVA	
1	Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha carreira nesta organização.	2	Na situação atual, ficar nesta organização é, na realidade, uma necessidade mais do que um desejo.	3	Eu sinto obrigação de permanecer nesta organização.
4	Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.	5	Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar esta organização agora.	6	Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar esta organização agora.
7	Eu sinto, em mim, um forte senso de integração com esta organização.	8	Se eu decidisse deixar esta organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	9	Eu me sentiria culpado se deixasse esta organização agora.
10	Eu me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.	11	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.	12	Esta organização merece a minha lealdade.

13	Eu me sinto como uma pessoa de casa nesta organização.	14	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia pensar em trabalhar num outro lugar.	15	Eu não deixaria esta organização agora, porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.
16	Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.	17	Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.	18	Eu devo muito a esta organização.

Fonte: Araújo (2010)

Para a 3ª fase foi elaborada uma questão aberta não obrigatória com a intenção de captar a opinião dos participantes sobre o que a empresa poderia fazer para garantir um maior desenvolvimento do comprometimento no ambiente de trabalho.

O questionário foi aplicado no mês de novembro de 2022 e aceitou respostas até 23 de dezembro de 2022 e foi disponibilizado aos participantes por meio do e-mail e pelo WhatsApp.

### 3.4 Procedimentos de análise

Para a análise dos dados foram utilizadas as ferramentas de tabela e gráfico, através do programa Microsoft Excel gerados a partir dos dados coletados no formulário aplicado, no qual foi possível realizar a interpretação das informações coletadas.

## 4. ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados deu-se por meio da estatística descritiva com foco na discussão das informações apuradas quanto aos objetivos específicos estabelecidos para o estudo.

Esse capítulo foi dividido dessa formas: a primeira seção evidencia o perfil demográfico dos participantes, a segunda parte aborda detalhadamente a porcentagem e análise de respostas para cada pergunta do questionário definido como "Específico", a terceira parte apresenta a análise geral de qual enfoque predomina no setor pedagógico da instituição e pôr fim a quarta etapa que descreve a opinião dos colaboradores participantes sobre como a empresa pode contribuir para garantir um maior desenvolvimento do comprometimento no ambiente de trabalho.

### 4.1 Sociodemográfico

Essa etapa atende ao objetivo específico que objetivou a identificação do perfil sociodemográfico da empresa estudada. Para atender a esse objetivo, fez-se o uso das seguintes variáveis: sexo, idade, estado civil, se possui filhos, escolaridade, tempo de empresa e salário. Na Tabela 01 está descrita a relação entre sexo e idade dos respondentes.

**TABELA 01 - Perfil dos respondentes**

<b>Feminino</b>			
Até 24 anos	Entre 25 e 35	Entre 36 e 45	Total
7	32	6	45
<b>Masculino</b>			
Até 24 anos	Entre 25 e 35	Entre 36 e 45	Total
2	3	3	8

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando a tabela 01 é possível constatar a predominância de respondentes entre a faixa etária de 25 a 35 anos, quando analisado a representação por sexo, nota-se que o feminino possui uma maior representatividade, conforme o Gráfico 01.

**GRÁFICO 01 - Representatividade dos colaboradores por sexo**

Fonte: Dados da pesquisa

A baixa representatividade masculina não indica um fator negativo, levando em consideração que é uma área de trabalho predominantemente feminino, tornou-se uma realidade em grande parte dos cursos de licenciatura em Pedagogia e por consequência, das creches, pré-escolas e ensino fundamental no Brasil (FILHO; GONÇALVES; FERREIRA 2022). Portanto, é de se esperar que a instituição tenha mais mulheres exercendo a profissão.

No que se refere a idade, em uma visão geral, sem considerar a distinção de sexo, 17% dos respondentes têm até 24 anos, 66% representam os respondentes que possuem idade entre 25 e 35 anos e 17% representam respondentes com idade entre 36 e 45 anos. Assim, conclui-se que o intervalo entre 25 e 35 anos contempla o maior número de respondentes, conforme o Gráfico 02.

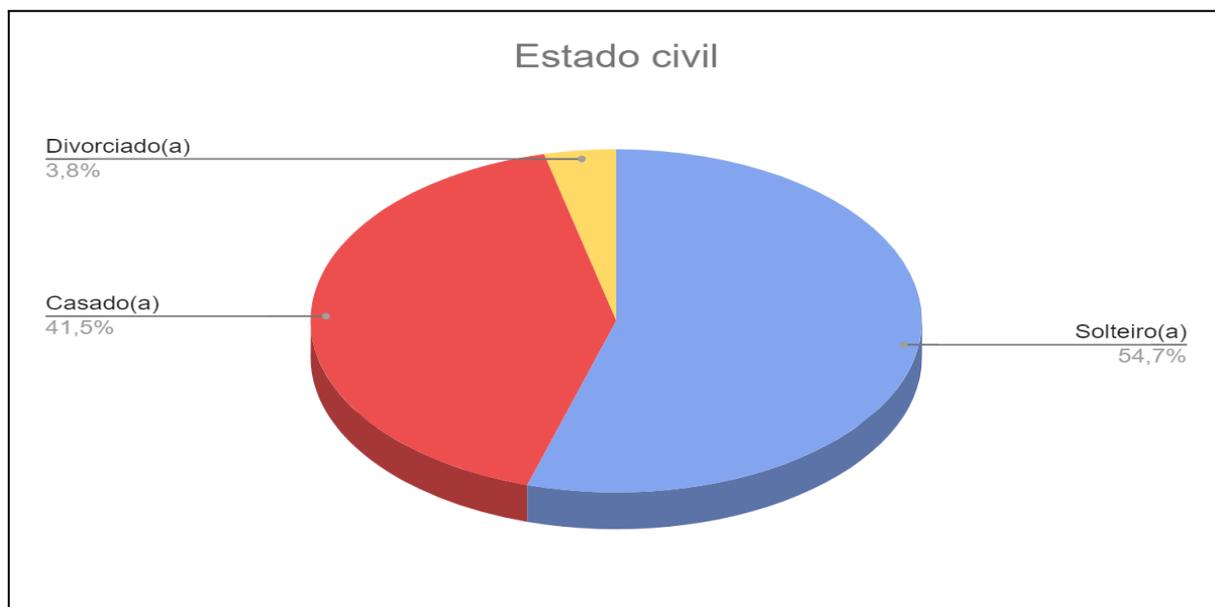
## GRÁFICO 02 - Representatividade dos colaboradores por idade



Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se, portanto, que a organização apresenta uma equipe pedagógica significativamente jovem, visto que os colaboradores que responderam à pesquisa não possuem idade superior à 45 anos.

Dando continuidade à identificação do perfil dos respondentes, tem-se o fator estado civil, no Gráfico 03 está disposta a informação no que tange o estado civil dos colaboradores participantes.

