

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL - UCS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA  
CURSO DE MESTRADO**

**CARLOS EDUARDO SCHLINDWEIN**

**DESEMPENHO ORGANIZACIONAL, SATISFAÇÃO NO TRABALHO, ESFORÇO  
INSTRUCIONAL E COMPROMETIMENTO: UM ESTUDO AMBIENTADO EM  
ESCOLAS NO VALE DO CAÍ-RS**

**CAXIAS DO SUL  
2020**

**CARLOS EDUARDO SCHLINDWEIN**

**DESEMPENHO ORGANIZACIONAL, SATISFAÇÃO NO TRABALHO, ESFORÇO  
INSTRUCIONAL E COMPROMETIMENTO: UM ESTUDO AMBIENTADO EM  
ESCOLAS NO VALE DO CAÍ-RS**

Dissertação de Mestrado apresentada ao programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Linha de Pesquisa: Inovação e Competitividade

Orientador: Prof. Dr. Alex Eckert

**CAXIAS DO SUL  
2020**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Universidade de Caxias do Sul  
Sistema de Bibliotecas UCS - Processamento Técnico

S344d Schlindwein, Carlos Eduardo

Desempenho organizacional, satisfação no trabalho, esforço instrucional e comprometimento : um estudo ambientado em escolas no Vale do Caí-RS / Carlos Eduardo Schlindwein. – 2020.

102 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2020.

Orientação: Alex Eckert.

1. Desenvolvimento organizacional. 2. Comprometimento organizacional. 3. Comportamento organizacional. 4. Satisfação no trabalho. 5. Escolas - Organização e administração - Vale do Caí, Região (RS). I. Eckert, Alex, orient. II. Título.

CDU 2. ed.: 005.591.6

Catalogação na fonte elaborada pela(o) bibliotecária(o)  
Ana Guimarães Pereira - CRB 10/1460

**CARLOS EDUARDO SCHLINDWEIN**

**DESEMPENHO ORGANIZACIONAL, SATISFAÇÃO NO TRABALHO, ESFORÇO INSTRUCIONAL E COMPROMETIMENTO: UM ESTUDO AMBIENTADO EM ESCOLAS NO VALE DO CAÍ-RS**

Dissertação de Mestrado apresentada ao programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Linha de Pesquisa: Inovação e Competitividade.

**Aprovado em: 29/05/2020.**

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Alex Eckert  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Daiane Scopel Boff  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul - IFRS

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Fernanda Lazzari  
Universidade de Caxias do Sul - UCS

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Marta Elisete Ventura da Motta  
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Dedico esta dissertação à Deus, por permitir que eu tenha saúde, à minha filha, Betina, e a minha esposa, Tatiane, por serem minha fonte de inspiração, apoio e amor.

## AGRADECIMENTOS

Inúmeras pessoas foram fundamentais para que eu pudesse chegar até aqui, concluir esta pesquisa e, por sua vez, o mestrado. Sem o apoio delas a conclusão desta dissertação talvez não fosse possível. Primeiramente, gostaria de agradecer a minha esposa Tatiane, por estar sempre ao meu lado me apoiando e incentivando de forma incondicional, e também, minha filha Betina, que com seu sorriso, é fonte de inspiração para minha vida.

Em seguida, gostaria de agradecer ao meu orientador, professor Dr. Alex Eckert, sempre presente me auxiliando e indicando o caminho correto a ser seguido. Tenho orgulho em ter sido seu primeiro orientando de Mestrado e termos desenvolvido uma excelente pesquisa que proporcionará ótimos *insights* para gestores da área educacional.

Um agradecimento especial também aos meus pais, pessoas que sempre deram o seu melhor pelos filhos, buscando ajudar e incentivar para que eu sempre pudesse seguir estudando e aprendendo cada vez mais.

Gostaria de agradecer também ao PPGA/UCS, em especial aos professores que estiveram presentes na minha caminhada acadêmica que, com seu imenso conhecimento, me proporcionaram abrir ainda mais meus olhos para o vasto conhecimento que existe no mundo. Agradeço ainda, a Turma 13 do Mestrado, que foram meus colegas de aula e aprendizado durante 2 anos, onde tivemos a oportunidade de aprender muito e também de dar muitas risadas.

Agradecimento especial também ao Daniel Faturi e Silva e ao Luis Fernando Moreira, colegas do Mestrado e que se tornaram dois grandes amigos nesta caminhada de 2 anos.

Agradecer também à CAPES, por incentivar a pesquisa acadêmica em nosso país através de bolsas de mestrado, ao qual eu fui contemplado com uma e, com isso, pude realizar minha pesquisa.

“Cada sonho que você deixa para trás, é um pedaço do seu futuro que deixa de existir.”

**Steve Jobs**

## RESUMO

O Desempenho organizacional é um fator relevante para todos os tipos de organizações, não importando se o seu propósito seja resultado financeiro ou não. No ambiente escolar, mais especificamente escolas de Ensino Fundamental, torna-se significativo estudar e entender os caminhos para o alcance do desempenho das escolas, pois é meta brasileira buscar resultados similares aos de países desenvolvidos. Dentro do contexto desta pesquisa, o objetivo é analisar se fatores como comprometimento organizacional, mais especificamente o comprometimento afetivo, comprometimento normativo e comprometimento instrumental, a satisfação no trabalho e o esforço instrucional dos professores das escolas de Ensino Fundamental do município de Harmonia, situado no Vale do Caí - RS, influenciam a percepção dos docentes sobre o desempenho organizacional das escolas citadas. Para o alcance do objetivo, foi desenvolvida uma pesquisa quantitativa-descritiva por meio de uma *survey*, utilizando-se a técnica da regressão linear múltipla para análise dos dados. Os resultados indicam que há uma boa explicação estatística para o modelo teórico proposto e que os construtos comprometimento normativo e esforço instrucional possuem influência positiva na visão de desempenho organizacional que os professores harmonienses possuem. Contudo, o comprometimento afetivo, comprometimento instrumental e a satisfação no trabalho não tiveram influência positiva na percepção de desempenho que os professores, participantes da pesquisa, detêm.

**Palavras-chave:** desempenho organizacional, comprometimento organizacional, satisfação no trabalho, esforço instrucional, escolas.



## ABSTRACT

Organizational performance is a relevant factor for all types of organizations, regardless of whether their purpose is a financial result or not. In the school environment, more specifically elementary schools, it is significant to study and understand the ways to achieve the performance of schools, as it is the Brazilian mark to seek results similar to those of developed countries. Within the context of this research, the objective is to analyze whether factors such as organizational commitment, more specifically affective commitment, normative commitment and instrumental commitment, job satisfaction and the instructional effort of teachers in elementary schools in the city of Harmonia, located in the Vale do Caí - RS, influence the perception of teachers about the organizational performance of the schools mentioned. To achieve the objective, a quantitative-descriptive research was developed through a survey, using the multiple linear regression technique for data analysis. The results indicate that there is a good statistical explanation for the proposed theoretical model and that the constructs normative commitment and instructional effort have a positive influence on the view of organizational performance that the local teachers have. However, affective commitment, instrumental commitment and job satisfaction did not have a positive influence on the perception of performance that teachers participants in the research.

**Keywords:** organizational performance, organizational commitment, job satisfaction, instructional effort, schools.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Síntese da estrutura da dissertação.....	17
Figura 2 – Artigos sobre desempenho organizacional ( <i>Web of Science</i> , <i>Scopus</i> e <i>ScienceDirect</i> ) .....	19
Figura 3 – Artigos sobre comprometimento organizacional ( <i>Web of Science</i> ) .....	23
Figura 4 – Artigos sobre Satisfação no Trabalho ( <i>Web of Science</i> ) .....	24
Figura 5 – Nuvem de palavras sobre definições de desempenho .....	29
Figura 6 – Modelo Teórico Proposto .....	45

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Índices educacionais dos municípios do Vale do Caí .....	21
Quadro 2 – Definições sobre desempenho .....	28
Quadro 3 – Conceitos de comprometimento organizacional .....	33
Quadro 4 – Evolução dos modelos teóricos sobre Satisfação no Trabalho.....	40
Quadro 5 – Operacionalização dos Construtos .....	49

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Teste de normalidade por assimetria e curtose .....	54
Tabela 2 – Teste de Levene .....	56
Tabela 3 - Teste de multicolinearidade .....	59
Tabela 4 – Faixa etária dos respondentes .....	61
Tabela 5 – Sexo dos respondentes .....	61
Tabela 6 – Estado civil dos respondentes .....	62
Tabela 7 – Maior formação concluída .....	62
Tabela 8 – Tempo de trabalho dos respondentes .....	63
Tabela 9 – Carga horária de trabalho .....	63
Tabela 10 – Distância percorrida da casa até a escola .....	64
Tabela 11 – Estatística descritiva das variáveis .....	65
Tabela 12 – Relação Final das Variáveis .....	67
Tabela 13 – Valores de interpretação de KMO .....	68
Tabela 14 – Análise Fatorial Exploratória .....	69
Tabela 15 – Valores de interpretação do Alfa de Cronbach .....	70
Tabela 16 – Alfas de Cronbach da pesquisa .....	70
Tabela 17 – Regressão entre médias de COAF, CONO, COIN, SAT, ESIN e DES .....	71
Tabela 18 – ANOVA do modelo de regressão linear.....	71
Tabela 19 – Regressão Linear Múltipla .....	72
Tabela 20 – Regressão entre CONO e DES .....	73
Tabela 21 – ANOVA para CONO e DES .....	73
Tabela 22 – Coeficiente de regressão para CONO e DES .....	73
Tabela 23 – Regressão de ESIN e DES .....	74
Tabela 24 – ANOVA para ESIN e DES .....	74
Tabela 25 – Coeficiente de regressão para ESIN e DES .....	74

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFE	Análise Fatorial Exploratória
AMVARC	Associação dos Municípios do Vale do Caí
EAD	Educação a Distância
BDTD	Biblioteca Digital de Teses e Dissertações
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
INEP	Índice Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
MEC	Ministério da Educação
SAEB	Sistema de Avaliação da Educação Básica
ROA	Retorno sobre ativos
ROE	Retorno sobre patrimônio líquido
ROI	Retorno sobre investimentos
VIF	<i>Variance Inflation Factor</i>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>15</b>
1.1	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	18
1.2	JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO .....	18
1.3	QUESTÃO CENTRAL DE PESQUISA.....	25
1.4	OBJETIVOS DO TRABALHO.....	26
<b>1.4.1</b>	<b>Objetivo Geral</b> .....	<b>26</b>
<b>1.4.2</b>	<b>Objetivos Específicos</b> .....	<b>26</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>27</b>
2.1	DESEMPENHO ORGANIZACIONAL .....	27
2.2	COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	31
<b>2.2.1</b>	<b>Comprometimento Afetivo</b> .....	<b>34</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Comprometimento Normativo</b> .....	<b>36</b>
<b>2.2.3</b>	<b>Comprometimento Instrumental</b> .....	<b>37</b>
2.3	SATISFAÇÃO NO TRABALHO .....	39
2.4	ESFORÇO INSTRUCIONAL.....	42
2.5	MODELO TEÓRICO PROPOSTO .....	45
<b>3.</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>46</b>
3.1	PESQUISA QUANTITATIVO-DESCRITIVA .....	46
<b>3.1.1</b>	<b>População-alvo e Amostragem</b> .....	<b>47</b>
<b>3.1.2</b>	<b>Instrumento de coleta de dados</b> .....	<b>47</b>
<b>3.1.3</b>	<b>Pré-teste do instrumento de coleta de dados</b> .....	<b>49</b>
<b>3.1.4</b>	<b>Coleta e processamento dos dados</b> .....	<b>50</b>
3.2	PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DOS DADOS .....	51
<b>3.2.1</b>	<b>Tratamento dos <i>Missings</i></b> .....	<b>52</b>
<b>3.2.2</b>	<b>Tratamento dos <i>Outliers</i></b> .....	<b>52</b>
<b>3.2.3</b>	<b>Teste das Suposições da Análise Multivariada</b> .....	<b>53</b>
3.2.3.1	Normalidade .....	54

3.2.3.2 Homoscedasticidade .....	55
3.2.3.3 Linearidade .....	57
3.2.3.4 Multicolinearidade .....	58
<b>4. RESULTADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>61</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA .....	61
4.2 ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS .....	64
4.3 VALIDAÇÃO INDIVIDUAL DOS CONSTRUTOS .....	66
<b>4.3.1 Unidimensionalidade e confiabilidade .....</b>	<b>67</b>
4.4 REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA .....	71
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>76</b>
5.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS .....	76
5.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS .....	79
5.3 LIMITAÇÕES DE PESQUISA .....	81
5.4 DESENVOLVIMENTO DE PESQUISAS FUTURAS .....	82
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>83</b>
<b>APÊNDICE A - BUSCA PELO TERMO ESFORÇO INSTRUCIONAL NA BDTD ....</b>	<b>95</b>
<b>APÊNDICE B - CARTA DE ANUÊNCIA DE PESQUISA.....</b>	<b>96</b>
<b>APÊNDICE C - BUSCA POR NOTÍCIAS DE VALORIZAÇÃO DO PROFESSOR ...</b>	<b>97</b>
<b>APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA .....</b>	<b>98</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Segundo Garcia e Ardigó (2018), o desempenho organizacional sempre foi fator de grande importância tanto para as organizações, quanto no meio acadêmico, pois a partir do monitoramento do desempenho é possível ter uma melhor percepção da qualidade do trabalho desenvolvido. Ao descrever desempenho organizacional, Melville, Kraemer e Gurbaxani (2004) colocam que o mesmo denota os impactos de desempenho em todas as atividades da empresa, com métricas que capturam os impactos finais da empresa, como redução de gastos, aumento de receita e vantagem competitiva. Dalfovo et al. (2017) afirmam que o desempenho vem sendo analisado pelo resultado do que a organização atinge em um período determinado e, é comparado o realizado com o que foi planejado embasado em indicadores de desempenho.

Abrucio (2010) cita que o desempenho organizacional das escolas está diretamente associado ao desempenho dos seus alunos, e que o papel dos professores, em termos de capacitação e estrutura de incentivos, é peça-chave para melhoria do desempenho dos estudantes. Oliveira e Alves (2005) afirmam que o bom desempenho acadêmico está ligado aos resultados finais que o aluno alcança para a sua série, à presença de características descritas como próprias de “bons alunos”.

Um fator influenciador de desempenho organizacional é o comprometimento organizacional (FONSECA; BASTOS, 2003; MEDEIROS; ALBUQUERQUE, 2005; TEJOS-SALDIVIA, 2006; SCHEIBLE; BASTOS, 2007; BELLO, 2017). Comprometimento organizacional pode ser definido como um tipo de vínculo social firmado entre colaborador e organização, composto de um elemento afetivo e de identificação que preestabelecem um conjunto de intenções comportamentais de participação, pro atividade, esforço extra e defesa da organização (MENEZES, 2009). Mowday, Steers e Porter (1979) definem comprometimento organizacional como a força relativa de identificação e envolvimento de uma pessoa com determinada organização. Pode ser explicado como uma forte crença e aceitação dos objetivos da empresa, disposição para exercer um esforço especial em nome da organização e uma forte vontade de manter-se participativo na mesma.

Shrivastava (2018) afirma que a abordagem do comprometimento com três dimensões de Meyer e Allen é bem estabelecida e utilizada no meio acadêmico. Meyer e Allen (1991) definem as três dimensões do comprometimento em afetivo, instrumental e normativo. O indivíduo com comprometimento afetivo fica na empresa porque quer, a pessoa com comprometimento instrumental segue na organização porque precisa e o colaborador com comprometimento normativo segue na empresa porque se sente obrigado a ficar.