**GRÁFICO 03 - Estado civil dos colaboradores**

Fonte: Dados da pesquisa

Os respondentes em maioria são solteiros, representam 54,7%, seguidos dos casados com 41,5% e apenas 3,8% são divorciados. De todos os participantes, apenas 28,3% possuem de 1 a 2 filhos, enquanto 71,7% não possuem filhos. No Gráfico 04 é possível observar essa distribuição.

**GRÁFICO 04 - Distribuição dos colaboradores que possui filhos**

Fonte: Dados da pesquisa

Dos respondentes, oito colaboradores responderam que possuem um filho, o que equivale a 15,1%. Sete, responderam que possuem dois filhos, equivalente 13,2% e trinta e oito não possuem filhos, o que representa 71,7%. Diante disso, em grande maioria, os colaboradores da instituição não possuem filhos.

No que se refere ao nível de escolaridade, nota-se uma distribuição bem equilibrada. No Gráfico 05 é possível observar essa distribuição.

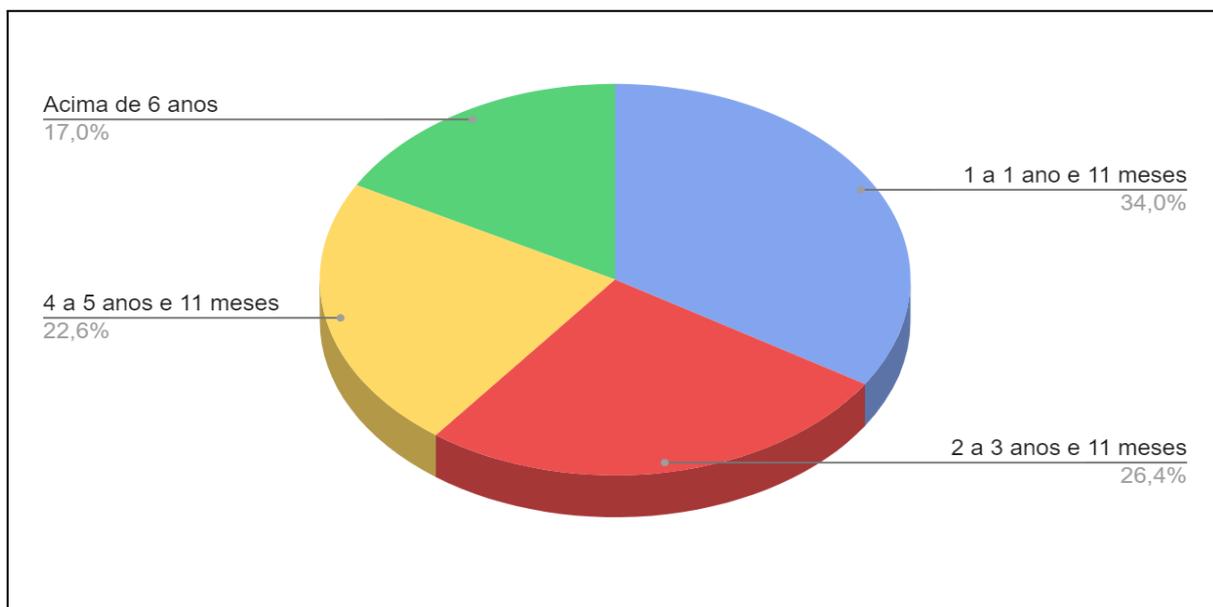
**GRÁFICO 05 - Nível de escolaridade**



Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se que em relação ao ensino superior, 22,6% ainda está cursando e 20,8% já tem o superior completo, a diferença entre os dois níveis de escolaridade é expressiva. Enquanto a porcentagem dos colaboradores que estão com a pós-graduação completa e em andamento é exatamente a mesma, de 28,3%.

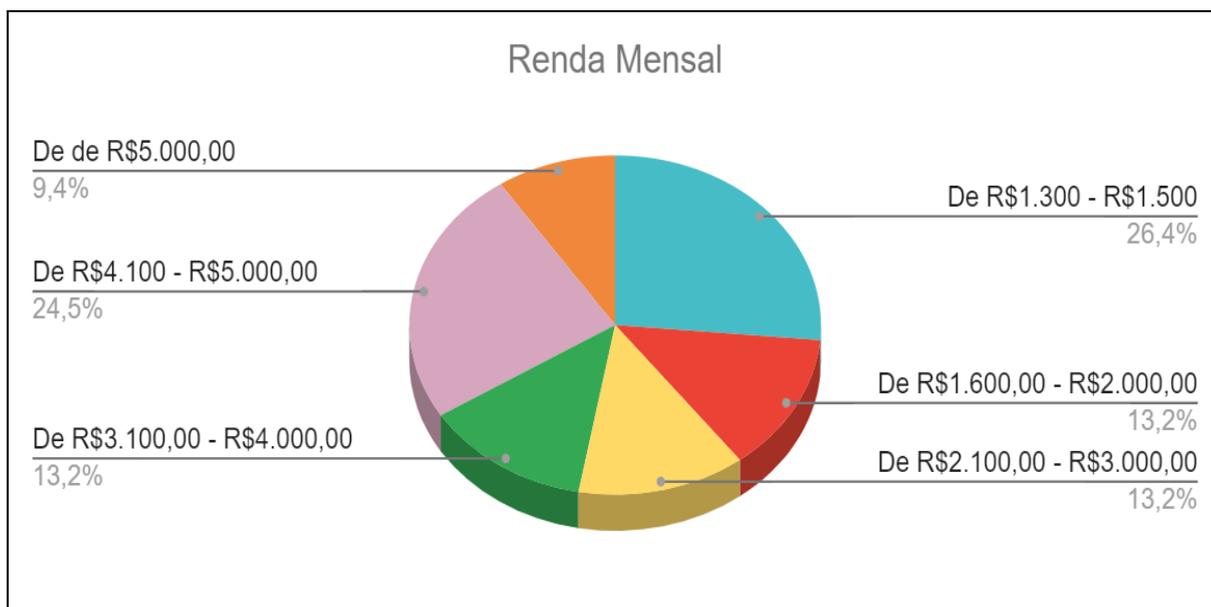
Quanto à variável relacionada ao tempo que o colaborador tem na empresa, observou-se que a maioria dos colaboradores possui menos de 2 anos de empresa. Paralelo a isso, o menor número corresponde aos colaboradores que possuem acima de 6 anos na empresa. No Gráfico 06 é possível visualizar a distribuição por tempo de empresa.

**GRÁFICO 06 - Tempo de empresa**

Fonte: Dados da pesquisa

Se considerado o tempo de existência da escola, pode-se enquadrar como colaboradores mais antigos aqueles que possuem tempo de empresa entre 4 e 6 anos, assim esse percentual é equivalente a 39,6%, dos quais 17% representam aqueles que possuem mais de 6 anos de atuação na escola e 22,6% entre 4 e 5 anos de trabalho. Abaixo de 4 anos estão mais da metade dos colaboradores, o equivalente a 60,4%, dos quais 34% representa aqueles que possuem menos de 2 anos e 26,4% trata-se de colaboradores com tempo de casa de 2 até 3 anos e 11 meses.