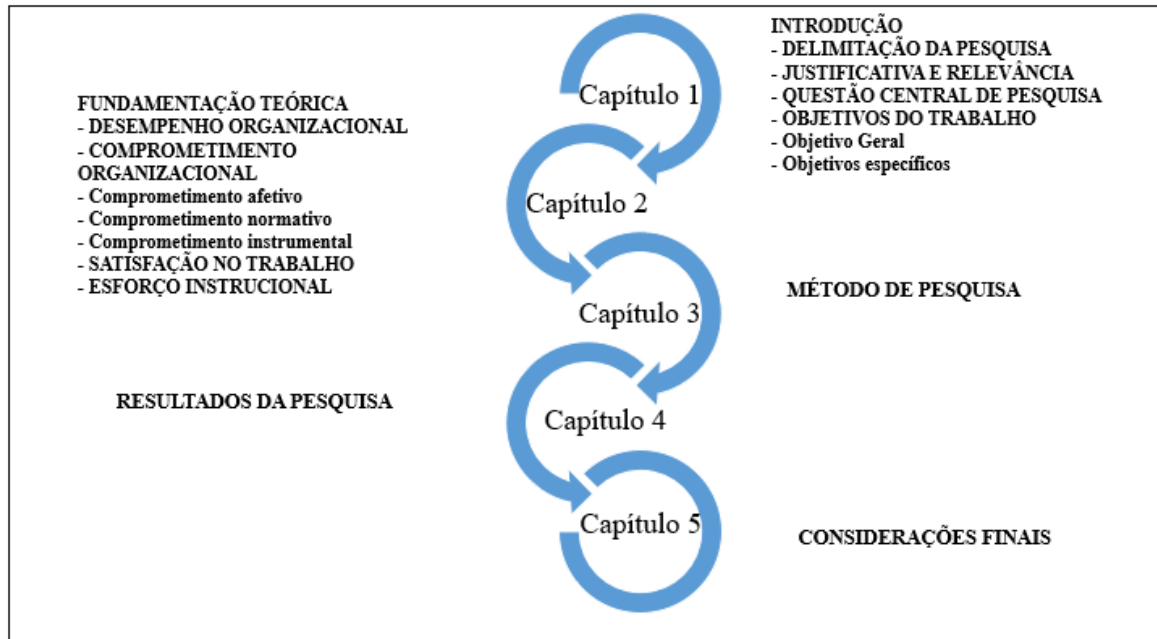
Outro construto influenciador do desempenho organizacional é a satisfação no trabalho (SIQUEIRA, 2008; BELLO, 2017). A satisfação no trabalho, segundo Siqueira (2008), é um tema que tem despertado o interesse de pesquisadores do comportamento organizacional e de administradores empresariais desde as primeiras décadas do século XX. A autora ressalta que satisfação no trabalho significa a totalização do quanto a pessoa que trabalha experimenta sensações prazerosas no ambiente organizacional. Martins e Santos (2006) destacam que fatores como crenças mentais da pessoa, valores, fatores disposicionais, moral e possibilidade de evolução no trabalho são antecedentes de satisfação no trabalho.

Esforço instrucional é outro fator apresentado na literatura como influenciador do construto desempenho organizacional (ROWE; BASTOS; PINHO, 2011; ROWE; BASTOS; PINHO, 2013). Silva (2016) cita que esforço instrucional é um construto específico que abrange o trabalho docente durante a interação com os alunos em sala de aula. Rowe (2008) define esforço instrucional como sendo o empenho do professor nas atividades relacionadas ao processo de ensino dos alunos. Rowe, Bastos e Pinho (2013) corroboram com o conceito de esforço instrucional, afirmando que o mesmo pode ser definido como o esforço do docente em dedicar-se mais intensamente à atividade de ensino, desenvolvendo e melhorando suas aulas, incentivando os alunos a participarem mais das atividades, além de apoiá-los para obterem um melhor desempenho.

Ao descrever sobre os temas desempenho organizacional, comprometimento organizacional, satisfação no trabalho e esforço instrucional, esta pesquisa propôs-se a buscar o entendimento de como o comprometimento organizacional dividindo-o em afetivo, normativo e instrumental, a satisfação no trabalho e o esforço instrucional dos professores de Ensino Fundamental das escolas do município de Harmonia, localizado no estado do Rio Grande do Sul, Brasil, influi na percepção que os docentes tem sobre o desempenho organizacional das escolas citadas.

Para tanto, esta dissertação está organizada em 5 capítulos, conforme disposto na Figura 1. O primeiro apresenta as considerações introdutórias, a delimitação da pesquisa, justificativa e relevância do estudo, questão central de pesquisa e os objetivos. Na sequência, o segundo capítulo traz o referencial teórico que embasa os conceitos abordados nessa pesquisa. Por sua vez, o terceiro capítulo é destinado aos procedimentos metodológicos adotados para buscar as respostas a que se propõe este estudo. Seguindo, o quarto capítulo traz os resultados da pesquisa e, no quinto capítulo, são apresentadas as considerações finais do estudo, apresentando as implicações teóricas e gerenciais, as limitações do estudo e sugestões para estudos futuros.

Figura 1 - Síntese da estrutura da dissertação



Fonte: Elaborada pelo autor (2020)

## 1.1 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A delimitação da pesquisa, apresentada a seguir, é estruturada de forma a justificar a realização da pesquisa e apresentar a relevância do tema. Os tópicos a seguir que serão tratados no presente capítulo incluem, ainda, a questão central de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos.

## 1.2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Segundo Eckert (2016), antes da realização de uma pesquisa, torna-se oportuno verificar se o tema, ou o contexto da pesquisa, está sendo objetivo de pesquisas ou de interesse científico e publicações. Sendo assim, inicialmente, são apresentadas evidências em termos de publicações e agendas de pesquisa envolvendo o tema desempenho organizacional, já que este é o tema central da pesquisa proposta.

Inicialmente, buscou-se informações em bases de dados internacionais acerca de publicações envolvendo o tema desempenho organizacional. A primeira base acessada foi a *Web of Science*, por ser uma base de dados referencial, multidisciplinar e com publicações em todas as áreas do conhecimento. A *Web of Science* é uma base com cobertura global e completa dos seus temas, reconhecidamente estruturada para análise de informação para produção de indicadores, sem necessidade de grandes manipulações nos dados e conta com aproximadamente 13.605 periódicos (SANTOS, 2003; MONGEON; PAUL-HUS, 2016).

Para dar mais consistência à pesquisa nas bases de dados, foi efetuada também uma busca na base de dados *Scopus*. A base de dados *Scopus* indexa 70 milhões de itens, 70.000 perfis institucionais, 16 milhões de perfis de autor, 150.000 livros publicados e 1.4 bilhão de referências citadas desde 1970 (SCOPUS, 2019). Após as buscas nas bases de dados *Web of Science* e *Scopus* sobre o tema desempenho organizacional, foi realizada, ainda, uma busca na base *ScienceDirect*. Segundo a ScienceDirect (2018), a base conta com 4006 *journals* e 27.707 livros para pesquisa.

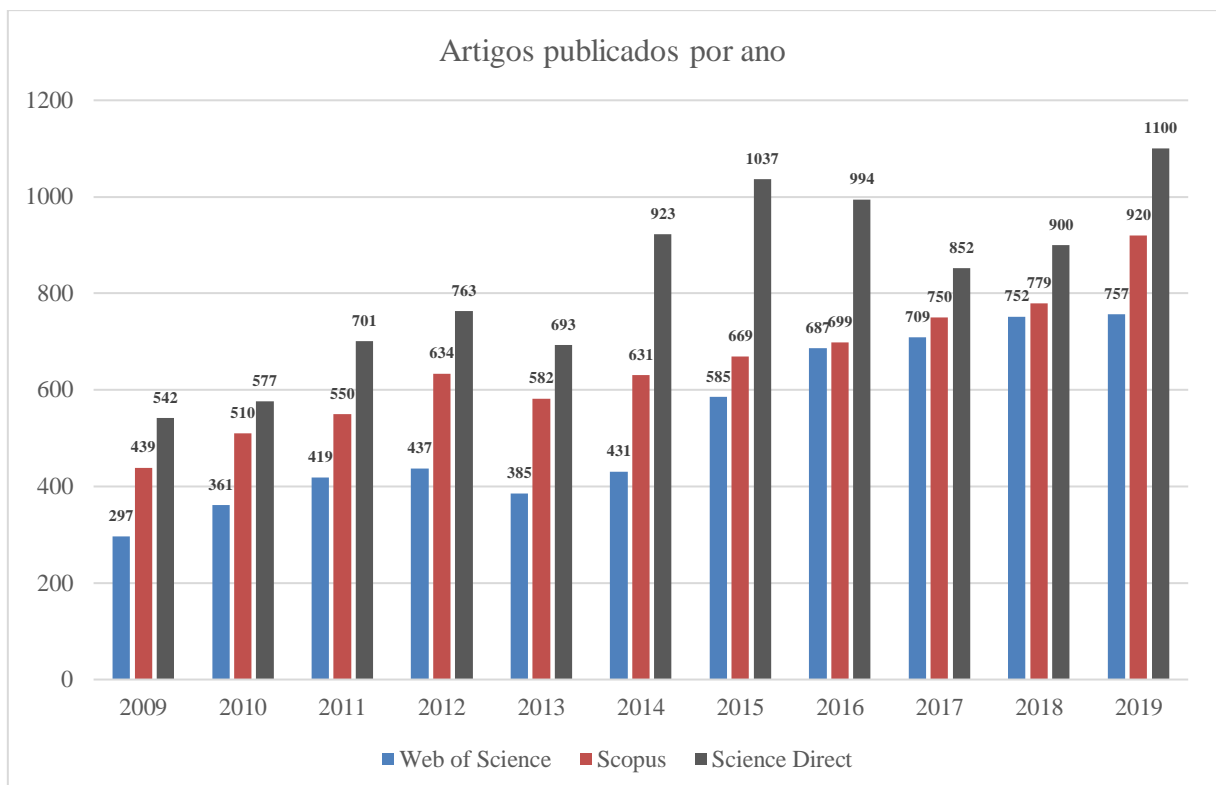
Na base de dados *Web of Science* (2020), foi feita uma busca com o termo “*organizational performance*”, adotando como parâmetro a busca no campo tópico, que inclui pesquisa no resumo, título e palavra-chave das publicações. O período de pesquisa foi adotado como sendo do início de 2009 até o final de 2019, o que gerou um número de publicações no total de 5820.

Os parâmetros de busca na base *Scopus* (2020) seguiram a mesma linha de pesquisa adotada na base de dados *Web of Science* (2020), ou seja, período de pesquisa estipulado foi do início de 2009 até o final de 2019. O termo utilizado para busca foi “*organizational performance*” e foi adotado fazer busca por palavras-chave, resumo e título dos documentos. Com estes filtros, se chegou a uma seleção de 7.163 documentos.

Na base de dados *ScienceDirect* (2020) adotou-se como parâmetro de pesquisa o termo “*organizational performance*” com busca pelo termo em palavras-chave, resumo e título, e o período de pesquisa foi do início de 2009 até o final de 2019. Com este filtro efetuado, chegou-se a uma quantidade de 9.082 documentos publicados.

A Figura 2 traz a evolução dos artigos publicados nas bases de dados *Web of Science*, *Scopus* e *ScienceDirect*. A coluna da esquerda traz os artigos publicados na base *Web of Science*, a coluna do meio expõe os artigos que foram publicados pela base *Scopus* e a coluna da direita demonstra os artigos publicados pela base de dados *ScienceDirect*.

Figura 2 - Artigos de desempenho organizacional (*Web of Science*, *Scopus* e *ScienceDirect*)



Fonte: Elaborada pelo autor com base em informações de *Web of Science* (2020), *Scopus* (2020) e *ScienceDirect* (2020).

Obs: Informações consultadas em 26.02.2020.

Como pode-se observar na Figura 2, a publicação de documentos da base *Web of Science*, exposto na coluna da esquerda, na área de desempenho organizacional segue um

crecente desde o ano de 2009. Apenas o ano de 2013 tem uma leve caída em relação a 2012, mas 2014 já acontece a retomada do crescimento. Os anos de 2016, 2017, 2018 e 2019 apresentam o auge das publicações na área, o que demonstra que o assunto desempenho organizacional está sendo tratado com ênfase na área acadêmica.

A publicação de artigos na base de dados *Scopus* exposto na coluna do meio, segue uma linha de crescimento similar a apresentada pela base *Web of Science*. É possível ver que as publicações vêm em uma linha de crescimento de 2009 até 2012, em 2013 apresentam uma redução na quantidade de documentos publicados, contudo 2014 já apresenta uma retomada no aumento das publicações onde o ano de 2019 apresenta o pico de quantidade de documentos publicados. Nota-se com isso, que o tema desempenho organizacional está presente no meio acadêmico.

A *ScienceDirect* também apresentou um aumento nas pesquisas sobre o construto desempenho organizacional. É possível perceber na Figura 2 na coluna da direita, que os anos de 2009 até 2012 seguem uma tendência de crescimento ano a ano, no ano de 2013 tem-se uma redução nas publicações de documentos, porém 2014 já retorna a linha de crescimento na publicação de documentos e em 2015 tem-se o segundo ano com a maior quantidade de publicações sobre o tema. O ano de 2016 e 2017 apresentam uma redução na publicação de documentos, porém em 2018 já apresenta um crescimento novamente na publicação de documentos sobre o assunto desempenho organizacional e 2019 é o ano que apresenta a maior quantidade de publicações sobre o construto.

Após a pesquisa realizada nas bases *Scopus*, *Web of Science* e *ScienceDirect*, percebe-se a similaridade em todas no que tange a publicação de documentos científicos envolvendo o assunto desempenho organizacional. Percebe-se assim que o tema é objetivo de pesquisa por parte dos estudiosos, e que os periódicos seguem publicando pesquisas do assunto, comprovando assim, que ainda não existe uma saturação sobre o tema.

Dentro do campo do desempenho organizacional, a pesquisa deste estudo está direcionada ao desempenho organizacional das escolas de Ensino Fundamental do município de Harmonia, situado no estado do Rio Grande do Sul, Brasil. Segundo o Ministério da Educação e Cultura - MEC (2018), é objetivo brasileiro alcançar até o ano de 2022, índices educacionais correspondentes ao sistema educacional de países desenvolvidos. Um indicador usado pelo Ministério da Educação para avaliação das escolas brasileiras é o Ideb, Índice de Desenvolvimento da Educação Básica, criado em 2007, pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), desenvolvido para mensurar a qualidade do aprendizado nacional e estabelecer metas para a melhoria do ensino.

Segundo o MEC (2018), o Ideb funciona como um indicador nacional que possibilita o monitoramento da educação pela população brasileira por meio de dados concretos, com o qual a nação pode se mobilizar em busca de melhorias. Para tanto, o índice é calculado a partir de dois componentes: a taxa de rendimento escolar (aprovação) e as médias de rendimento dos alunos obtidos nos exames aplicados pelo Inep. As medidas de avaliação utilizadas são as da Prova Brasil, para escolas e municípios, e do Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb).

Na linha de pesquisa do programa de pós-graduação em Administração que o pesquisador está inserido, mais especificamente denominada como Inovação e Competitividade, um fator que busca ser compreendido é o desempenho organizacional, um dos construtos envolvidos neste estudo. Estudar desempenho organizacional das escolas do município de Harmonia se justifica pois o pesquisador é residente no município e, além de que o referido município possui os melhores índices educacionais do Vale do Caí - RS. Segundo a Amvarc (2018), o Vale do Caí é composto por 20 municípios, entre os quais temos Alto Feliz, Barão, Bom Princípio, Brochier, Capela de Santana, Feliz, Harmonia, Linha Nova, Maratá, Montenegro, Pareci Novo, Portão, Salvador do Sul, São José do Hortêncio, São José do Sul, São Pedro da Serra, São Sebastião do Caí, São Vendelino, Tupandi e Vale Real.