Por fim, a análise da variável renda mensal evidenciou que apenas 9,4% se refere aqueles que recebem mensalmente um valor superior a R\$5.000,00. Os valores dos intervalos restantes estão descritos no Gráfico 07.

**GRÁFICO 07 - Renda mensal dos colaboradores**

Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se que o perfil que mais prevalece nos dados obtidos são aqueles colaboradores que recebem mensalmente uma importância que varia de R\$1.300,00 à R\$1.500,00.

#### **4.2 Os tipos de comprometimento percebidos pelos colaboradores do setor pedagógico que atuam na escola**

Esta seção atende ao objetivo específico que busca verificar o tipo de comprometimento dominante dos colaboradores do setor pedagógico que atuam na escola, para isto, a análise foi subdividida conforme as dimensões do comprometimento, assim, cada subdivisão corresponderá às respostas das questões relacionadas ao comprometimento afetivo, normativo e instrumental.

Para isso, a base das perguntas descritas no Quadro 05 será utilizada conforme sua divisão para auxiliar na análise.

### 4.2.1 Comprometimento afetivo

A tabela 02 traz os dados referentes à dimensão Afetiva do comprometimento organizacional, baseados nas questões que buscaram identificar a presença de um vínculo afetivo do colaborador para com a empresa.

**Tabela 02 - Dimensão afetiva**

QUESTÃO	ENUNCIADO	GRAU DE CONCORDÂNCIA (%)				
		1	2	3	4	5
1	Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha carreira nesta organização.	1,9%	7,5%	18,9%	41,5%	30,2%
4	Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.	7,5%	17,0%	39,6%	30,2%	5,7%
7	Eu sinto, em mim, um forte senso de integração com esta organização.	0,0%	5,7%	11,3%	43,4%	39,6%
10	Eu me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.	1,90%	5,70%	11,3%	54,70%	26,40%
13	Eu me sinto como uma pessoa de casa nesta organização.	3,8%	7,5%	13,2%	37,7%	37,7%
16	Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.	0,0%	0,0%	7,5%	41,5%	50,9%

Fonte: Dados da pesquisa

Quando perguntados sobre a possível dedicação do tempo de carreira na organização 71,7% concordaram que seriam sim felizes em dedicar a carreira na organização, 18,9% foram imparciais e apenas 9,4% discordaram. Tal pergunta está dentro da dimensão afetiva do comprometimento, logo, nota-se que existe algum apego emocional desses colaboradores para com a organização.

No que se refere a sentir os problemas da empresa como seus próprios problemas, 24,5% dos participantes não nutrem esse sentimento. Enquanto 35,9% experimentam esse sentimento, 39,6% não souberam responder.

Seguindo para o próximo questionamento da dimensão afetiva do comprometimento, o qual aborda se o colaborador se sente integrado à empresa, o equivalente a 83% possuem o sentimento de integralização com a organização, 11,3% não souberam responder e apenas 5,7% não se sentem integrados.

Nota-se que uma certa semelhança entre os percentuais da afirmativa 7 e da 10, na qual 81,1% dos respondentes afirmam que sentem-se emocionalmente vinculados à escola. A ausência de sentimento de vínculo é bem baixa, apenas 7,6% declaram que não concordam com tal afirmação e 11,3% não soube dar uma resposta.

A questão 13 busca identificar se os trabalhadores se sentem como uma pessoa de casa na organização, de acordo com a Tabela 02 percebe-se que 75,4% dos colaboradores apresentam um sentimento de afetividade pela organização ao ponto de se sentirem em casa. Enquanto 13,2% não souberam responder, 11,3% não possuem um sentimento de ligação, logo, não se sentem em casa.

A última questão da dimensão afetiva, buscou evidenciar se esses participantes sentem que a empresa possui um grande significado pessoal para elas, surpreendentemente, nenhum colaborador discordou, como apresentado na Tabela 02. Nota-se, portanto, que 92,4% afirmam que a empresa possui significado pessoal para eles e apenas 7,5% se mostraram indiferentes para a questão.

#### 4.2.2 Comprometimento Instrumental

A tabela 03 aborda os dados referentes à dimensão Instrumental do comprometimento organizacional, baseados nas questões que buscaram identificar a presença de um vínculo baseado na obrigação do colaborador em continuar na empresa.

**Tabela 03 - Dimensão Instrumental**

QUESTÃO	ENUNCIADO	GRAU DE CONCORDÂNCIA (%)				
		1	2	3	4	5
2	Na situação atual, ficar nesta organização é, na realidade, uma necessidade mais do que um desejo.	30,2%	30,2%	18,9%	13,2%	7,5%
5	Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar esta organização agora.	7,5%	11,3%	30,2%	30,2%	20,8%
8	Se eu decidisse deixar esta organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	5,7%	9,4%	20,8%	26,4%	37,7%

11	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.	28,3%	24,5%	32,1%	13,2%	1,9%
14	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia pensar em trabalhar num outro lugar.	35,8%	28,3%	26,4%	7,5%	1,9%
17	Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.	36%	21%	26,4%	7,5%	9,4%

Fonte: Dados da pesquisa

A primeira questão da dimensão instrumental do comprometimento busca evidenciar se a permanência desses trabalhadores é baseada por desejo ou por necessidade. Para 60,4% dos entrevistados, a permanência é baseada no desejo de estar ali. Enquanto 20,7% afirmam que a permanência na instituição se dá mais por uma necessidade do que um desejo, 18,9% não concordam nem discordam.

Quanto a possíveis dificuldades resultantes da saída do colaborador da organização atualmente, 51% deles acreditam que mesmo se quisessem, seria difícil deixar a organização agora. Enquanto 18,8% não sentem que seria difícil deixar a empresa no momento, 30,2% não souberam responder a pergunta.

Quando questionados a respeito do abalo que resultaria caso resolvessem deixar a organização nesse momento, conforme descrito na Tabela 03, 64,1% dos participantes das pesquisas concordam que a saída da empresa iria resultar em desestruturação da vida. Enquanto 15,1% não acreditam que haveria muitas mudanças, 20,8% não souberam responder.

Para afirmação de que encontrariam escassez em alternativas caso deixassem a empresa, 52,8% dos colaboradores alegam que não teriam que lidar com escassez de alternativas, 32,1% não souberam responder, enquanto 15,1% acreditam que encontrariam alternativas limitadas caso saíssem da organização.

Quando trata-se dos custos atrelados à saída, visto que, nesse cenário, o colaborador já investiu muito para estar na empresa, 9,4% consideram o custo atrelado a sua saída. Enquanto 64,1% não levariam isso em consideração, 26,4% não foram capazes de opinar.

A última questão do questionário trata da dimensão instrumental do comprometimento, que atribui custos a saída do colaborador, sendo uma das consequências a falta de opções imediatas. São poucos aqueles que acham que ao

sair do atual emprego não conseguiriam outra oportunidade imediatamente, 16,9% representam esse universo, 57% deles acreditam que teriam problema com essa escassez e 26,4% não souberam responder.

### 4.2.3 Comprometimento Normativo

A tabela 04 refere-se aos dados referentes à dimensão Normativa do comprometimento organizacional, baseados nas questões que buscaram identificar a presença de um vínculo baseado no sentimento de dever moral de permanecer na empresa.

**Tabela 04 - Dimensão Normativa**

QUESTÃO	ENUNCIADO	GRAU DE CONCORDÂNCIA (%)				
		1	2	3	4	5
3	Eu sinto obrigação de permanecer nesta organização.	47,2%	18,9%	17%	11,3%	5,7%
6	Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar esta organização agora.	9,4%	22,6%	22,6%	22,6%	22,6%
9	Eu me sentiria culpado se deixasse esta organização agora.	11,3%	15,1%	30,2%	30,2%	13,2%
12	Esta organização merece a minha lealdade.	0,0%	3,8%	20,8%	37,7%	37,7%
15	Eu não deixaria esta organização agora, porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	9,4%	18,9%	32,1%	30,2%	9,4%
18	Eu devo muito a esta organização.	1,9%	9,4%	15,1%	43,4%	30,2%

Fonte: Dados da pesquisa

A primeira questão trata da dimensão normativa do comprometimento que aborda o sentimento de obrigação (ou do dever moral), por parte dos colaboradores, em permanecer na organização. Percebe-se que em apenas 17% deles existe o sentimento de obrigação em ficar na empresa. Enquanto 66,1% deles afirmam que a

permanência na escola não está atrelada ao sentimento de obrigação, 17% não souberam responder.

Quando questionados se concordam que mesmo em meio a um cenário vantajoso, eles sentiam que não seria certo deixar a empresa no momento, houve uma distribuição proporcional de respostas conforme apontado na Tabela 04.

Conforme apontado, enquanto 32% não veem como errado sair da empresa no momento, 45,2% sente que não seria certo abandonar a organização mesmo que em meio a um cenário vantajoso para eles. A questão apresentou 22,6% de participantes que não souberam responder.

Ainda sobre o assunto de saída da organização, mas agora atrelado ao sentimento de culpa, 43,4% dos participantes sentiram-se culpados se deixassem a empresa. Nota-se também que um número 26,4% deles não sentiriam culpa pela decisão, enquanto 30,2% não souberam responder.

Prosseguindo, quando solicitado que indicassem o nível de concordância com a afirmativa de que a instituição merece a lealdade, 75,4% dos respondentes acreditam que a empresa é merecedora de sua lealdade. Apenas 3,8% não acredita que a empresa mereça a sua lealdade e 20,8% não souberam responder.

Seguindo, quanto a obrigação moral de permanecer na empresa, a maior parte dos colaboradores possuem esse sentimento de moralidade com as pessoas da empresa. Nota-se que o sentimento de obrigação de manter o vínculo com a organização está presente em 39,6% dos colaboradores que responderam à pesquisa. Enquanto 28,3% apontam não sentirem essa obrigação moral com a instituição, 32,1% não souberam responder ao questionamento.

A última questão do viés normativo do comprometimento, buscou evidenciar se há, nesses colaboradores, o sentimento de dever para com a organização. Observa-se que o sentimento de que devem a organização está presente em 73,6% dos colaboradores, 11,3% não sentem que devem algo e 15,1% não soube responder.

O presente estudo obteve resultados parecidos com a pesquisa de Bicalho (2021), este, estudou a relação entre a influência do comprometimento organizacional e a satisfação do trabalho identificou que aqueles empregados com comprometimento afetivo e normativo, possuem maiores níveis de satisfação com o trabalho.

E assim como Bicalho (2021) o presente estudo chegou ao resultado de que

existem 2 enfoques predominantes do comprometimento propostos por Meyer e Allen (1991). Após analisar as tabelas 02, 03 e 04 notasse que o comprometimento mais recorrente é o afetivo, mostrando que os colaboradores, em sua maioria partilham do sentimento de pertencimento e que o seu vínculo com a organização é mais emocional, ou seja, a permanência na empresa é baseada mais no desejo do que na obrigação.

O segundo enfoque do comprometimento identificado nos colaboradores foi o normativo, segundo Meyer e Allen (1991) é aquele comprometimento no qual o colaborador sente que deve ou que possui uma obrigação moral com a organização e o seu vínculo de permanência é baseado nesses sentimentos.

Portanto, é possível concluir que, além do vínculo emocional os colaboradores também possuem o comprometimento normativo, logo, sentem-se ligados emocionalmente a organização como também nutrem o sentimento de obrigação moral com a empresa.

#### **4.3 Opinião dos funcionários do setor pedagógico para melhoria do comprometimento no ambiente de trabalho**

São expostos os resultados da questão aberta constante no formulário, que buscou compreender o ponto de vista dos colaboradores no que se refere à participação da empresa a fim de garantir maior desenvolvimento do comprometimento organizacional.

Portanto, a pergunta: “Na sua opinião, o que a empresa poderia fazer para garantir um maior desenvolvimento do comprometimento no ambiente de trabalho?” buscou identificar as opiniões dos colaboradores. Contudo, apenas 43,4% dos participantes responderam a essa pergunta, o que corresponde a um total de vinte e três opiniões.

Com base na análise das opiniões, foi possível identificar quatro temas abordados pelos colaboradores, sendo eles: benefícios; comunicação organizacional; reconhecimento e carreira; e estrutura organizacional. As opiniões estão expostas no Quadro 06.

**QUADRO 6 - Opinião dos respondentes para a melhoria do comprometimento organizacional**

<b>COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL</b>
Aproximar mais a liderança dos liderados. Fazer com que a equipe sinta que estamos juntos de verdade nessa caminhada.
Trabalhar mais com antecipação de prazos.
Maior valorização profissional e comunicação mais aberta com os colaboradores com uma escuta ativa e mais acolhedora sobre os problemas da escola.
Uma comunicação mais clara e fluida.
Em relação às informações de setores diferentes...
Escutar o lado emocional dos profissionais de maneira mais intensa
Sinto que ultimamente têm sido tomadas decisões e tem sido comunicadas sem a preocupação com o impacto dessas decisões na vida dos professores
Proporcionar feedbacks de forma mais assertiva...
Alinhar expectativas com a realidade local. Escutar o feedback da equipe com interesse. Se permitir explorar estratégias variadas.
<b>RECONHECIMENTO E CARREIRA</b>
...cumprir com os planos de carreira.
...revisão da avaliação de desempenho.
Valorização dos profissionais existentes!
Efetuar o plano de carreira de forma correta
Garantir que todos sejam tratados com justiça.
Reconhecimento e promoção
<b>ESTRUTURA ORGANIZACIONAL</b>
Acredito que a empresa já faz muito e está ainda em fase de crescimento. Poderia melhorar em deixar os setores mais estruturados em termos de equipe e não colocar as pessoas para fazerem tantas funções diferentes
Pensar verdadeiramente na saúde mental e carga de trabalho de todos os membros da equipe.
Melhorar a política de horas extras.
Ampliar a carga horária dos professores.
Manter-se fiel aos princípios e às regras para todos.
<b>BENEFÍCIOS</b>
Acho que a Maple Bear já faz muito. Talvez um salário mais competitivo no setor pedagógico e administrativo se comparado com escolas no mesmo nível e de idiomas.
Melhores oportunidades, num sentido de análise social e familiar, para promoções.