No quadro 1 são apresentados os índices educacionais dos municípios do Vale do Caí - RS, conforme informado pelo IBGE (2018).

Quadro 1 - Índices educacionais dos municípios do Vale do Caí - RS

(continua)

Municípios	Ideb alunos anos iniciais	Ideb alunos anos finais	Taxa de escolarização (6 a 14 anos)
Alto Feliz	5,5	ND*	98,1% (257º de 497) (1909º de 5570)
Barão	6,3 (87º de 497)	5,1 (35º de 497)	98,7% (171º de 497) (982º de 5570)
Bom Princípio	6,2 (108º de 497)	5 (44º de 497)	97,9% (282º de 497) (2237º de 5570)
Brochier	4,9	ND*	98% (269º de 497) (2065º de 5570)
Capela de Santana	5,2 (304º de 497)	3,5 (294º de 497)	98,3% (237º de 497) (1603º de 5570)
Feliz	6,3 (87º de 497)	5,1 (35º de 497)	98,9% (137º de 497) (718º de 5570)
Harmonia	7,1 (17º de 497)	5,6 (6º de 497)	100% (1º de 497) (1º de 5570)
Linha Nova	ND*	ND*	100% (1º de 497) (1º de 5570)
Maratá	ND*	ND*	99% (119º de 497) (610º de 5570)
Montenegro	5,6 (228º de 497)	4,4 (142º de 497)	97,4% (342º de 497) (3079º de 5570)
Pareci Novo	6,4 (68º de 497)	4,3 (165º de 497)	97,7% (305º de 497) (2574º de 5570)
Portão	5,4 (266º de 497)	4 (224º de 497)	96,2% (437º de 497) (4435º de 5570)
Salvador do Sul	6,9 (23º de 497)	4,9 (60º de 497)	98,8% (154º de 497) (834º de 5570)
São José do Hortêncio	6,5	ND*	99,5% (53º de 497) (237º de 5570)
São José do Sul	ND*	ND*	96,7% (409º de 497) (3987º de 5570)

(continuação)

São Pedro da Serra	6,1 (126° de 497)	5 (44° de 497)	98,3% (237° de 497) (1603° de 5570)
São Sebastião do Caí	5,5	ND*	99,2% (79° de 497) (427° de 5570)
São Vendelino	ND*	ND*	100% (1° de 497) (1° de 5570)
Tupandi	6,8 (25° de 497)	5,3 (21° de 497)	98,8% (154° de 497) (834° de 5570)
Vale Real	6,7 (32° de 497)	4,8 (72° de 497)	98,4% (227° de 497) (1440° de 5570)

Fonte: Elaborado pelo autor com base em informações do IBGE (2018)

ND\* (Não disponível)

Obs: Informações consultadas em 07.08.2018.

As informações expostas no quadro 1 foram obtidas junto ao site do IBGE (2018) e, em alguns municípios, não havia todas as informações referente as notas do Ideb dos alunos, por isso algumas células possuem a expressão ND\*. A indicação 497 no quadro 1 se refere ao número total de municípios do estado do Rio Grande do Sul e a indicação 5570 é a quantidade total de municípios do Brasil. Segundo o MEC (2018), a meta é que as escolas consigam alcançar notas acima de 6 até 2022, para que assim, tenha-se médias equivalentes ao sistema educacional de países desenvolvidos. Harmonia, objeto de estudo desta pesquisa, já possui média 7,1 para os alunos de anos iniciais e 5,6 para alunos dos anos finais, colocando-a assim, em posição de destaque no cenário educacional gaúcho, o que fortalece a opção como ambiente de pesquisa.

Para análise do desempenho organizacional deste estudo, o objetivo é analisar como os conceitos comprometimento organizacional dividido em comprometimento afetivo, normativo e instrumental, satisfação no trabalho e esforço instrucional dos professores das escolas harmonienses influí na percepção de desempenho organizacional dos docentes das escolas de Ensino Fundamental do município de Harmonia-RS.

Estudar o tema comprometimento organizacional é relevante pois o construto é variável central na ótica gerencial, dado que pessoas comprometidas são mais propensas a dedicar maiores esforços ao trabalho, ter maior produtividade, o que colabora para um melhor desempenho organizacional (REGO; CUNHA, 2008; ROCHA et al., 2019). Oliveira e Rowe (2018), ao realizarem um estudo sobre a produção científica de comprometimento organizacional no setor público entre os anos de 1997-2017, identificaram que o número de estudos está crescendo, especialmente entre 2010 e 2015, tendo um decréscimo entre 2016 e 2017.

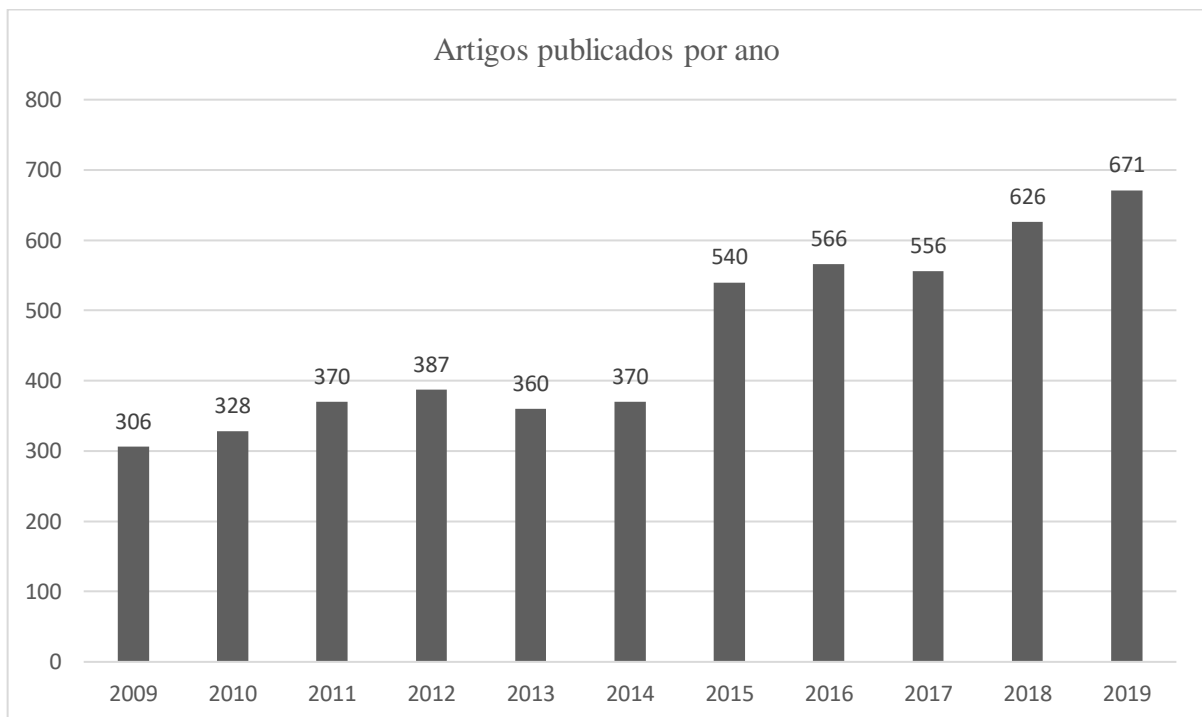
Oliveira e Rowe (2018) citam que a pesquisa sobre comprometimento organizacional busca entender diferentes tópicos, como antecedentes e consequentes, como o comportamento dos empregados está relacionado a esse conceito, ou mesmo a área em que ocorre. Oliveira e

Rowe (2018) afirmam que o campo de estudo sobre o tema está em constante evolução, pois existem alguns modelos que tentam explicar o tema comprometimento.

Para entendimento se o tema comprometimento organizacional está sendo pesquisa por estudiosos, foi buscado junto à base de dados *Web of Science* (2020) como ocorreram as publicações sobre o tema Comprometimento Organizacional. A pesquisa foi realizada com o termo *Organizational Commitment*, limitando a busca do início de 2009 até o final de 2019 com busca de documentos pelo campo tópico. É possível verificar que a pesquisa sobre o assunto comprometimento organizacional vem crescendo ano após ano, tendo o ano de 2019 como auge de publicações.

Na Figura 3 é possível ver a quantidade de documentos publicados nos anos de 2009 até o final de 2019.

Figura 3 - Artigos sobre comprometimento organizacional (*Web of Science*)



Fonte: Elaborada pelo autor com base em informações de *Web of Science* (2020)

Obs: Informações consultadas em 26.02.2020.

Como parâmetro de busca em base de dados, foi adotado pelo autor buscar dados de publicações em três bases sobre o tema desempenho organizacional por se tratar do tema central do estudo. Para entendimento da evolução dos temas comprometimento organizacional e satisfação no trabalho adotou-se verificar a evolução das publicações somente na base de dados *Web of Science*.

Outro tema desta pesquisa, a satisfação no trabalho, é segundo Siqueira (2008) um tema que tem mobilizado a atenção de pesquisadores do comportamento organizacional e de

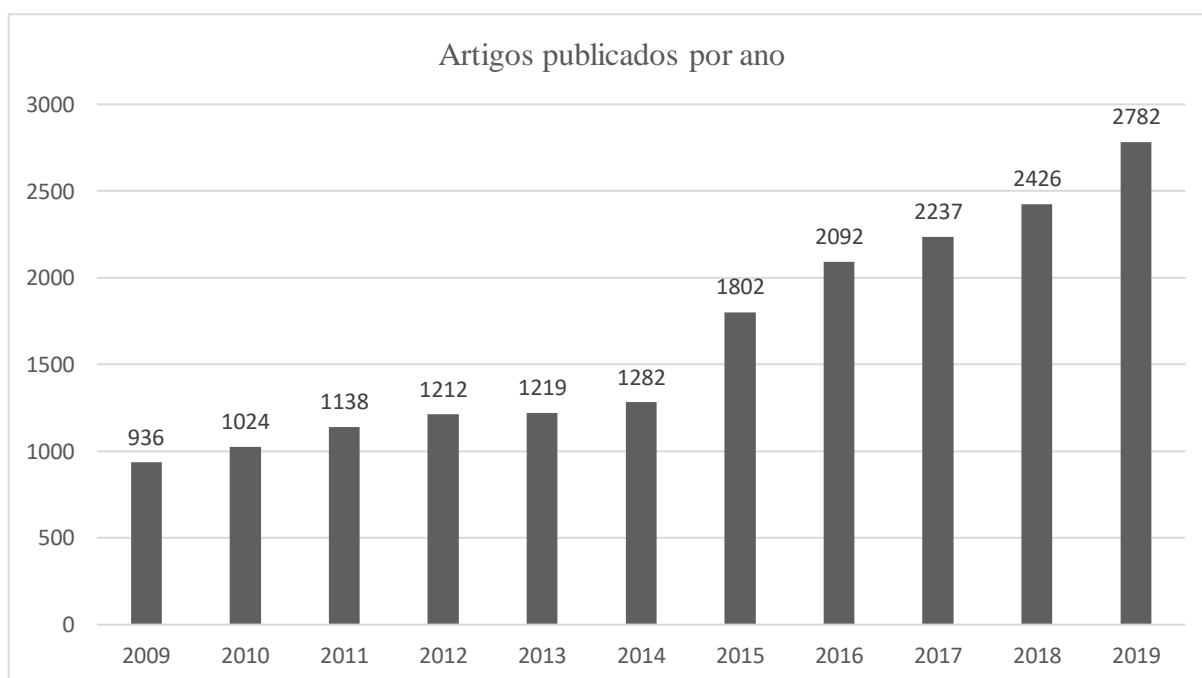


dirigentes empresariais desde as primeiras décadas do século XX. Segundo a autora, entre os anos de 1970 e 1980, período em que o conceito de atitude dominava o pensamento de pesquisadores do comportamento humano, satisfação no trabalho passou a ser compreendida como uma atitude. Nesta época, a satisfação já era concebida como um fator capaz de prever diferentes comportamentos dos trabalhadores, tais como produtividade, rotatividade, absenteísmo e desempenho.

Silva et al. (2018), ao estudarem a relação entre comprometimento organizacional, cultura organizacional e satisfação no trabalho, citam que o entendimento sobre estes construtos contribui para a área de gestão de pessoas no sentido de favorecer o desempenho organizacional, ao possibilitar aos gestores atuarem de modo mais efetivo sobre cada um dos conceitos. Os autores citam ainda que apesar de haver vários estudos sobre os construtos, ainda é preciso compreender relações mais amplas entre esses conceitos.

Para visualizar como está a pesquisa sobre satisfação no trabalho, foi buscado junto a base de dados *Web of Science* (2020) um entendimento se o tema é objetivo de estudos por uma grande quantidade de pesquisadores. Para tal, foi realizado uma busca na base com o termo *Job Satisfaction* nos anos de 2009 até o final de 2019, limitando a busca pelo campo tópico. Foi possível identificar que o tema é atual pois há o crescimento ano a ano e o ano de 2019 apresenta o auge das publicações. A Figura 4 traz a quantidade de publicações desde 2009 até o final de 2019.

Figura 4 - Artigos sobre Satisfação no Trabalho (*Web of Science*)



Fonte: Elaborada pelo autor com base em informações de *Web of Science* (2020)

Obs: Informações consultadas em 26.02.2020.

Outro conceito que abordado nesta pesquisa é o esforço instrucional, que segundo Rowe (2008), é definido como sendo o empenho do professor nas atividades relacionadas ao processo de ensino dos alunos. Para identificar a pesquisa sobre o assunto no Brasil, em nível de programas de Mestrado e Doutorado, foi realizada uma busca na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD) onde identificou-se apenas 2 teses de doutorado que abordam o assunto. Uma tese publicada no ano de 2008 onde fala-se pela primeira vez sobre esforço instrucional e a outra tese publicada em 2016 que corrobora também com o tema. No apêndice A encontra-se a busca sobre o tema Esforço Instrucional na BDTD.

A primeira publicação identificada na BDTD (2018) que aborda o tema esforço instrucional é de Rowe (2008). A autora trata em seu estudo os múltiplos comprometimentos e suas relações com o desempenho, tendo como ambiente de pesquisa docentes do ensino superior brasileiro em instituições públicas e privadas.

A outra publicação da base BDTD que abrange o esforço instrucional é a de Silva (2016), o autor trabalha em sua tese o comprometimento com a própria carreira e com o processo de ensino, sendo desenvolvido a pesquisa com professores da carreira de magistério do ensino básico, técnico e tecnológico. Silva (2016) afirma que o potencial da escala de Esforço Instrucional no auxílio da gestão escolar, justifica a continuidade de aprimoramento e testes dessa escala. Segundo o autor, pesquisas sobre o tema Esforço Instrucional são relevantes por contribuir com a consolidação do construto no meio acadêmico.

### 1.3 QUESTÃO CENTRAL DE PESQUISA

Diante do contexto anteriormente descrito, da relevância e das justificativas apresentadas, é necessário que se tenha uma melhor compreensão acerca das variáveis latentes, ou construtos, que estão presentes neste contexto. Por isso, a presente pesquisa pretende responder à seguinte questão central de pesquisa: Qual a relação do comprometimento organizacional afetivo, normativo e instrumental, da satisfação no trabalho e do esforço instrucional dos professores das escolas de Ensino Fundamental do município de Harmonia-RS, com a percepção sobre o desempenho organizacional?