Fonte: Dados da pesquisa

As opiniões mais recorrentes são aquelas ligadas à comunicação organizacional. Os funcionários acreditam que uma comunicação mais clara, assertiva e aberta, além de uma escuta ativa podem melhorar o nível de

comprometimento organizacional.

De acordo com Santos (2022), o objetivo da comunicação interna é acelerar as relações entre os membros da organização, a fim de contribuir com a propagação da informação, seja ela horizontal ou vertical, influenciando assim o seu funcionamento.

Ainda segundo a autora, quando existe comunicação efetiva é possível transmitir uma sensação de valorização para com os colaboradores gerando satisfação, felicidade e entusiasmo, requisitos essenciais para a constante melhoria das atividades.

Nota-se que para esses funcionários, reconhecimento e carreira também podem contribuir na melhoria do comprometimento organizacional. Eles sugerem uma revisão, melhoria e aplicabilidade do plano de carreira que está presente na organização.

Fernandes et al. (2023) acreditam que para o desenvolvimento das empresas, a execução de um plano de cargos e salários é essencial, o que colabora com a permanência dos empregados, os remunerando de maneira satisfatória.

Para Pereira (2022), quando o empregado se sente reconhecido pela organização ele tende, não somente a executar melhor as suas funções, como também manter atitudes comportamentais positivas.

Do ponto de vista dos respondentes, a estrutura organizacional também pode fazer diferença no comprometimento organizacional. A opinião de um dos participantes confirma isso: “Poderia melhorar em deixar os setores mais estruturados em termos de equipe e não colocar as pessoas para fazerem tantas funções diferentes” (E1).

No Quadro 06 nota-se que na opinião dos colaboradores, pouco se fala sobre benefícios, mas um respondente expõe a necessidade de uma remuneração mais competitiva, segundo ele: “Talvez um salário mais competitivo no setor pedagógico e administrativo se comparado com escolas no mesmo nível e de idiomas” (E2). Para Junti et al. (2022), os trabalhadores veem os benefícios como um fator motivacional no ambiente de trabalho.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo investigar as dimensões do comprometimento organizacional presentes em uma instituição privada de ensino fundamental e infantil localizada na cidade de Maceió/AL. Com base nos resultados encontrados no desenvolvimento da pesquisa, pode-se indicar que o objetivo proposto foi alcançado.

Dentre os principais resultados encontrados destaca-se a existência de dois tipos de comprometimento, o afetivo, sendo este o mais recorrente e o normativo, assim, além de estarem ligados a organização por um vínculo emocional emocional, os participantes também mantêm o vínculo baseado na obrigação moral que sentem pela empresa.

O comprometimento afetivo, identificado no estudo, comprova que os colaboradores possuem um vínculo afetivo com a escola e uma conexão com seus princípios institucionais. Sentem-se parte da organização, mantendo relações positivas com seus colegas e com os alunos. Essas características podem ser atribuídas à natureza da escola, por se tratar de uma instituição particular de alto padrão, que acaba possibilitando a existência de um ambiente de trabalho favorável para o desenvolvimento dessas relações.

O comprometimento normativo dos colaboradores sugere que eles sentem-se socialmente obrigados a permanecer na escola, mesmo que não tenham um forte vínculo emocional. Isso pode ser explicado pela pressão social ou expectativas percebidas associadas ao se trabalhar na referida instituição ou às oportunidades de carreira que ela oferece. O tipo de atividade desempenhada e as características do ambiente de trabalho podem explicar a predominância desses dois tipos de comprometimento.

No entanto, é importante ressaltar que apesar da predominância dessas duas dimensões, não se descarta totalmente a presença do comprometimento instrumental desses colaboradores. Os benefícios tangíveis, como salários competitivos, recursos educacionais de qualidade, oportunidades de desenvolvimento profissional e boas condições de trabalho, podem ser fatores ligados à permanência deles no trabalho. Além disso, mediante o levantamento das opiniões dos participantes acerca de como a organização pode contribuir para o desenvolvimento do comprometimento organizacional, foi possível identificar cinco temas abordados pelos colaboradores, sendo eles: benefícios; comunicação

organizacional; reconhecimento e carreira; e estrutura organizacional.

Diante dos resultados obtidos neste estudo, eles podem ser utilizados pela empresa para obter insights valiosos sobre o comprometimento organizacional e na adoção de estratégias, o estudo sugere, algumas dessas ações a serem consideradas pelos gestores da instituição.

A primeira ação seria reforçar o comprometimento afetivo investindo em iniciativas e projetos que fortaleçam o vínculo emocional dos colaboradores com a instituição. Isso pode englobar a realização de eventos sociais, a criação de ambientes colaborativos e o reconhecimento das conquistas.

A segunda ação trata-se do reforço do comprometimento normativo, a empresa pode trabalhar para fortalecer as normas sociais e as expectativas percebidas pelos trabalhadores. Isso pode envolver a comunicação clara dos valores e missão da escola, a criação de oportunidades para o compartilhamento de histórias de sucesso e o incentivo ao engajamento deles em atividades que promovam o prestígio e o reconhecimento profissional.

Foi pensando também no investimento em benefícios tangíveis, e mesmo que o comprometimento instrumental não tenha sido predominante no estudo, é importante considerar que esse tipo de benefício desempenha um papel relevante no comprometimento dos colaboradores. A empresa pode revisar e aprimorar os benefícios financeiros oferecidos, programas de desenvolvimento profissional, oportunidades de promoção para garantir que atendam às expectativas dos colaboradores.

A quarta ação seria a empresa fortalecer estratégias de retenção de talentos, aprimorar os planos de carreira, oferecer oportunidades de progressão, garantir um ambiente de trabalho positivo, promovendo o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e fornecer suporte e recursos para o desenvolvimento profissional contínuo.

Por fim, realizar periodicamente pesquisas de clima organizacional, para acompanhar o comprometimento dos colaboradores ao longo do tempo. Isso vai possibilitar a identificação de possíveis mudanças nas percepções e necessidades dos funcionários, possibilitando a implementação de ações preventivas e corretivas.

Quanto às limitações e dificuldades da pesquisa, destaca-se o viés de seleção. Optar por uma instituição de ensino particular de prestígio pode produzir um viés de seleção nos resultados obtidos. As particularidades inerentes a esse ambiente podem influenciar o comprometimento dos colaboradores, fazendo com que os resultados não possam ser generalizados para outras escolas com diferentes contextos socioeconômicos ou estruturas organizacionais distintas da estudada.