## 1.4 OBJETIVOS DO TRABALHO

### 1.4.1 Objetivo Geral

O objetivo geral da presente pesquisa é identificar as relações entre os construtos comprometimento organizacional afetivo, comprometimento organizacional normativo, comprometimento organizacional instrumental, satisfação no trabalho e esforço instrucional dos professores de Harmonia com a percepção que os docentes possuem sobre o desempenho organizacional das escolas de Ensino Fundamental do município.

### 1.4.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos para a pesquisa, foram estabelecidos:

- a) Analisar a relação do comprometimento organizacional afetivo do professor com a percepção que o docente tem sobre o desempenho organizacional das escolas harmonienses;
- b) Mensurar a relação do comprometimento organizacional normativo do professor com a percepção que o docente tem sobre o desempenho organizacional das escolas harmonienses;
- c) Verificar a relação do comprometimento organizacional instrumental do professor com a percepção que o docente tem sobre o desempenho organizacional das escolas harmonienses;
- d) Analisar a relação da satisfação no trabalho do professor com a percepção que o docente tem sobre o desempenho organizacional das escolas harmonienses;
- e) Identificar a relação do esforço instrucional do professor com a percepção que o docente tem sobre o desempenho organizacional das escolas harmonienses.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A partir dos objetivos propostos para a presente pesquisa, neste capítulo, apresenta-se o referencial teórico relativo aos construtos envolvidos no contexto de desempenho organizacional a serem estudados. Sendo assim, inicialmente se abordará o tema desempenho organizacional. A seguir, será descrito o tema comprometimento organizacional dividido em comprometimento afetivo, comprometimento normativo e comprometimento instrumental, sendo em seguida, abordado a satisfação no trabalho e, por último, o esforço instrucional.

### 2.1 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Becker e Gerhart (1996) citam que, em um ambiente de rápidas mudanças, caracterizado por fenômenos como a globalização, com a constante mudança da demanda das pessoas e a crescente concorrência no mercado, torna-se necessário para as organizações melhorar constantemente o seu desempenho organizacional reduzindo custos, inovando em produtos e processos, melhorando a qualidade e produtividade ofertada ao mercado.

O conceito de desempenho organizacional é de natureza subjetiva e, sendo assim, difícil de mensurar em qualquer organização do setor público ou privado. O desempenho organizacional é vital para o sucesso das organizações, estando atrelado ao sucesso no alcance dos objetivos propostos para um determinado período (WIDJAJA; SUMINTAPURA; YANI, 2020). Fernandes (2014) cita que o desempenho organizacional é um assunto sempre presente nas pesquisas ligadas as ciências administrativas, visto que o desempenho é quem define o fracasso ou sucesso de uma organização.

Alagaraja (2013) afirma que as primeiras conceituações de desempenho organizacional nas ciências da gestão descrevem o construto como um conjunto de objetivos da organização tais como: (a) lucratividade e rotatividade; (b) utilização de recursos internos e externos; (c) cumprimento das necessidades internas e externas dos *stakeholders*.

Desempenho organizacional pode ser entendido como a eficácia ou o grau em que os objetivos da organização foram alcançados (FUENTES; TORRES, 2002). Para Griffin (2003), desempenho organizacional pode ser entendido como um conceito que analisa a posição da organização no mercado ao qual a mesma está inserida e a habilidade da empresa em suprir as necessidades das partes interessadas. Purbasari e Septian (2017), por sua vez, citam que desempenho organizacional se remete ao desempenho dos colaboradores, e que o desempenho dos mesmos é baseado em fazer o melhor para atingir as metas e objetivos.

Empresas de sucesso ajustam continuamente sua capacidade operacional e processos para melhorar o seu desempenho. Para tal, as organizações analisam os ambientes interno e externo para identificar indicadores de possíveis ameaças e oportunidades. Ameaças e oportunidades podem incluir mudanças na demanda devido a condições econômicas, desenvolvimento de produtos ou serviços por outras organizações ou mudanças nas políticas de regulamentação por governos, sendo estes, variáveis passíveis de alteração de desempenho (BUEDE et al., 2018).

Zanandrea (2018), ao estudar o tema desempenho organizacional, buscou um conjunto de definições sobre o tema com base em diversos estudiosos, apresentado no quadro 2.

Quadro 2 - Definições sobre desempenho

DEFINIÇÃO	AUTORES (ANO)
Comportamento e resultados. Os comportamentos emanam da abstração para a ação. Não apenas os instrumentos para resultados, comportamentos também são resultados - o produto do esforço mental e físico aplicado às tarefas - e pode ser julgado a partir dos resultados.	Brumbach (1988)
É um meio de obter melhores resultados, fornecendo os meios para que os indivíduos funcionem bem dentro de um quadro acordado de objetivos planejados, padrões e requisitos de competência.	Armstrong e Taylor (2014)
Resultado de uma atividade ou cumprimento de metas em que atividade está fazendo a tarefa que deveria ser feita.	Abtahi (2002)
Concretização de objetivos organizacionais e estratégicos.	Hult, Hurley e Knight (2004)
Processo contínuo de identidade, medição e desenvolvimento do desempenho de indivíduos e equipes e alinhamento do desempenho com os objetivos estratégicos da organização.	Neely, Gregory e Platts (2005)
Quantificação da entrada, saída ou nível de atividade de um evento ou processo.	Radnor e Barnes (2007)
O desempenho é o teste de tempo de qualquer estratégia.	Venkatraman e Ramanujam (1986)
Implantação e gerenciamento dos componentes do modelo causal que conduzem à realização atempada de objetivos declarados dentro de restrições específicas para a empresa e para a situação.	Lebas (1995)
Nível de realização alcançado por um indivíduo, equipe, organização ou processo.	EFQM (2003)
Grau de realização dos objetivos ou à realização das características importantes de uma organização para os <i>stakeholders</i> [...]. É especificado principalmente através de um conjunto multidimensional de critérios.	Krause, Coates e James (2005)
O desempenho organizacional mede a realização do objetivo estratégico de uma organização e considera a competitividade geral da empresa.	Jiang, Jiang e Nakamura (2019)

Fonte: Adaptado de Zanandrea (2018).

A partir do software *Wordle*, Zanadrea (2018) desenvolveu uma nuvem de palavras com base em conceitos de desempenho organizacional elaborados por estudiosos, onde termos como objetivos, resultados e realização são evidentes. A nuvem de palavras pode ser vista na Figura 5.



medidas de mensuração do tema podem ser participação no mercado, introdução de novos produtos, qualidade do produto, eficiência tecnológica e eficácia de marketing.

Crispim e Lugoboni (2012) afirmam que em ambientes cada vez mais competitivos, os administradores vêm buscando o desenvolvimento de formas para controlar suas estratégias e operações. Nesta linha, diversos estudos são realizados no meio acadêmico sobre o gerenciamento por meio de modelos de avaliação de desempenho organizacional, que são ferramentas usadas para esse controle. Maltz, Shenhar e Reilly (2003) descrevem alguns índices usados como forma de avaliação de desempenho organizacional, sendo eles:

1. Medidas Financeiras: representam a abordagem mais tradicional usada para medir o sucesso organizacional. Envolve métricas como vendas, lucros ou retorno de investimentos.
2. Medidas de cliente/mercado: representam a relação entre uma empresa e seus clientes. As organizações focadas no cliente são voltadas as necessidades e desejos dos clientes, desenvolvendo produtos que supram a essas necessidades mantendo assim os clientes satisfeitos, tendo como resultado altos índices de retenção.
3. Medidas de Processo: Demonstram a visão de eficiência e melhoria organizacional. Muitos dos temas de negócios dos anos de 1990 são voltados a melhoria de processos, organizações de aprendizagem e esforços baseados em equipes.
4. Medidas de desenvolvimento de pessoas: reconhecer o papel importante das partes interessadas no êxito organizacional. A habilidade dos funcionários, o comprometimento com a liderança tecnológica, o desenvolvimento das pessoas, são indicativos do papel fundamental dos colaboradores para o sucesso de uma organização.
5. Medidas de preparação para o futuro: são medidas de previsão. Essa dimensão deve ser entendida como uma questão organizacional e inclui ações de planejamento estratégico, indicadores de parcerias e alianças, antecipação e preparação para mudanças no ambiente e investimentos em novas tecnologias e mercados.

Além dos estudos apresentados neste capítulo, existem outros estudos que buscam entendimento sobre desempenho organizacional. Berberoglu (2018), por exemplo, ao analisar o impacto do clima organizacional no comprometimento organizacional e no desempenho organizacional em hospitais públicos, constatou que houve uma relação positiva e linear entre clima organizacional e desempenho organizacional percebido. Os resultados sugeriram que o clima organizacional tem impacto na previsão de comprometimento organizacional e do desempenho organizacional dos funcionários de hospitais de Chipre do Norte.

Ao estudar a relação entre satisfação no trabalho e desempenho organizacional em 40 empresas croatas abrangendo 5806 funcionários, Bakotic (2016) cita que existe uma ligação clara entre a satisfação no trabalho e o desempenho organizacional. No entanto, a análise detalhada mostrou que a conexão entre satisfação no trabalho e desempenho organizacional é mais forte do que a conexão entre desempenho organizacional e satisfação. O autor define que a satisfação no trabalho determina o desempenho organizacional, e não o desempenho organizacional que determina a satisfação no trabalho.

Nikpour (2017) fez um estudo sobre o impacto da cultura organizacional no desempenho organizacional, mediado pelo comprometimento organizacional do funcionário. Após aplicação de uma pesquisa *survey* com 190 pessoas de um escritório de educação de Kerman, uma província do país Irã, foi verificado que a cultura organizacional além do seu impacto direto, exercia também um impacto indireto no desempenho organizacional por meio da mediação do comprometimento organizacional dos funcionários e que a extensão do impacto indireto era significativamente maior que o impacto direto.

Ao estudar os múltiplos comprometimentos com o trabalho e suas influências no desempenho entre professores do ensino superior brasileiro, Rowe, Bastos e Pinho (2013) identificaram que docentes com dedicação intensa à atividade de ensino, aprimoramento das atividades em sala de aula, estímulo aos alunos para que participem das atividades gera um maior desempenho.

## 2.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Segundo Zanoto (2017), o entendimento sobre o tema comprometimento organizacional teve início nos anos 1960, porém nas décadas de 1980 e 1990 é que o tema se afirmou no meio acadêmico. A evolução dos estudos sobre o tema comprometimento organizacional no meio acadêmico é notória, tendo passado por adaptações sobre suas formas de estudo. Essas alterações foram com o intuito de amplificar o entendimento sobre as dimensões atitudinais e comportamentais dos colaboradores, possibilitando com isso uma facilidade de entendimento do que o tema comprometimento organizacional pode gerar às organizações.

Mowday, Steers e Porter (1978) comentam que existem alguns motivos para o estudo do comprometimento organizacional. Primeiro, segundo a teoria, o envolvimento de um funcionário em uma organização precisa ser um preditor de alguns comportamentos, especialmente o comprometimento com a empresa. Colaboradores com comprometimento organizacional tendem a seguir em uma empresa e trabalhar para a busca com sucesso dos



objetivos. Segundo, o entendimento de comprometimento é interessante para gestores e cientistas sociais. Por fim, o entendimento do tema comprometimento organizacional auxilia na compreensão dos processos psicológicos pelos quais os indivíduos escolhem se identificar em seu ambiente e extrair sentido desse ambiente.

D'amato e Herzfeldt (2008), ao estudarem comprometimento organizacional, citam que existem duas formas de visualizar o comprometimento. A primeira define comprometimento como um construto multidimensional, voltado a diferentes objetivos como uma equipe, uma organização ou uma ocupação. A segunda visão define comprometimento organizacional como um construto de identificação individual e envolvimento em uma determinada organização. Para os autores, o comprometimento organizacional de uma pessoa envolve a crença e a aceitação dos propósitos de uma empresa, a ideia de desenvolver um esforço extra em prol da empresa e a vontade de manter um vínculo com a organização.

Pessoas que possuem comprometimento organizacional apresentam características que as identificam, como por exemplo o baixo absenteísmo, o compartilhamento das mesmas metas da organização, o cuidado com os bens da empresa e o não abandono da organização em momentos de dificuldades e problemas (MEYER; ALLEN, 1997). Para Joo (2010), o comprometimento organizacional é a variável que interfere na eficácia organizacional e no desempenho das organizações, onde o comprometimento é voltado ao trabalho do colaborador. Para o autor, a liderança e a cultura organizacional são preponderantes para o comprometimento organizacional dos funcionários. Medeiros (2003) também cita que o comprometimento organizacional leva as organizações a um melhor desempenho.

Mathieu e Zajac (1990) citam que o comprometimento organizacional está ligado a valores pessoais, estados de função e características do ambiente de trabalho, que podem ser desde características da atividade laboral até modelos de estrutura organizacional. O comprometimento organizacional, segundo os autores, é determinante em fatores como desempenho, rotatividade e absenteísmo. Características demográficas como sexo, nível escolar e idade, relação da equipe de trabalho com seu líder, motivação e satisfação no trabalho, são fatores que permitem melhorar o comprometimento organizacional de um colaborador.

O comprometimento organizacional refere-se à intenção de um colaborador de dedicar sua energia e lealdade à empresa à qual ele pertence. O comprometimento organizacional pode ser definido como uma característica psicológica relacionada às ações dos funcionários, e pode-se dizer que fatores como a lealdade à empresa, a capacidade de fazer os melhores esforços para a organização e a auto identificação dos colaboradores com a entidade está contida no comprometimento organizacional (HAN; SHIM; CHOI, 2018).

O comprometimento organizacional, assim como a satisfação no trabalho e a confiança, pode ser influenciado pela cultura organizacional, sendo que quando estes valores são desenvolvidos, surgem novas características como consistência, lealdade, competência e integridade (YUSUF, 2020).

Basso Junior (2017) aponta um conjunto de conceitos de comprometimento organizacional definidos por diversos autores ao longo dos anos. O mesmo se encontra no quadro 3.

Quadro 3 - Conceitos de comprometimento organizacional

Referência	Conceito
Mowday, Porter e Steers (1982)	Comprometimento organizacional é uma forte relação entre o indivíduo e a organização, realizando esforços pela organização, crendo e aceitando os objetivos e valores organizacionais e desejando permanecer na organização.
Meyer e Allen (1991)	Comprometimento organizacional é o estabelecimento de um vínculo afetivo (querer permanecer), vínculo normativo (permanecer obrigado) e vínculo instrumental (necessidade de permanecer).
Bastos, Brandão e Pinho (1997)	Comprometimento organizacional é o grau em que o indivíduo aceita ou internaliza as características ou perspectivas organizacionais.
Medeiros e Enders (1998)	Comprometimento organizacional refere-se a uma crença e aceitação dos valores e objetivos organizacionais e a disposição do indivíduo em exercer um esforço considerável em benefício dela e um forte desejo de permanecer como membro.
Mc Donald e Makin (2000)	Comprometimento organizacional é um trato psicológico entre funcionário e organização.
Stecca (2001)	Comprometimento organizacional é o forte envolvimento do indivíduo com o ambiente organizacional, expondo o desejo de permanecer e se empenhando para favorecer a organização.
Siqueira (2001)	Comprometimento organizacional é entendido como um contrato psicológico entre a organização e indivíduo.
Valentine, Godkin e Lucero (2002)	Comprometimento organizacional é a inclinação dos interesses do indivíduo e dos compromissos com a organização.
Davenport (2005)	Comprometimento organizacional refere-se ao elo entre o indivíduo e a organização, de base emocional ou intelectual.
Robbins (2005)	Comprometimento organizacional é o grau em que o indivíduo se identifica a organização e seus objetivos, desejando permanecer como membro da mesma.
Yilmaz (2008)	Comprometimento organizacional é a adoção dos objetivos da organização pelos indivíduos e o comprometimento dos mesmos com o atendimento destes objetivos pela organização.
Sepahvand, et al. (2019)	O comprometimento organizacional forma a atitude e a abordagem das pessoas em relação à empresa e disponibiliza aos gestores informações úteis sobre a organização, planejamento, o aumento da eficiência e eficácia e a melhora do desempenho.

Fonte: Adaptado de Basso Junior (2017)

Para Meyer e Allen (1991), o comprometimento organizacional possui três componentes, sendo o comprometimento afetivo (*affective commitment*), o comprometimento instrumental (*continuance commitment*) e o comprometimento normativo (*normative*

*commitment*). O comprometimento afetivo refere-se ao apego emocional, à identificação e ao envolvimento do funcionário na organização. Funcionários com forte comprometimento afetivo continuam com a empresa porque querem fazê-lo. Comprometimento instrumental refere-se a uma conscientização dos custos associados à saída da organização. Os colaboradores cujo vínculo com a organização é baseado no comprometimento instrumental permanecem na empresa porque precisam fazê-lo. Por fim, o comprometimento normativo reflete um sentimento de obrigação de continuar no emprego. Os funcionários com um alto nível de comprometimento normativo sentem que devem permanecer na organização.

Park e Rainey (2007) citam que essas três variáveis de comprometimento, ou seja, afetivo, normativo e instrumental, trabalham juntas e têm efeitos comuns nas consequências organizacionais, como satisfação no trabalho, intenções de rotatividade e desempenho. Meyer, Allen e Smith (1993), citam que é possível entender melhor o relacionamento de um colaborador com uma organização quando as três formas de comprometimento são consideradas juntas e que cada variação de comprometimento do indivíduo se desenvolve como resultado de diferentes experiências e tem implicações diferentes para o comportamento no trabalho.

Para um melhor entendimento do comprometimento organizacional, os subcapítulos seguintes irão explicar sobre as três dimensões do comprometimento organizacional abordadas neste estudo.

### **2.2.1 Comprometimento afetivo**

O vínculo emocional dos colaboradores com sua organização, ou seja, seu comprometimento afetivo é considerado um importante determinante de dedicação e lealdade. Pessoas afetivamente comprometidas são vistas como tendo um sentimento de pertencimento e identificação que aumenta seu envolvimento nas atividades da empresa, sua disposição de perseguir os objetivos da organização e seu desejo de permanecer na empresa (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982).

O comprometimento afetivo refere-se à identificação, envolvimento e apego emocional à organização. Pessoas dotadas de forte comprometimento afetivo permanecem com a empresa porque querem fazê-lo (ALLEN; MEYER, 1996). Para Bergami e Bagozzi (2000), respostas emocionais e atitudes benevolentes de pessoas em relação aos seus colegas de trabalho são características de comprometimento afetivo.

Um antecedente do comprometimento afetivo com a organização é o suporte organizacional. O suporte organizacional reflete as crenças globais que os colaboradores desenvolvem em relação à medida em que sua empresa valoriza sua contribuição e se preocupa com eles. Já uma atitude consequente do comprometimento afetivo é o efeito indireto significativo sobre a rotatividade por meio da diminuição da intenção de sair do emprego (VANDENBERGHE; BENTEIN; STINGLHAMBER, 2004).

Para Burmansah, Sujanto e Mukhar (2019), o comprometimento afetivo refere-se à conexão emocional, identificação e envolvimento na organização. A conexão emocional entre os colaboradores e sua organização ou seu comprometimento afetivo, tem sido considerada um determinante importante da dedicação e lealdade. Os autores citam que os fatores que fazem alguém ficar com sua organização são motivos emocionais, incluindo os relacionados à amizade, à atmosfera ou cultura de trabalho e à comodidade na realização de tarefas.

Ao realizar um estudo sobre comprometimento afetivo com 138 professores de 8 escolas budistas da cidade de Jacarta, Burmansah, Sujanto e Mukhar (2019) identificaram que há um efeito positivo entre qualidade de vida no trabalho e o comprometimento afetivo dos professores na escola. Os autores identificaram também que há um efeito positivo entre o envolvimento nas atividades de trabalho e o comprometimento afetivo dos docentes e, por fim, há um efeito positivo entre a qualidade de vida no trabalho e o envolvimento dos professores na escola.

Nazir et al. (2018) citam que o comprometimento afetivo promove um sentimento de pertencimento e, geralmente, está relacionado a um colaborador emocionalmente ligado à empresa. Esses indivíduos exibem maior capacidade de envolvimento nas atividades de uma organização e estão sempre prontos para colocar um esforço extra além do seu dever em direção à realização das metas da empresa.

O comprometimento afetivo é considerado um recurso essencial, em que pessoas comprometidas afetivamente são motivadas e dispostas a dedicar esforços e lealdade à organização a qual pertencem. Funcionários com alto grau de comprometimento afetivo possuem características como capacidade de aliviar o esgotamento emocional, à medida que se identificam com sua empresa criam um sentimento de pertencer a organização e mantêm uma forte motivação interna para atingir metas organizacionais (KONG; JEON, 2018).

Tillman et al. (2018) afirmam que um funcionário com alto comprometimento afetivo é voluntariamente investido na empresa porque vê os objetivos organizacionais como complementares aos seus e tem maior probabilidade de investir tempo pessoal e energia em sua organização. Pessoas comprometidas afetivamente provavelmente veem seus objetivos dentro da organização como atingíveis e alinhados com a missão da organização.

Woznyj et al. (2019) estudaram o papel mediador do comprometimento organizacional afetivo na relação entre o clima organizacional e o desempenho organizacional. O estudo foi desenvolvido com 268 enfermeiros que trabalham em 28 instituições médicas onde todos tinham longa permanência na instituição. Os autores descobriram que o comprometimento afetivo atrelado ao bom clima organizacional está associado aos benefícios de um bom desempenho organizacional.

A partir da teoria exposta, a primeira hipótese é formulada:

**H1:** O comprometimento afetivo do professor afeta a sua percepção sobre o desempenho organizacional das escolas harmonienses.

### **2.2.2 Comprometimento Normativo**

Allen e Meyer (1996) afirmam que o comprometimento normativo se refere ao comprometimento baseado em um senso de obrigação para a organização. Colaboradores com forte comprometimento normativo permanecem na empresa porque sentem que deveriam fazê-lo. Para Wiener (1982), o comprometimento normativo refere-se às pressões que foram absorvidas pelo colaborador para agir de forma a alcançar os objetivos e metas da empresa. Diz respeito a aceitação por parte do funcionário dos objetivos organizacionais, podendo ser entendido como uma forma de controlar as atitudes das pessoas. Para o autor o comprometimento normativo é influenciado pelas experiências da pessoa antes (socialização familiar/cultural) e após a entrada (socialização organizacional) na empresa.

O comprometimento normativo é a crença do colaborador de que é responsabilidade da pessoa ser fiel à empresa (DAWLEY; ANDREWS; BUCKLEW, 2008). Boas práticas de liderança com comprometimento normativo resultam em um baixo índice de rotatividade dentro das organizações (ENNIS; GONG; OKPOZO, 2018). Para Bastos (1994), comprometimento normativo por ser entendido como um conjunto de regras internalizadas pela pessoa, exercendo pressão para que suas atitudes sejam de acordo com as metas e objetivos da organização em que o indivíduo está inserido.

Mansour, Naji e Leclerc (2017) citam que dos três tipos de comprometimento, o normativo foi o mais recente a surgir na literatura e continua sendo, de longe, o menos estudado. Os autores afirmam que comprometimento normativo é inicialmente definido como pressões normativas internalizadas para atuar de forma a atender os objetivos da organização, baseados em identificação e lealdade. De acordo com essa perspectiva, os colaboradores estão dispostos

a fazer sacrifícios pessoais pelo bem da empresa, pelo fato de acreditarem que essa é maneira moral de se comportar.

Segundo Du et al. (2019), o comprometimento normativo pode ser definido como o apego psicológico do colaborador à organização com base na experiência de socialização para permanecer leal ou uma obrigação moral de retribuição a empresa. Os autores citam da importância do investimento organizacional no desenvolvimento de carreira dos colaboradores para reforçar o comprometimento normativo dos mesmos e com isso, aumentar sua intenção de permanecer na organização.

Para que se tenha comprometimento normativo, alguns antecedentes como a socialização e a congruência da missão e valores organizacionais com valores pessoais do indivíduo se faz necessária (MCCORMICK; DONOHUE, 2019). Para Wiener (1982), o comprometimento normativo se desenvolve como resultado de processos de socialização cultural, familiar e organizacional. Meyer e Parfyonova (2010) citam que o comprometimento normativo gera uma importante força motivacional que tem sido negligenciada e subutilizada, os autores comentam que o comprometimento pode gerar implicações potencialmente poderosas e benéficas, mas que para tal, o indivíduo precisa entender o comprometimento normativo como um dever moral e não como uma obrigação.

Alrowwad et al. (2019) buscaram investigar o papel do comprometimento afetivo, comprometimento normativo e comprometimento instrumental na melhoria do desempenho organizacional. De posse de um instrumento de pesquisa com 37 questões buscaram 266 funcionários de empresas da Jordânia. Identificaram que há impacto positivo do comprometimento normativo no desempenho organizacional, ao passo que, o comprometimento afetivo não teve impacto no desempenho organizacional.

A partir da teoria exposta, a segunda hipótese é formulada:

**H2:** O comprometimento normativo do professor afeta a sua percepção sobre o desempenho organizacional das escolas harmonienses.

### **2.2.3 Comprometimento Instrumental**

Becker (1960) define o comprometimento instrumental como uma tendência que o colaborador tem de se engajar em linhas de atividades consistentes, fazendo com que a pessoa siga na empresa por causa dos benefícios e custos atrelados a uma possível saída. Para Meyer, Allen e Gellatly (1990), pessoas com comprometimento instrumental seguem nos seus

empregos por ter um sentimento de necessidade, os autores afirmam que o comprometimento instrumental está ligado a fatores como benefícios de aposentadoria e a falta de alternativas.

Segundo Medeiros et al. (2003), vários trabalhos científicos descobriram evidências empíricas que interligam o comprometimento instrumental com indicadores relacionados a investimentos feitos pelos colaboradores no trabalho e com alternativas de trabalho. Gong et al. (2009) afirmam que o comprometimento instrumental está diretamente associado com a tendência da pessoa em permanecer em uma organização com base na possível perda ou outros custos associados à saída da mesma.

Em seu modelo integrado de comprometimento e motivação, Meyer, Becker e Vandenberghe (2004) teorizaram que o comprometimento instrumental está ligado a uma regulação externa do comportamento do trabalho do indivíduo. O comportamento no trabalho (por exemplo, desempenho no trabalho) de colaboradores com alto comprometimento instrumental se dá para satisfazer uma contingência de demanda ou recompensa externa e está ligado a sentimentos de controle.

O conceito de comprometimento instrumental dos colaboradores de uma organização está baseado no nível percebido de custos de uma possível mudança e da falta de vantagens das alternativas possíveis no mercado (FULLERTON, 2003). Em seu estudo, Caki, Asfuroglu e Erbas (2015) citam que os colaboradores com alto comprometimento instrumental são inclinados a ter baixa motivação e pertencem à empresa por obrigação. Uppal (2017) afirma que o comprometimento instrumental é oriundo de dois fatores: a natureza e/ou a magnitude dos investimentos que os colaboradores fazem durante a permanência na empresa e os custos percebidos associados à saída da organização.

Kuok e Taormina (2015) afirmam que o comprometimento instrumental pode ser influenciado por fatores como salário e satisfação no trabalho. Proporcionar salários adequados aos colaboradores pode gerar aos mesmos um senso de competência por meio de seu trabalho e, assim, motivá-los a permanecer na organização fortalecendo o comprometimento instrumental dos indivíduos. Da mesma forma, o comprometimento instrumental está ligado à satisfação no trabalho, pois proporciona recompensas formais (remuneração) e informais (reconhecimento), sendo que funcionários conscientes de tais recompensas são menos dispostos a deixar a organização, ou seja, seu comprometimento instrumental é maior.

Ao estudar a influência do comprometimento organizacional afetivo, comprometimento normativo e comprometimento instrumental no desempenho organizacional das organizações com 266 funcionários de empresas jordanianas, os autores Alrowwad et al. (2019) identificaram que o comprometimento instrumental interfere de forma positiva o desempenho organizacional.

A partir da teoria exposta, a terceira hipótese é formulada:

**H3:** O comprometimento instrumental do professor afeta a sua percepção sobre o desempenho organizacional das escolas harmonienses.

### 2.3 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Para Tsai (2018), a satisfação no trabalho tem sido fortemente estudada e discutida entre pesquisadores acadêmicos e a área da gestão das organizações. Como as pessoas são vistas como um ativo corporativo fundamental e indispensável, os gestores devem manter e melhorar a satisfação dos seus colaboradores, manter pessoas competentes, reduzir a rotatividade, melhorar a eficiência da empresa e motivar os funcionários para desenvolver o seu melhor. O autor cita que inúmeros estudos já conseguiram visualizar que o nível de satisfação no trabalho interfere na conduta e na atitude do colaborador em relação as suas atividades no trabalho, afetando assim, o desempenho no trabalho.

Locke (1969) identificou a satisfação no trabalho como um estado mental positivo em que a pessoa se sente muito bem no seu local de trabalho, algo que é oriundo do entendimento do colaborador sobre as atividades que realiza e da realização dos seus desejos através deste trabalho. Gedif et al. (2018) por sua vez, afirmam que a satisfação no trabalho está ligada aos atos e sentimentos dos indivíduos sobre o seu trabalho desenvolvido. Os autores argumentam que ações positivas e favoráveis em relação à sua atividade laboral, são indicativos de que há satisfação no trabalho.

A satisfação no trabalho pode ser compreendida como um estado emocional resultante do convívio dos colaboradores, seus valores, características pessoais de cada um e expectativas que cada pessoa tem com o meio que vivem e com a empresa que trabalham (HAPPELL; MARTIN; PINIKAHANA, 2003). Alguns fatores estão diretamente ligados ao sentimento de satisfação no trabalho, segundo Akkerman et al. (2016), dentre eles pode-se citar as relações sociais no trabalho, autonomia percebida pelo colaborador, exigências diárias do trabalho, apoio percebido e as oportunidades de crescimento e desenvolvimento dentro da organização.

Martinez e Paraguay (2003) tratam a satisfação no trabalho como sinônimo de motivação, uma atitude ou um estado emocional positivo em relação a organização. Perugini e Waisman (2018) citam que inúmeros estudos identificaram que a satisfação no trabalho é diretamente ligada ao estado mental do indivíduo que facilita a sensação de bem-estar nas atividades realizadas no trabalho. Tarrant (2008) afirma que colaboradores com maior



satisfação no trabalho são aqueles que desempenham as funções próprias a sua atividade principal em um ambiente de trabalho que tenha uma estrutura de liderança bem determinada.

Segundo Jackson, Alberti e Snipes (2014), a satisfação no trabalho é vista como algo importante, pois quando não se tem a mesma, atitudes indesejadas no ambiente de trabalho como absenteísmo, rotatividade voluntária e doenças ocupacionais se tornam frequentes. No entanto, quando a satisfação no trabalho está presente afloram os comportamentos otimistas, como o comprometimento afetivo, o bom desempenho organizacional, a satisfação com a vida em geral e a realização profissional.

Porter et al. (1974) citam que alguns componentes estão incluídos na satisfação no trabalho, entre os quais têm-se a satisfação com o pagamento, a promoção, supervisão, relação com colegas de trabalho e o próprio trabalho. Os autores afirmam que existe uma relação bastante consistente com a propensão de permanecer na empresa quando o colaborador possui satisfação no trabalho.