Outro fator limitante do estudo foi a falta de representatividade e a visão limitada do comprometimento, ao se concentrar apenas no setor pedagógico, o estudo pode ter oferecido uma visão parcial do comprometimento organizacional, podendo não representar corretamente a pluralidade de perspectivas e experiências da instituição. Essa falta de representatividade pode ser limitante quanto à generalização dos resultados para a organização como um todo.

Entretanto, a fim de obter uma compreensão mais ampla do assunto, pode ser benéfico complementar a análise do estudo com outras metodologias de pesquisa, como estudos de natureza qualitativa ou pesquisas mais abrangentes em diferentes contextos escolares, como por exemplo, o comparativo dos tipos de comprometimentos presentes em instituições públicas e privadas, com níveis de escolaridades semelhantes ou distintos.

Além disso, para estudos posteriores, outros setores podem ser considerados para pesquisa, setores como administrativos, serviços operacionais e serviços de apoio aos alunos (mediadores) além de serem setores que apresentam um papel fundamental no funcionamento da empresa, podem ter percepções diferentes sobre o comprometimento organizacional. Uma correlação entre o comprometimento e setor de atuação torna-se também um bom campo a ser considerado para pesquisas futuras.

De modo geral, a pesquisa contribuiu para o aprofundamento na compreensão da Teoria tridimensional do Comprometimento Organizacional proposta por Meyer e Allen (1991), proporcionando uma visão prática da manifestação dessas dimensões no contexto do trabalho e compreendendo a importância no engajamento dos funcionários.

## REFERÊNCIAS

ARAOZ, Edwin Gustavo Estrada; RAMOS, Néstor Antonio Gallegos. Satisfacción laboral y compromiso organizacional en docentes de la Amazonía peruana. **Revista Educação & Formação**, v. 6, n. 1, 2021. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=585865900006>. Acesso em: 27 de agosto de 2022.

ARAUJO, Emanuéli Alexandra Prigol de. **A produção científica brasileira sobre o tema comprometimento organizacional veiculada no repositório SPELL (2009-2018): uma análise bibliográfica**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal de Uberlândia. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/27798>. Acesso em: 02 de julho de 2022.

ARAÚJO, Sônia Maria. **Comprometimento Organizacional à luz do modelo conceitual das três dimensões de Meyer e Allen: Um estudo de caso no IFRN - Campus Natal/Central**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Potiguar - UNP - Natal, 2010. Disponível em: <https://bit.ly/3QAJp2X>. Acesso em: 10 de novembro de 2022.

BEXIGA, Elsa Sofia Janeiro. **O comprometimento organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional dos enfermeiros de um hospital privado**. 2019. Dissertação (Mestrado em Gestão em Enfermagem) - Escola Superior de Enfermagem de Lisboa, 2019. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/29485>. Acesso em: 19 de julho de 2022.

CALLEFI, Jéssica Syrio; TEIXEIRA, Paula Maria Rattis; SANTOS, Fernando César Almada. **Relações entre motivação, satisfação no trabalho e as dimensões competitivas da estratégia de Recursos Humanos no Great Place to Work**. **Revista Administração em Diálogo - RAD**, v. 23, n. 1, p. 106-121, 2021. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/48650>. Acesso em: 06 de agosto de 2022.

CANÇADO, Vera L.; MORAES, Lúcio Flávio Renault de; SILVA, Edson Moura da. **Comprometimento organizacional e práticas de gestão de recursos humanos: o caso da empresa XSA**. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 7, p. 11-37, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/MQYLqQZhJq8MqQ7qNCrZFGy/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 16 de maio de 2022.

CUNHA, Karina Ferreira. **Ética, comprometimento e educação: a percepção de gestores de escolas públicas no Brasil e em Portugal**. Tese (Mestrado em Gestão) - Universidade Católica Portuguesa, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/32329>. Acesso em: 12 de outubro de 2022.

ESTRADA, E.; MAMANI, H. **Compromiso organizacional y desempeño docente en las Instituciones de Educación Básica**. **Revista Innova Educación**, v. 2, n. 1,

p. 132-146, 2020. Disponível em:  
<https://revistainnovaeducacion.com/index.php/rie/article/view/70>. Acesso em: 27 de agosto de 2022.

FALCE, Jefferson Lopes la et al. **Comprometimento organizacional: estudo comparativo entre duas organizações de ensino e pesquisa**. 2019. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 20, 2019. ISSN: 2178-8030. Disponível em:  
<https://acesse.one/FzD7P>. Acesso em: 04 de julho de 2022.

FILHO, Jairo Arduni; GONÇALVES, Brena Martins; FERREIRA, Luyamara Guimarães. **Is pedagogy a “woman’s thing”? Gender stereotypes and masculinities in teaching with children**. **Margens: Revista Interdisciplinar**, v. 16, n. 26, p. 239-259, jun. 2022. ISSN 1982-5374. Disponível em:  
<https://periodicos.ufpa.br/index.php/revistamargens/article/view/12159>. Acesso em: 03 de janeiro de 2023.

FREITAS JÚNIOR, Pedro Castro de. **Características organizacionais e de liderança que influenciam o comprometimento organizacional**. Trabalho de Conclusão de Curso (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2022. Disponível em:  
<https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/46407>. Acesso em: 20 de maio de 2022.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008 p. 28 - p. 90, 94, 122.

HASAN, H. et al. **A review of employee engagement: Empirical studies**. **Management Science Letters**, v. 11, n. 7, p. 1969-1978, 2021. Disponível em:  
<http://growingscience.com/beta/msl/4702-a-review-of-employee-engagement-empirical-studies.html>. Acesso em: 15 de novembro de 2021.

JUSTI, Edrilene Barbosa Lima et al. **Estudo sobre os benefícios e estímulo ao colaborador**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, 2022. Disponível em:  
<https://repositorio.ufms.br/handle/123456789/5657>. Acesso em 20 de março de 2023.

MATOS, Joelma de Sousa; FONSECA, Paulo Roberto Roberto Campelo Fonseca e; ALBUQUERQUE, Jessica Campelo Fonseca. 2020. **Motivação e comprometimento nas organizações públicas: Um levantamento da percepção dos servidores de Escolas no Município de Dom Pedro–MA**. **Administração de Empresas em Revista**, v. 4, n. 22, p. 366-391, 2021. Disponível em:  
<http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/3587>. Acesso em 06 de setembro de 2022.

MAZARO, RITA ELIANA et al. **Comprometimento organizacional dos servidores técnicos-administrativos de uma IFES na região do centro-oeste Brasileiro**. 2020. Trabalho apresentado na 8ª Conferência Internacional do CIK

(CYRUS Institute of Knowledge). Disponível em:

<http://submissao.singep.org.br/8singep/arquivos/379.pdf>. Acesso em: 27 de agosto de 2022.

MELHORES empresas para se trabalhar. **GPTW**, 2023. Disponível em:

<https://gptw.com.br/ranking/melhores-empresas/?ano=2018&tipo=Regional&ranking=Alagoas&corte=Pequenas>. Acesso em 10 de agosto de 2022.