Os estudos sobre satisfação no trabalho iniciaram basicamente na década de 1920. Desde então, a satisfação no trabalho vem sendo estudada sob diferentes modelos teóricos (MARTINEZ; PARAGUAY, 2003; LUCHINI, 2016). O quadro 4 apresenta os diferentes modelos teóricos sobre satisfação no trabalho apresentados pelos autores:

Quadro 4 - Evolução dos modelos teóricos sobre Satisfação no Trabalho

(continua)

Teoria	Autor	Conceito	Relevância
Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas	Maslow 1940	Necessidades humanas hierarquizadas em 5 níveis: (1) necessidades fisiológicas; (2) necessidades de segurança; (3) necessidades sociais; (4) necessidade de estima; (5) necessidade de auto realização.	Importante para compreender o comportamento das pessoas na situação de trabalho, especialmente em termos de satisfação, mostrando a tendência humana de progredir e ultrapassar os respectivos níveis da escala hierárquica.
Teoria X – Teoria Y	McGregor 1960	Na teoria X, satisfação no trabalho decorre de recompensas financeiras. Homem é considerado passivo, irresponsável e resistente à inovações. Na teoria Y é fundamental a integração entre os objetivos individuais e organizacionais.	Dependendo de condições evitáveis, o trabalho pode ser fonte de satisfação (e será feito voluntariamente), ou fonte de castigo (e, se possível, será evitado).

(continuação)

Teoria da Motivação -Higiene	Herzberg 1959	Satisfação e insatisfação são fenômenos distintos. A insatisfação é determinada pela carência ou deficiência de “fatores de higiene” que são relacionados à remuneração, supervisão, ambiente de trabalho e condições de trabalho. A satisfação seria determinada por “fatores motivacionais” como realização, reconhecimento, responsabilidade e crescimento profissional.	Apesar de muito utilizada no estudo da satisfação no trabalho, esta teoria recebeu críticas pela falta de consistência empírica na divisão dos aspectos do trabalho como extrínsecos ou intrínsecos.
Teoria da Expectância	Vroom 1967	Desejos e expectativas conscientes da pessoa são mais importantes do que seus impulsos e necessidades inconscientes. Existiria um processo cognitivo com raciocínio lógico para tomada de decisão onde a pessoa analisa a soma das valências e a probabilidade de sucesso e é este processo que determina a motivação.	A valência é uma orientação afetiva em relação a um determinado resultado, é a percepção da satisfação antecipada por um resultado. A valência de um trabalho é função do produto das valências de todos os outros resultados obtidos e da concepção de instrumentalidade que o trabalho tem para o alcance dos resultados.
Teoria da Imaturidade e Maturidade	Argyris 1960-1970	A teoria considera que o desenvolvimento ou crescimento de uma pessoa no trabalho depende das condições que a empresa oferece e que a empresa cria situações que mantêm a imaturidade dos funcionários visando adaptá-los ao trabalho, frustrando seu desenvolvimento e a satisfação no trabalho.	Proposta de mudança nas organizações possibilitando o desenvolvimento do funcionário, da imaturidade à maturidade, onde o colaborador seja participativo, independente, comportamento mais complexo e consciência sobre si.
Psicopatologia e Psicodinâmica do Trabalho	Dejours 1970	Segundo a teoria, a divisão das tarefas modularia o sentido e interesse do trabalho para o colaborador, enquanto a divisão dos homens modularia as relações entre as pessoas e mobilizaria a afetividade e, assim, a organização do trabalho afetaria o funcionamento psíquico.	O trabalho se torna perigoso para o aparelho psíquico quando se opõe à livre atividade, quando a liberdade para organização do trabalho é limitada, contrariando os desejos do colaborador, gerando pressão psicológica e abrindo espaço para o sofrimento do trabalhador e a falta de satisfação no trabalho.
Teoria da Satisfação no Trabalho de Locke	Locke 1970	Teoria baseada na concomitância dos “valores” (importância que o indivíduo deu à meta que deseja alcançar) e das “metas” (o objetivo desejado), que são os impulsores que levam a pessoa a agir (desempenho), obtendo resultados (satisfação) que irão servir como feedback (reforço) para a atribuição dos valores.	Satisfação no trabalho é um estado emocional prazeroso, resultante da avaliação do trabalho em relação aos valores da pessoa, ligadas ao trabalho. Insatisfação no trabalho é um estado emocional não prazeroso, resultante da avaliação do trabalho como ignorando, frustrando ou negando os valores da pessoa, relacionados ao trabalho.

Fonte: Adaptado de Martínez e Paraguay (2003).

Ao estudar o impacto da confiança, do gênero, do suporte do supervisor percebido e da satisfação no trabalho no desempenho organizacional com 311 funcionários do setor de serviços nos Emirados Árabes Unidos, Zeffane, Melhem e Baguant (2018) descobriram que a confiança e a satisfação no trabalho foram as que tiveram maior impacto nas percepções de desempenho organizacional na pesquisa.

Muterera et al. (2018) procuraram estabelecer e testar as relações entre as percepções de líderes e funcionários sobre o comportamento de liderança transformacional dos líderes e sua

relação com a satisfação no trabalho e desempenho organizacional. Trabalhando com uma amostra de 372 respondentes, identificaram uma relação positiva entre liderança transformacional, satisfação no trabalho e desempenho organizacional.

Guzman et al. (2018) estudaram se o efeito do sucesso de sistemas de informação afeta a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional. A pesquisa foi realizada com profissionais que trabalham em universidades e foi constatado que bons sistemas de informação afetam a satisfação no trabalho e o comprometimento e que, pessoas comprometidas organizacionalmente e satisfeitas no trabalho possuem maior desempenho organizacional.

No estudo de Chin e Yusof (2017), foi buscado determinar os efeitos mediadores da satisfação no trabalho entre executivos de uma organização, com um total de 110 participantes no estudo. Após utilizar análise de regressão múltipla hierárquica como método, os autores identificaram que a satisfação no trabalho tem efeitos mediadores parciais para o desempenho organizacional.

A partir da teoria exposta, a quarta hipótese é formulada:

**H4:** A satisfação no trabalho do professor afeta a sua percepção sobre o desempenho organizacional das escolas harmonienses.

## 2.4 ESFORÇO INSTRUCIONAL

Rowe (2008) define esforço instrucional como sendo o empenho do professor nas atividades que exerce relacionadas ao ensino. A autora cita que o esforço instrucional está ligado diretamente ao desempenho do professor em sala de aula. O esforço instrucional pode ser influenciado pelo reconhecimento do aluno e pelos superiores do professor, como por exemplo o coordenador da escola ou diretor. A autora ressalta ainda que o esforço instrucional dos docentes é a obrigação que eles sentem em executar da melhor forma suas atividades nas instituições de ensino, procurando fazer o melhor para que as escolas tenham os melhores resultados possíveis.

Para Silva (2016), o esforço instrucional é um construto que representa o resultado do trabalho do professor oriundo da interação com os alunos na sala de aula. O esforço instrucional é uma medida do grau de investimento e dedicação pessoal do docente na sua função de dar aula, que inclui, por exemplo, preparação e dinâmica das aulas, a forma de se relacionar com os alunos e a exigência de estudo adotada em relação aos mesmos (ROWE; BASTOS; PINHO, 2013). O esforço instrucional pode ser definido como o empenho em qualificar a atividade de dar aula e potencializar os resultados positivos dos alunos (ROWE; BASTOS; PINHO, 2011).

Botha (2011) afirma que a prática instrucional do professor é percebida na sala de aula onde os objetivos, valores, objetivos e crenças servem como força motriz por trás de seus esforços instrucionais para orientar e auxiliar os alunos na busca pelo conhecimento. Para Hallinger (2005), o esforço instrucional proporciona comportamentos como: a) criar um senso compartilhado de propósito na escola, focando em metas claras de aprendizagem do aluno; b) desenvolver um clima de expectativa e uma cultura voltada para a inovação e melhoria do ensino e aprendizagem; c) monitorar o aprendizado dos alunos; d) organizar e monitorar uma grande gama de atividades voltada ao desenvolvimento dos alunos.

A motivação e o sentimento de eficácia dos alunos interferem no nível de aspiração do professor, o esforço dedicado no ensino e o seu comportamento dentro da sala de aula, especialmente no que tange ao planejamento e preparo de aula e das atividades escolares. O sentimento de eficácia ou esforço instrucional do professor se relaciona com o desempenho. Professores com sentimento de auto eficácia revelam, nas circunstâncias mais adversas, atitudes e comportamentos de adaptação. Apresentam, portanto, níveis elevados de comprometimento com o ensino, usam procedimentos mais eficazes para trabalhar com alunos com dificuldades de aprendizagem, são mais abertos a práticas inovadoras e possuem uma postura democrática em sala de aula, promovendo autonomia e confiança entre os alunos (BZUNECK; GUIMARÃES, 2003).

Ao analisar a escala que mensura esforço instrucional, Rowe (2008) identificou cinco tipos de docentes, entre os quais têm-se:

- a) Docente técnico: Professor dedicado ao cumprimento dos deveres, desenvolvendo boas aulas, se destaca por ser a que é mais explicada pelo comprometimento organizacional;
- b) Docente protetor: Consiste em escutar as dificuldades e problemas do aluno, dar uma atenção individualizada a cada estudante, dedicar atenção as dificuldades de cada aluno e se dispor a ajudar os discentes;
- c) Docente exigente: É o professor que trabalha com uma carga elevada de estudos e trabalho, instigando o aluno a estudar muito. Cobra dedicação e empenho dos alunos para atingimento de resultados positivos;
- d) Docente perfeccionista: O professor perfeccionista planeja de forma bem detalhada suas aulas, preparando cuidadosamente com antecedência, organizando e esquematizando de forma organizada as atividades de cada aula;

- e) Docente encorajador: É o professor que tem como objetivo encorajar os alunos a participarem das atividades e discussões na sala de aula, expondo de forma aberta seus pensamentos e ideias.

Segundo Rowe, Bastos e Pinho (2010), citam que o comprometimento com a carreira e o esforço instrucional de professores leva a um maior desempenho organizacional, tanto em escolas públicas quanto em escolas privadas.

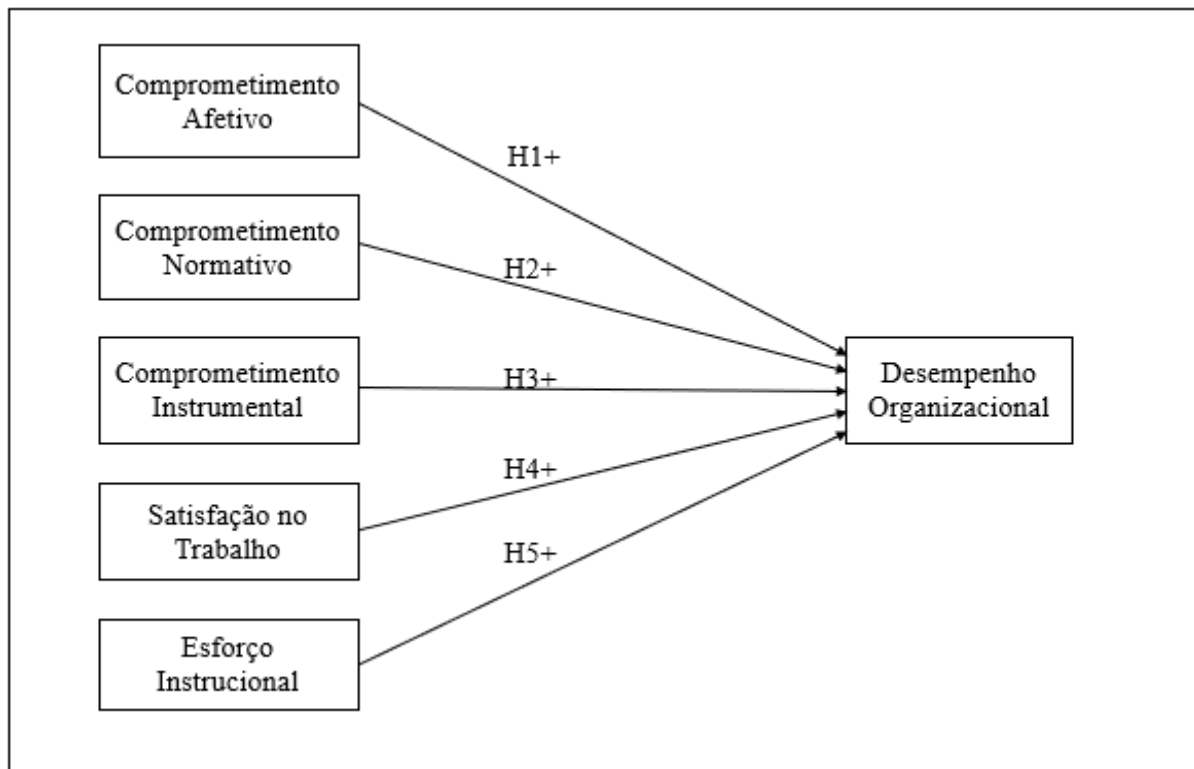
A partir da teoria exposta, a quinta hipótese é formulada:

**H5:** O esforço instrucional do professor afeta a sua percepção sobre o desempenho organizacional das escolas harmonienses.

## 2.5 MODELO TEÓRICO PROPOSTO

A partir das hipóteses apresentadas nesta pesquisa, para facilitar o entendimento sobre a relação entre os construtos tratados neste estudo, elaborou-se o Modelo Teórico proposto, conforme pode ser visto na Figura 6.

Figura 6 - Modelo Teórico Proposto



Fonte: Elaborada pelo autor (2019)

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 PESQUISA QUANTITATIVO-DESCRITIVA

A ciência pode ser compreendida como uma abordagem metodológica e sistêmica com o propósito de produzir conhecimento, através de pesquisas confiáveis sobre determinado assunto. A pesquisa científica propõe-se a buscar soluções para problemas e produzir conhecimento baseado em investigações que geram respostas sobre a relação de variáveis e fenômenos que se interligam (MARCZYK; DEMATTEO; FESTINGER, 2005).

A partir do problema de pesquisa e com intuito de atender os objetivos propostos, o método de pesquisa utilizado neste estudo pode ser identificado como sendo de natureza quantitativo-descritiva, com o uso de um levantamento, ou seja, uma pesquisa do tipo *survey*. A verificação das relações entre os construtos, bem como o teste das hipóteses levantadas, foi realizada por meio da técnica de Regressão Linear Múltipla (HAIR JR et al. 2009).

As hipóteses de um estudo, oriundas da teoria, normalmente são usadas para direcionar o estudo e proporcionar um modelo que se tem como objetivo mensurar. Os estudos descritivos são de natureza confirmatória, ou seja, são usados para o teste das hipóteses definidas a partir da teoria (HAIR JR et al. 2009).

Para Hair Jr et al. (2009), a pesquisa descritiva pode ser definida como uma coleta de dados de forma estruturada e que contemple um número significativo de participantes da população-alvo. Segundo Malhotra (2012), estudos descritivos fazem parte da concepção de pesquisas conclusivas formais e estruturadas, que são normalmente baseadas em amostras significativas de um público-alvo, onde as respostas obtidas são passíveis a análise quantitativa, ideais quando o objetivo é testar hipóteses e analisar a relação entre determinadas variáveis.

Uma pesquisa *survey* possui três características distintas. Primeiro, o objetivo da pesquisa é produzir descrições quantitativas de alguns aspectos da população do estudo. Em segundo lugar, a principal maneira de coletar informações é perguntando às pessoas questões estruturadas e predefinidas. As respostas, que podem se referir a si mesmas ou a alguma outra unidade de análise, constituem os dados a serem analisados. Por último, a informação é geralmente coletada sobre uma fração da população do estudo – uma amostra – mas deve ser coletada de modo a ser capaz de generalizar as descobertas para a população (PINSONNEAULT; KRAEMER, 1993).

Nique e Ladeira (2014) citam que o método *survey* possibilita ao observador tabular e explorar os dados dos respondentes de forma comparativa, já que as variáveis são semelhantes

para todos os envolvidos na pesquisa. Sendo assim, um método com menor custo em comparação com outros métodos de pesquisa, tornando-se assim, um método de pesquisa mais vantajoso do que outras formas metodológicas de pesquisa. Um questionário bem constituído, pode trazer dados que demandariam muito mais tempo e dedicação do que se fosse adotado outro método de pesquisa.

### **3.1.1 População-alvo e Amostragem**

Segundo Hair Jr et al. (2009), a população de um estudo, é a totalidade de todos os indivíduos que possuem algum tipo de características em comum. Dentro do universo da população, é possível identificar uma amostra de indivíduos, ou seja, um conjunto menor de pessoas da população toda de onde se pode tirar conclusões sobre a população como um todo, podendo esta amostra ser probabilística ou não probabilística. Dentro do universo da população dos professores das escolas de Harmonia, tem-se no ano de 2019 o total de 72 professores, o que possibilita trabalhar com a população por completo.

A escolha das escolas de Ensino Fundamental do município de Harmonia/RS se dá pelo fato do município apresentar índices de desempenho escolar com posição de destaque no cenário gaúcho, como já exposto anteriormente em que se demonstra os dados do IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica) onde Harmonia possui posição 17 para alunos dos anos iniciais e posição 6 para alunos dos anos finais em um cenário de 497 municípios gaúchos, segundo IBGE (2018).

### **3.1.2 Instrumento de coleta de dados**

Para o cumprimento dos objetivos definidos neste estudo, foi elaborado um questionário de pesquisa utilizado como instrumento para a coleta dos dados. A elaboração deste questionário é uma técnica estruturada para a coleta das informações, constituída de vários questionamentos pertinentes à pesquisa, podendo ser na modalidade escrita ou verbal, que foi respondida pelos participantes da pesquisa, de maneira padronizada (FINK, 2013).

Hair Jr et al. (2009) afirmam que as informações obtidas através de um questionário servem para entender as relações existentes entre os construtos de uma pesquisa. Neuman (2013) afirma que um questionário é usado para buscar informações sobre determinados assuntos, constituindo-se de um conjunto de perguntas. Sendo assim, a partir do modelo teórico exposto na Figura 5, seis construtos são abordados e testados nesta pesquisa:



- a) Desempenho Organizacional (DES);
- b) Comprometimento Afetivo (COAF);
- c) Comprometimento Normativo (CONO);
- d) Comprometimento Instrumental (COIN);
- e) Satisfação no Trabalho (SAT);
- f) Esforço Instrucional (ESIN).

Para a mensuração dos construtos foi utilizada uma escala intervalar do tipo *Likert*, tendo-se como pressuposto que os intervalos entre as posições são idênticos. Dalmoro e Vieira (2014) afirmam que a escala de cinco pontos tem, em média, a mesma precisão que a escala de sete pontos, sendo, portanto, adotado neste estudo a escala com cinco pontos, tendo nas extremidades o “Discordo Totalmente” e o “Concordo Totalmente”.

Como escala de análise de **Desempenho Organizacional**, utilizou-se o questionário de Fernandes (2014), estudo que aborda estrutura e desempenho organizacional, uma análise feita na Universidade Federal do Rio Grande do Norte. A escala é formada por 6 questões para análise do tema.

Os construtos **Comprometimento Afetivo**, **Comprometimento Normativo** e **Comprometimento Instrumental** foram analisados a partir da escala proposta por Meyer, Allen e Smith (1993), que foi traduzida por Medeiros (2003) em sua tese de doutorado onde o autor analisa o comprometimento organizacional e suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. A escala contempla 6 afirmações para cada um dos três tipos de comprometimento abordados neste estudo.

Para o tema **Satisfação no Trabalho** utilizou-se o instrumento de Tarrant (2008), tese de doutorado que abordou conflito de função, ambiguidade de função e satisfação no trabalho. Palomino (2013) em sua dissertação de mestrado que abordou conflito, ambiguidade de função e satisfação no trabalho usou o instrumento de Tarrant (2008) e para tal validou a tradução do mesmo e, portanto, será usado o instrumento a partir da tradução feita por Palomino (2013). O instrumento é dotado de 6 questões.

O **Esforço Instrucional** foi observado a partir do instrumento elaborado por Rowe (2008), instrumento este que foi adaptado e validado a partir de um instrumento elaborado por Lopes et al. (2001). O trabalho de Rowe (2008) se trata de uma tese de doutorado que abordou múltiplos comprometimentos e suas relações com o desempenho, um estudo desenvolvido entre docentes do ensino superior brasileiro em instituições públicas e privadas. O instrumento de esforço instrucional é composto de 17 questões.

O instrumento de desempenho organizacional teve uma alteração na formulação da pergunta para ser adaptado ao cenário que esta pesquisa está inserida. Os instrumentos de análise de comprometimento afetivo, comprometimento normativo, comprometimento instrumental, satisfação no trabalho e esforço instrucional foram usados sem alterações, com exceção da substituição da palavra “organização” por “escola” nas questões para adaptação à pesquisa. No apêndice C encontra-se o questionário usado neste estudo.

Os construtos e as escalas estão operacionalizados conforme apresentado no quadro 5:

Quadro 5 - Operacionalização dos Construtos

Construtos	Quantidade de Itens da Escala	Rótulos dos Itens da Escala	Autores
Desempenho Organizacional	6	DES_1 a 6	Fernandes (2014)
Comprometimento Afetivo	6	COAF_1 a 6	Meyer, Allen e Smith (1993), traduzido por Medeiros (2003)
Comprometimento Normativo	6	CONO_1 a 6	Meyer, Allen e Smith (1993), traduzido por Medeiros (2003)
Comprometimento Instrumental	6	COIN_1 a 6	Meyer, Allen e Smith (1993), traduzido por Medeiros (2003)
Satisfação no Trabalho	6	SAT_1 a 6	Tarrant (2008), traduzido por Palomino (2013)
Esforço Instrucional	17	ESIN_1 a 17	Rowe (2008), adaptado de Lopes et al. (2001)

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Além das escalas que são usadas para investigar os construtos envolvidos na pesquisa, também há as questões para identificação do perfil dos respondentes, como idade, sexo, estado civil, maior formação concluída, tempo de trabalho na escola, carga horária e distância percorrida até o trabalho.

### 3.1.3 Pré-teste do instrumento de coleta de dados

Segundo Malhotra (2012), o pré-teste de um questionário se refere ao teste do mesmo com uma pequena quantidade de entrevistados, com o intuito de encontrar e eliminar possíveis problemas. O autor cita que até mesmo um excelente questionário pode ter algo a ser melhorado. Como regra, a aplicação de um questionário não deve ser feita sem antes ser aplicado um pré-teste correto e adequado, para resolução de possíveis problemas. Todos os aspectos do questionário precisam ser observados, como a forma que é colocado o conteúdo das questões, como está exposto o enunciado, a dificuldade das questões e as instruções e até mesmo o

formato e o leiaute do questionário. Malhotra (2012) cita ainda que as pessoas que responderão o pré-teste devem ter características semelhantes às da pesquisa real.

Diante disso, foi efetuado um pré-teste do questionário com respondentes com perfil semelhante aos da pesquisa. O instrumento de pesquisa foi respondido por 5 professores da rede de Ensino Fundamental do município de Tupandi, município vizinho da cidade de Harmonia, com o objetivo de identificar e eliminar possíveis questões de entendimento e resposta das questões, buscando-se ainda, verificar o tempo médio de resposta do questionário da pesquisa (HAIR Jr. et al., 2009).

O pré-teste foi executado pelo próprio pesquisador, sendo que não ocorreram dúvidas na hora da resposta das questões. O tempo de resposta do questionário ficou, em média, na faixa dos 6 minutos. Observa-se que os questionários que foram respondidos no pré-teste não foram incluídos na pesquisa final.

### **3.1.4 Coleta e processamento dos dados**

Malhotra, Birks e Wills (2012) citam que a coleta de dados acontece no momento do contato dos participantes da pesquisa com o pesquisador, com o intuito da efetivação da pesquisa, tendo na sequência o processamento das informações colhidas que geram os resultados da pesquisa.

A coleta dos dados se deu por meio da entrega de forma pessoal do pesquisador com os respondentes da pesquisa. Hair Jr. et al. (2009) citam que este método direto de contato entre as partes traz benefícios como o custo reduzido de aplicação da pesquisa, a certeza de acesso aos envolvidos na resposta dos questionários e uma maior facilidade na administração do processo.

A coleta dos dados ocorreu nos meses de setembro e outubro de 2019, junto aos professores das escolas do município de Harmonia. O processo da coleta dos dados ocorreu após anuência da pesquisa junto ao secretário de Educação do município, conforme consta no Apêndice B. A partir da entrega dos questionários, era combinado entre pesquisador e respondentes um prazo médio de duas semanas para recolhimento dos questionários respondidos.

Conforme os questionários eram recolhidos pelo pesquisador, os mesmos eram identificados com um número de controle (código). Na sequência eram tabulados no banco de dados e após isto foi realizada uma revisão criteriosa para a análise dos dados. Hair Jr. et al.

(2009) recomendam a revisão e a tabulação dos questionários após o recebimento dos mesmos por parte do pesquisador.

### 3.2 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DOS DADOS

Hair Jr. et al. (2009) citam que a análise de regressão múltipla, método usado neste estudo, é uma técnica estatística multivariada que serve para verificar a relação entre uma variável dependente (desempenho organizacional) e um conjunto de variáveis independentes (comprometimento afetivo, normativo e instrumental, satisfação no trabalho e esforço instrucional). A flexibilidade e a adaptabilidade do método de regressão múltipla possibilitam o uso em quase toda relação de dependência. Os autores citam que suas aplicações recaem em duas classes de problemas de pesquisa, previsão e explicação. A previsão explica o nível que uma variável estatística de regressão (variável independente) pode prever da variável dependente. A explicação testa os coeficientes de regressão cara cada variável independente e busca apresentar uma razão substantiva ou teórica para os efeitos das variáveis autônomas.

Para Malhotra (2012), a análise de regressão é um método fortíssimo e flexível para verificação de relações associativas entre uma variável dependente, que neste estudo é o desempenho organizacional e outras variáveis independentes, neste estudo o comprometimento afetivo, comprometimento normativo, comprometimento instrumental, a satisfação no trabalho e o esforço instrucional. Segundo o autor, a análise de regressão pode ser usada para:

1. Identificar se as variáveis independentes explicam uma variação relevante na variável dependente, se existe uma relação.
2. Determinar quanto da variação na variável dependente é explicado pelas variáveis independentes, a intensidade da relação.
3. Definir a estrutura ou a forma de como se dá a relação: a equação matemática que relaciona as variáveis dependentes e independentes.
4. Predizer os valores de cada variável dependente do estudo.
5. Administrar outras variáveis independentes quando da avaliação das contribuições de uma variável ou um conjunto de variáveis peculiar.

Os softwares utilizados neste estudo foram, inicialmente para a tabulação dos dados o *Microsoft Excel 2019* e, na sequência, foi feito uso do software *IBM SPSS Statistics 22* para a análise dos dados.

A primeira análise feita nos dados coletados foi a verificação de *missings*, que são os dados perdidos, respostas incompletas ou valores ausentes e a verificação de *outliers*, que compreende a verificação de respostas atípicas (HAIR Jr. et al., 2009).

Na sequência, outra análise efetuada foi a verificação da linearidade, homoscedasticidade, normalidade e multicolinearidade dos dados coletados, que estão ligadas a distribuição dos dados e com as relações das variáveis do estudo em questão (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012).

### 3.2.1 Tratamento dos *Missings*

Os *missings*, que são denominados como dados perdidos, dados ausentes, dados faltantes ou não respostas, podem ser oriundos de problemas na coleta dos dados, da opção do respondente em não preencher determinada resposta e, por isso, devem ser corrigidos, para que os resultados da pesquisa permaneçam o mais fiel possível da distribuição normal (HAIR JR. et al., 2009).

Como primeira etapa do tratamento dos dados, foi realizado um processo de verificação por meio da análise de dados ausentes, onde os autores Hair Jr. et al. (2009) indicam fazer a análise através de quatro momentos. Inicialmente identificar o tipo de dados perdidos, na sequência determinar a extensão de dados perdidos, em seguida verificar a aleatoriedade do processo de perda dos dados e, por último, escolher um método de atribuição.

Hair Jr. et al. (2009) citam ainda que se a quantidade de *missings* for menor a 10% e estes não apresentarem nenhum padrão aleatório, podem ser ignorados. Porém se o percentual for maior do que 10% é possível usar um método de substituição destes valores substituindo-os por dados válidos. Segundo os autores uma das formas de substituição mais utilizadas de *missings* por valores válidos é o valor médio daquela variável, baseando-se em respostas válidas. Na presente pesquisa, que apresenta 68 questionários respondidos, não foram identificados *missings* nas respostas.

### 3.2.2 Tratamento dos *Outliers*

Os *outliers*, ou dados atípicos, são informações que apresentam um conjunto de características identificadas como visivelmente diferentes do resto das informações apresentadas pela amostra, o que resulta em situações com *scores* muito distintos em relação aos demais dados coletados (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012).

Segundo HAIR Jr. et al. (2009), estes dados atípicos podem apresentar situações univariadas, bivariadas ou multivariadas. Os autores citam que dados multivariados representam scores extremos em mais de uma variável, observações univariadas são as observações atípicas com scores extremos dos intervalos de distribuição em uma variável e as observações bivariadas podem ser analisadas conjuntamente com um diagrama de dispersão. Nesta pesquisa, foi feita a análise univariada e multivariada de dados.

Na análise univariada de *outliers*, é feita a transformação de cada variável em um escore padrão (*Z scores*). Hair Jr et al. (2009) citam que amostras com 80 observações ou menos, que é o caso desta pesquisa, observações atípicas normalmente são identificadas como casos com scores padrão de 2,5 ou mais. Sendo assim, a partir dos 68 questionários respondidos, foram calculados os *Z scores* para identificar a possibilidade de haver *outliers* univariados na amostra e, após os cálculos, não foram identificados *outliers* univariados.

Na análise multivariada dos dados, para identificar observações atípicas, foi calculado a distância de Mahalanobis ( $D^2$ ). Esta técnica mostra a distância de uma observação do centro de todo o conjunto de variáveis, sendo assim quanto maior for o valor, mais distanciada é a observação da composição geral das observações, maior a chance de tal observação seja um *outlier* (HAIR Jr. et al., 2009). Os autores citam ainda que é indicado usar como referência de  $D^2/df$  valores de 2,5 para amostras pequenas que sejam menores que 80, e 3 ou 4 para amostras acima de 80 respondentes. Após os cálculos da distância de Mahalanobis ( $D^2$ ), não foi identificado nenhuma observação atípica.

Sendo assim, ambos os testes univariados e multivariados demonstram que nenhum caso de *outlier* foi encontrado na pesquisa e, portanto, não há necessidade de exclusão de nenhum caso da amostra final que ficou composta com 68 casos, que foram submetidos aos testes das suposições de análise multivariada, apresentada a seguir.

### **3.2.3 Teste das Suposições da Análise Multivariada**

Após a conclusão da etapa voltada a análise inicial dos dados, onde verificou-se a existência de *missings* e *outliers*, buscando a depuração dos dados para que os mesmos tenham um formato mais condizente à aplicação da análise multivariada, foi executado o teste das suposições ligadas à análise multivariada de dados. Sendo assim, quatro técnicas estatísticas que deverão ser atendidas são estabelecidas e testadas, sendo elas a normalidade, linearidade, homoscedasticidade e multicolineariedade (HAIR Jr. et al., 2009).