MOREIRA, Cláudia Kümmel. **Estresse e comprometimento ocupacional: estudo com docentes que atuam em instituições públicas e privadas de ensino médio no interior do Estado de Minas Gerais**. 2020. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro Universitário Unihorizontes, Belo Horizonte. 2020.

Disponível em: <https://www.locus.ufv.br/handle/123456789/29159>. Acesso em: 27 de agosto de 2022.

MOURA, Ana Flávia Gonçalves de; SILVA, Marcelo Ribeiro; CARVALHO, Luciane Cristina. **Comprometimento organizacional: um estudo com servidores e não servidores do Tribunal de Contas de Mato Grosso do Sul**. Mato Grosso do Sul. Desafio Online, v. 7, n. 1, 1-25, 2019. Disponível em:

<https://desafioonline.ufms.br/index.php/deson/article/view/7707>. Acesso em: 27 de agosto de 2022.

NUNES, Diana Francisco. **O contributo das práticas de gestão de recursos humanos e comprometimento organizacional afetivo na intenção de turnover: um estudo com profissionais de tecnologia da informação**. 2019. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos). Disponível em:

<https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/31432>. Acesso em: 19 de julho de 2022.

PEREIRA, Tatiana Carminda Oliveira. **Sistema de recompensas e motivação nos colaboradores do setor hospitalar**. Dissertação (Mestrado em Assessoria de Administração) - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, 2022. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.22/21401>. Acesso em 15 de março de 2023.

QUEIROZ, José Jerton de Lima et al. **Análise do comprometimento organizacional dos colaboradores de um supermercado localizado no interior do Rio Grande do Norte**. REASU - Revista Eletrônica de Administração da Universidade Santa Úrsula, Rio Grande do Norte, v. 6, 2022. Disponível em: <http://revistas.icesp.br/index.php/REASU/article/view/1556>. Acesso em: 20 de maio de 2022.

REGO, Arménio. **Comprometimento organizacional e ausência psicológica: afinal, quantas dimensões?**. Revista de administração de empresas, v. 43, p. 25-35, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902003000400003>. Acesso em: 13 de agosto de 2022.

RÊGO, Mariana Carolina Barbosa. **Desempenho no trabalho, comprometimento, entrincheiramento, justiça e suporte organizacional: um estudo multinível**. 2019. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2019.

Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/35441>. Acesso em: 10 de julho de 2022.

SANTOS, Beatriz Oliveira. **A importância da comunicação interna nas organizações e o seu impacto junto dos colaboradores**. Dissertação (Mestrado em Gestão das Organizações) - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, 2022. Disponível em <http://hdl.handle.net/10400.22/21452>. Acesso em 14 de março de 2023.

SANTOS, Camila Bretas. **A relação entre a Síndrome de Burnout e o comprometimento organizacional em profissionais da saúde**. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade FUMEC. Disponível em: <https://repositorio.fumec.br/handle/123456789/380I>. Acesso em: 19 de julho de 2022.

SANTOS, Lucas Cristiano Fath; DAMKE, Elói Junior. **Sistemas de controle estratégico e comprometimento organizacional: um estudo em uma empresa pública do setor elétrico**. *Revista de Ciências da Administração*, v. 23, n. 59, p. 42-62, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2021.e74169>. Acesso em: 04 de julho de 2022.

SIBI. **Normalização para trabalhos acadêmicos**. Sistema de bibliotecas. Disponível em: [https://sibi.ufal.br/portal/?page\\_id=1770](https://sibi.ufal.br/portal/?page_id=1770). Acesso em 03 de novembro de 2022.

SILVA, Josinaldo Oliveira da. **Comprometimento: um estudo do comportamento organizacional dentro de uma escola pública**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnólogo em Gestão Comercial) - Instituto Federal da Paraíba. Disponível em: <https://repositorio.ifpb.edu.br/handle/177683/1410>. Acesso em: 23 de julho de 2022.

SILVA, Thalyta Rodrigues da et al. **A implementação do plano de cargos e salários na empresa Gole Indústria e Comércio de Água**. *Revista Foco*, v. 16, n. 3, p. e1290-e1290, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.54751/revistafoco.v16n3-051>. Acesso em 15 de março de 2023.

SOBREIRA, Francisco Escolástico; ZILLE, Luciano Pereira; FARONI, Walmer. **Comprometimento organizacional: estudo com servidores técnico-administrativos de nível superior da Universidade Federal de Viçosa**. *Administração Pública e Gestão Social*, v. 13, n. 1, 2021. ISSN: 2175-5787. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/3515/351564966001/351564966001.pdf>. Acesso em: 10 de julho de 2022.

SCHLINDWEIN, Carlos Eduardo; ECKERT, Alex. **Esforço instrucional, comprometimento e satisfação como determinantes do desempenho organizacional no ambiente escolar**. *Caxias do Sul. Humanidades & Inovação*, v. 8, n. 41, 290-306, 2021. Disponível em:

<https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/3574>. Acesso em: 06 de agosto de 2022.

SCHLINDWEIN, Carlos Eduardo; OLEA, Pelayo Munhoz. **Comprometimento Organizacional: um estudo bibliométrico na base de dados Web of Science entre os anos de 2008 a 2018**. *Revista Foco*, v. 12, n. 3, 38-57, 2019. Disponível em: <https://focopublicacoes.com.br/foco/article/view/20>. Acesso em: 2 de agosto de 2022.

SCHRAIBER, Fernanda Crocetta; DE MELO, Felipe Pereira; FRANZONI, Ana Maria Benciveni. **A colaboração do compartilhamento do conhecimento para a socialização e comprometimento organizacional**. *In Administração: princípios da administração e suas tendências*. 3. ed. 13-31. Porto Alegre: Editora Científica Digital, 2021. Disponível em: <https://www.editoracientifica.com.br/artigos/a-colaboracao-do-compartilhamento-do-conhecimento-para-a-socializacao-e-comprometimento-organizacional>. Acesso em: 27 de agosto de 2022.

TORRES, Dino Fernando Mosquera. **Clima laboral y el compromiso organizacional en los docentes de una universidad particular de Huacho**. *Laplage en Revista*, v. 7, n. 3C, 84-94, 2021. Disponível em: <https://laplageemrevista.editorialaar.com/index.php/lpg1/article/view/1506>. Acesso em: 27 de agosto de 2022.

TORRES, Edizangela da Silva. **Comprometimento organizacional: um estudo do Modelo Tridimensional em uma empresa de alimentos**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Instituto Federal da Paraíba. Disponível em: <<https://repositorio.ifpb.edu.br/handle/177683/1660>>. Acesso em: 27 de agosto de 2022.

VEIGA, Leonardo dos Santos da et al. **Comprometimento organizacional no terceiro setor: o caso de uma organização tradicionalista gaúcha**. Rio Grande do Sul. *Revista de Carreiras e Pessoas*, v. 9, n. 1, 1-4. 2019. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/40837/27503>. Acesso em: 17 de julho de 2022.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998, p. 45,46

## APÊNDICE

### QUESTIONÁRIO

Prezado (a) participante,

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa desenvolvida pela discente Vanessa Sousa com orientação da professora Milka Correia. A pesquisa trata-se do levantamento de dados para a construção do TCC do curso de Administração da FEAC/UFAL.

O estudo trata-se de uma análise do comprometimento organizacional dentro da instituição de ensino Maple Bear Maceió. De modo geral, o comprometimento organizacional é o vínculo que existe entre a organização e o colaborador, e este é capaz de trazer influência significativa nos seus resultados e nos da sua equipe.

Deste modo, se você faz parte do corpo pedagógico (exceto estagiário) gostaríamos de convidá-lo (a) a responder o questionário com plena sinceridade. Ressaltamos que as informações aqui prestadas serão de uso exclusivo apenas para a construção deste referido estudo, ninguém além da discente Vanessa Sousa fará análise dessas informações, informações essas que serão adicionadas ao Trabalho de Conclusão de Curso sem identificação dos participantes.

Você está de acordo com os termos acima?

- ( ) SIM, aceito responder às perguntas deste questionário.  
( ) NÃO, não aceito responder às perguntas deste questionário.

### INSTRUÇÕES

Gostaríamos de agradecer a sua participação nesta pesquisa. Abaixo segue orientações para o preenchimento do questionário.

O questionário é composto em 3 partes:

- 1ª - informações sociodemográficas com 9 perguntas;  
2ª - Questões específicas do Comprometimento com 18 perguntas;  
3ª - Pergunta aberta (não obrigatória)

Para cada pergunta, basta escolher a opção que mais se aproxime da sua visão, sendo:

- (1) Discordo totalmente;
- (2) Discordo;
- (3) Nem concordo nem discordo;
- (4) Concordo;
- (5) Concordo totalmente.

1. Sexo

- Masculino
- Feminino

2. Idade

- Até 24 anos
- Entre 25 e 35
- Entre 36 e 45
- Entre 46 e 50
- Acima de 50

3. Estado civil

- Solteiro (a)
- Casado (a)
- Divorciado (a)
- Viúvo

4. Possui filho(s)?

- SIM
- SIM

5. Se sua resposta anterior for "sim" indique a quantidade

- 1
- 2
- 3
- 4
- Acima de 5
- Não possui filho(s)

6. Nível de escolaridade

- Ens. médio completo

- ( ) Ens. superior incompleto
- ( ) Ens. superior completo
- ( ) Pós graduação em andamento
- ( ) Pós graduação completa

7. Tempo na empresa

- ( ) De 1 ano até 1 ano e 11 meses
- ( ) De 2 anos até 3 anos e 11 meses
- ( ) De 4 anos até 5 anos e 11 meses
- ( ) Acima de 6 anos

8. Renda mensal entre R\$1.000,00 - R\$1.500,00.

- ( ) Entre R\$1.300,00 - R\$1.500,00
- ( ) Entre R\$1.600,00 - R\$2.000,00
- ( ) Entre R\$2.100,00 - R\$3.000,00
- ( ) Entre R\$3.100,00 - R\$4.000,00
- ( ) Entre R\$4.100,00 - R\$5.000,00
- ( ) Acima de R\$5.000,00

**Questões específicas para analisar o Comprometimento Organizacional**

01. Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha carreira nesta organização.

- (1) Discordo totalmente;
- (2) Discordo;
- (3) Nem concordo nem discordo;
- (4) Concordo;
- (5) Concordo totalmente.

02. Na situação atual, ficar nesta organização é, na realidade, uma necessidade mais do que um desejo.

- (1) Discordo totalmente;
- (2) Discordo;
- (3) Nem concordo nem discordo;
- (4) Concordo;
- (5) Concordo totalmente..

03. Eu sinto obrigação de permanecer nesta organização.

- ((1) Discordo totalmente;
- (2) Discordo;
- (3) Nem concordo nem discordo;
- (4) Concordo;
- (5) Concordo totalmente.

04. Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.

- (1) Discordo totalmente;
- (2) Discordo;
- (3) Nem concordo nem discordo;
- (4) Concordo;
- (5) Concordo totalmente.

05. Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar esta organização agora.

- (1) Discordo totalmente;
- (2) Discordo;
- (3) Nem concordo nem discordo;
- (4) Concordo;
- (5) Concordo totalmente.

06. Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar esta organização agora.

- (1) Discordo totalmente;
- (2) Discordo;
- (3) Nem concordo nem discordo;
- (4) Concordo;
- (5) Concordo totalmente.

07. Eu sinto, em mim, um forte senso de integração com esta organização.

- (1) Discordo totalmente;
- (2) Discordo;
- (3) Nem concordo nem discordo;
- (4) Concordo;
- (5) Concordo totalmente.

08. Se eu decidisse deixar esta organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.

- (1) Discordo totalmente;
- (2) Discordo;
- (3) Nem concordo nem discordo;
- (4) Concordo;
- (5) Concordo totalmente.

09. Eu me sentiria culpado se deixasse esta organização agora.

- (1) Discordo totalmente;
- (2) Discordo;
- (3) Nem concordo nem discordo;
- (4) Concordo;
- (5) Concordo totalmente.

10. Eu me sinto emocionalmente vinculado a esta organização

- (1) Discordo totalmente;
- (2) Discordo;
- (3) Nem concordo nem discordo;
- (4) Concordo;
- (5) Concordo totalmente.

11. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.

- (1) Discordo totalmente;
- (2) Discordo;
- (3) Nem concordo nem discordo;
- (4) Concordo;
- (5) Concordo totalmente.

12. Esta organização merece minha lealdade.

- (1) Discordo totalmente;
- (2) Discordo;
- (3) Nem concordo nem discordo;
- (4) Concordo;
- (5) Concordo totalmente..

13. Eu me sinto como uma pessoa de casa nesta organização.

- (1) Discordo totalmente;
- (2) Discordo;

- (3) Nem concordo nem discordo;
- (4) Concordo;
- (5) Concordo totalmente.

14. Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia pensar em trabalhar num outro lugar.

- (1) Discordo totalmente;
- (2) Discordo;
- (3) Nem concordo nem discordo;
- (4) Concordo;
- (5) Concordo totalmente.

15. Eu não deixaria esta organização agora, porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.

- (1) Discordo totalmente;
- (2) Discordo;
- (3) Nem concordo nem discordo;
- (4) Concordo;
- (5) Concordo totalmente.

16. Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.

- (1) Discordo totalmente;
- (2) Discordo;
- (3) Nem concordo nem discordo;
- (4) Concordo;
- (5) Concordo totalmente..

17. Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.

- (1) Discordo totalmente;
- (2) Discordo;
- (3) Nem concordo nem discordo;
- (4) Concordo;
- (5) Concordo totalmente.e.

18. Eu devo muito a esta organização.

- (1) Discordo totalmente;
- (2) Discordo;
- (3) Nem concordo nem discordo;
- (4) Concordo;
- (5) Concordo totalmente.

19. Na sua opinião, o que a empresa poderia fazer para garantir um maior desenvolvimento do comprometimento no ambiente de trabalho?