## 3.2.3.1 Normalidade

Hair Jr. et al., (2009) citam que a normalidade dos dados se refere ao formato da distribuição dos dados para uma variável métrica individual e sua correspondência com a distribuição normal. As medidas de distribuição da normalidade podem ser descritas pelas medidas da assimetria dos dados (*skewness*) e da curtose (*kurtosis*) (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012).

As medidas de assimetria demonstram o equilíbrio da distribuição, se é desequilibrada ou deslocada para um lado, cuja interpretação identifica que valores acima de  $|3|$  determinam distribuição assimétrica e, sendo assim, não são aceitos (HAIR Jr. et al., 2009). A curtose por sua vez, é a elevação ou achatamento da distribuição quando comparada à curva normal, ou seja, se são mais pontiagudas ou mais achatadas, onde os valores de escores até  $|10|$  são permitidos, pois assim, é validado a regra da normalidade (KLINE,2005).

Conforme elucidado na Tabela 1, tanto os valores de assimetria quando os de curtose estão de acordo com o que é tratado como adequado na teoria (HAIR Jr. et al., 2009), o que permite afirmar que os dados apresentam normalidade.

Tabela 1 - Teste de normalidade por assimetria e curtose

(continua)

Variáveis	N	Assimetria ( <i>skewness</i> )		Curtose ( <i>kurtosis</i> )	
		Estatística	Erro Padrão	Estatística	Erro Padrão
DES_1	68	-,551	,291	-,175	,574
DES_2	68	-,090	,291	-,388	,574
DES_3	68	-,723	,291	-,131	,574
DES_4	68	-,280	,291	,010	,574
DES_5	68	-,416	,291	,143	,574
DES_6	68	-,568	,291	,766	,574
COAF_1	68	-,431	,291	-1,093	,574
COAF_2	68	-,317	,291	-,071	,574
COAF_3re	68	,662	,291	-,593	,574
COAF_4	68	1,097	,291	,501	,574
COAF_5re	68	1,054	,291	,022	,574
COAF_6	68	-,803	,291	,120	,574
CONO_1re	68	,786	,291	-,082	,574
CONO_2	68	-,628	,291	-,450	,574
CONO_3	68	-,313	,291	-,807	,574
CONO_4	68	-,506	,291	-,816	,574
CONO_5	68	-,356	,291	-,382	,574

(continuação)

CONO_6	68	-,442	,291	-,540	,574
COIN_1	68	-,517	,291	,611	,574
COIN_2	68	-,564	,291	,306	,574
COIN_3	68	-,159	,291	-,811	,574
COIN_4	68	,674	,291	,092	,574
COIN_5	68	-,255	,291	-,807	,574
COIN_6	68	,167	,291	-,573	,574
SAT_1	68	-,489	,291	1,601	,574
SAT_2	68	-,600	,291	,421	,574
SAT_3	68	-,675	,291	1,781	,574
SAT_4	68	-,205	,291	-,907	,574
SAT_5	68	-,404	,291	-,147	,574
SAT_6	68	-,522	,291	,555	,574
ESIN_1	68	-,893	,291	,332	,574
ESIN_2	68	-,411	,291	-,685	,574
ESIN_3	68	-,688	,291	1,135	,574
ESIN_4	68	-,435	,291	-,634	,574
ESIN_5	68	-,526	,291	,598	,574
ESIN_6	68	-,214	,291	-,555	,574
ESIN_7	68	,415	,291	-,246	,574
ESIN_8	68	-,913	,291	1,441	,574
ESIN_9	68	-1,390	,291	4,213	,574
ESIN_10	68	-1,567	,291	4,624	,574
ESIN_11	68	-,064	,291	-,297	,574
ESIN_12	68	,003	,291	-,107	,574
ESIN_13	68	-,607	,291	,660	,574
ESIN_14	68	-,905	,291	1,626	,574
ESIN_15	68	,006	,291	,350	,574
ESIN_16	68	,005	,291	-,699	,574
ESIN_17	68	-,335	,291	-,559	,574
N válido (de lista)	68				

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos resultados do SPSS.

### 3.2.3.2 Homoscedasticidade

A homoscedasticidade diz respeito a suposição de que as variáveis dependentes possuem níveis idênticos de variância ao longo de todo o conjunto de variáveis preditoras, ou variáveis independentes. Por analisar as relações de dependência entre as variáveis de diversos grupos, a homoscedasticidade é vista como uma característica positiva e buscada nas pesquisas, já que a variância que uma variável dependente não deve se concentrar em somente um conjunto



reduzido de valores específicos a variáveis independentes (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012).

Para verificação da homoscedasticidade foi usado o Teste de Levene, que determina se as variâncias de uma variável são iguais em qualquer número de grupos analisados. Valores de significância menores que 0,05 na dispersão de variância das variáveis categóricas ou não-métricas demonstram que há heteroscedasticidade (HAIR Jr. et al., 2009). Na tabela 2 é possível ver o Teste de Levene realizado, utilizando-se como variáveis categóricas a idade, o gênero (sexo) e o estado civil.

Tabela 2 – Teste de Levene

(continua)

Variáveis	Variáveis Categóricas					
	Q48 Idade		Q49 Gênero		Q50 Estado Civil	
	Levene	Sig.	Levene	Sig.	Levene	Sig.
DES_1	1,060	,384	,211	,647	4,807	,011*
DES_2	,741	,567	,202	,655	,719	,491
DES_3	,855	,496	,072	,790	2,232	,116
DES_4	,863	,491	2,817	,098	,539	,586
DES_5	,391	,815	,334	,566	,885	,418
DES_6	1,780	,144	,534	,467	3,552	,034*
COAF_1	2,158	,084	,152	,698	1,672	,196
COAF_2	,709	,589	1,063	,306	1,975	,147
COAF_3re	1,846	,131	,532	,468	1,877	,161
COAF_4	1,900	,122	2,166	,146	,673	,514
COAF_5re	4,105	,005*	,848	,360	1,588	,212
COAF_6	1,695	,162	,635	,429	1,791	,175
CONO_1re	2,214	,078	,766	,385	,653	,524
CONO_2	3,230	,018*	2,198	,143	6,879	,002*
CONO_3	,845	,502	2,481	,120	1,933	,153
CONO_4	,647	,631	1,642	,205	1,214	,304
CONO_5	2,095	,092	1,600	,210	1,103	,338
CONO_6	,862	,492	,452	,504	,847	,433
COIN_1	2,550	,048	1,050	,309	5,612	,006*
COIN_2	1,105	,362	2,094	,153	11,551	,000*
COIN_3	4,974	,002*	,000	,995	1,747	,183
COIN_4	1,234	,306	2,668	,107	2,690	,076
COIN_5	,402	,806	,064	,801	,855	,430
COIN_6	,572	,684	2,118	,150	1,076	,347
SAT_1	,662	,621	2,840	,097	,686	,507
SAT_2	,729	,576	,705	,404	,165	,848
SAT_3	1,232	,306	7,783	,007*	1,745	,183

(continuação)

SAT_4	1,838	,133	2,139	,148	,092	,912
SAT_5	2,613	,044*	,358	,552	,140	,870
SAT_6	2,534	,049*	1,374	,245	2,509	,089
ESIN_1	,788	,538	,027	,869	,563	,572
ESIN_2	3,388	,014*	7,867	,177	1,477	,236
ESIN_3	2,446	,056	,121	,730	6,128	,004*
ESIN_4	1,716	,158	,205	,652	5,108	,009*
ESIN_5	1,349	,262	,454	,503	,052	,949
ESIN_6	,673	,613	2,615	,111	,258	,773
ESIN_7	,400	,808	,138	,712	2,239	,115
ESIN_8	1,759	,149	3,547	,064	,544	,583
ESIN_9	,916	,461	3,383	,070	,899	,412
ESIN_10	,880	,481	1,252	,267	,213	,809
ESIN_11	2,164	,084	,159	,692	,572	,567
ESIN_12	1,210	,316	,200	,656	4,415	,016*
ESIN_13	,965	,433	1,117	,295	,427	,655
ESIN_14	1,592	,188	,016	,899	2,388	,100
ESIN_15	,100	,982	,074	,787	,792	,457
ESIN_16	,553	,697	1,551	,217	,042	,959
ESIN_17	,356	,839	6,193	,015*	,457	,635

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos resultados do SPSS.

Obs.: (\*) Significância < 0,05.

De acordo com a Tabela 2, verificou-se que as variáveis métricas DES\_1, DES\_6, COAF\_5, CONO\_2, COIN\_1, COIN\_2, COIN\_3, SAT\_3, SAT\_5, SAT\_6, ESIN\_2, ESIN\_3, ESIN\_4, ESIN\_12 e ESIN\_17 apresentaram valores de heteroscedasticidade, pois demonstraram valores cujas significâncias são menores que 0,05 na dispersão de variância das variáveis categóricas. Diante disto, alinhado a HAIR Jr. et al. (2009), pode-se afirmar que as relações de dependência entre as variáveis dos diferentes grupos são satisfatórias, contemplando assim a homoscedasticidade.

### 3.2.3.3 Linearidade

A linearidade é a técnica que consiste na verificação da relação das variáveis com padrões de associação entre cada par de variáveis, ou seja, mostra como as variáveis do estudo se correlacionam, sendo usada para demonstrar a homogeneidade do modelo (HAIR Jr. et al., 2009). Para a determinação das relações lineares existentes, é usado o Coeficiente de Correlação de *Pearson*, coeficiente este que pode variar entre -1 e +1. Quanto mais próximo de 1, maior será o grau de associação entre as variáveis, e quando mais próximo os valores forem de 0,

menor será a sua relação, indicando a inexistência de correlação entre as variáveis analisadas (KLINE, 2011).

Neste estudo, as variáveis com maior correlação são as COAF\_4 com COAF\_5 que apresentaram correlação de ,708 e as variáveis ESIN\_12 com ESIN\_13 que apresentaram correlação de ,767. Com estes dados, é possível afirmar que existe linearidade nos dados da amostra, pois apresentam valores abaixo de 0,90.

#### 3.2.3.4 Multicolinearidade

A multicolinearidade é a técnica que analisa o grau em que uma variável pode ser explicada por outras variáveis que estão na análise, e é manifestada quando as intercorrelações entre as variáveis apresentam valores altos, podendo com isso resultar em instabilidade nos resultados encontrados (KLINE, 2011).

Hair Jr. et al. (2009) citam que entre os possíveis testes que podem ser adotados para verificar a existência ou não de multicolinearidade, os mais indicados são o Valor de Tolerância e o seu inverso, denominado Fatores de Inflação da Variância (*Variance Inflation Factor – VIF*).

O VIF é o teste que demonstra o efeito das variáveis independentes sobre o erro padrão de um coeficiente de regressão. Quando os valores encontrados para VIF são altos, estes demonstram um alto grau de multicolinearidade entre as variáveis independentes, busca-se então índices entre 1 e 10, onde valores acima de 10 indicam alta multicolinearidade (HAIR Jr. et al., 2009).

O Valor de Tolerância indica o quanto a variabilidade de uma variável independente não é explicada pelas outras variáveis independentes. É obtida através do cálculo de 1 menos a proporção da variância da variável explicada pelas demais variáveis independentes. Assim, alta tolerância demonstra baixa colinearidade, e valores de tolerância perto de zero sinalizam que a variável é praticamente toda explicada pelas outras variáveis (alta multicolinearidade). É recomendado que o Valor de Tolerância esteja abaixo de 1, de preferência entre 0,20 e 0,80 (HAIR Jr. et al., 2009).

A Tabela 3 apresenta os resultados de multicolinearidade encontrados no estudo.

Tabela 3 – Teste de multicolinearidade

(continua)

Variáveis	Valor de Tolerância	VIF
DES_1	,051	19,547*
DES_2	,076	13,106*
DES_3	,068	14,784*
DES_4	,121	8,285
DES_5	,116	8,650
DES_6	,178	5,629
COAF_1	,101	9,865
COAF_2	,222	4,497
COAF_3re	,116	8,650
COAF_4	,058	17,166*
COAF_5re	,156	6,393
COAF_6	,177	5,646
CONO_1re	,247	4,046
CONO_2	,117	8,511
CONO_3	,190	5,274
CONO_4	,105	9,556
CONO_5	,061	16,439*
CONO_6	,080	12,478*
COIN_1	,068	14,650*
COIN_2	,041	24,414*
COIN_3	,091	9,998
COIN_4	,176	5,690
COIN_5	,275	3,633
COIN_6	,091	11,017*
SAT_1	,109	9,162
SAT_2	,234	4,267
SAT_3	,193	5,192
SAT_4	,174	5,762
SAT_5	,119	8,427
SAT_6	,167	5,973
ESIN_1	,165	6,067
ESIN_2	,132	7,577
ESIN_3	,157	6,378
ESIN_4	,134	7,484
ESIN_5	,158	6,334
ESIN_6	,096	10,432*
ESIN_7	,075	13,308*
ESIN_8	,218	4,592
ESIN_9	,095	10,475*
ESIN_10	,099	10,060*
ESIN_11	,138	7,227
ESIN_12	,102	9,764
ESIN_13	,105	9,530
ESIN_14	,103	9,722
ESIN_15	,106	9,455

(continuação)

ESIN_16	,201	4,981
ESIN_17	,100	10,022*

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados do SPSS.

Obs.: (\*) Valores com alta multicolinearidade

Conforme pode ser observado na tabela 3, as variáveis DES\_1, DES\_2, DES\_3, COAF\_4, CONO\_5, CONO\_6, COIN\_1, COIN\_2, COIN\_6, ESIN\_6, ESIN\_7, ESIN\_9, ESIN\_10 e ESIN\_17 possuem valores de VIF acima de 10, o que indica que estas possuem alta multicolinearidade.

## 4 RESULTADOS DA PESQUISA

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra final da pesquisa conta com 68 casos válidos. Na caracterização da amostra buscou-se informações referentes a idade, sexo, estado civil, maior formação concluída, tempo de trabalho nas escolas de Harmonia, carga horária na escola e distância percorrida de casa até a escola.

Quanto a idade dos respondentes, a faixa etária preponderante da pesquisa com 33,8% é a de 26 a 32 anos. Em seguida, com 22,1%, vem a faixa etária de 40 a 46 anos, na sequência aparece a faixa etária de 18 a 25 anos com 16,2%, após a faixa etária de 33 a 39 anos com 14,7% e, por último, a faixa etária com pessoas acima dos 47 anos com 13,2% dos respondentes. Na Tabela 4 podem ser vistas as informações referentes a faixa etária dos respondentes.

Tabela 4 – Faixa etária dos respondentes

<b>Idade</b>	<b>Quantidade de Respondentes</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
18 a 25 anos	11	16,2
26 a 32 anos	23	33,8
33 a 39 anos	10	14,7
40 a 46 anos	15	22,1
Acima de 47 anos	9	13,2
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos resultados do SPSS.

Quanto ao sexo dos respondentes, possível de ser observado na Tabela 5, as mulheres são 94,1% dos respondentes, enquanto que os homens são 5,9% dos participantes da pesquisa.

Tabela 5 – Sexo dos respondentes

<b>Sexo</b>	<b>Quantidade de Respondentes</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
Feminino	64	94,1
Masculino	4	5,9
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos resultados do SPSS.

Outra informação buscada junto aos respondentes é seu estado civil, e a Tabela 6 traz todas as informações sobre este dado. É possível observar que 58,8% dos respondentes são casados, 33,8% são solteiros e 7,4% são separados.

Tabela 6 – Estado civil dos respondentes

<b>Estado Civil</b>	<b>Quantidade de Respondentes</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
Casado	40	58,8
Solteiro	23	33,8
Separado	5	7,4
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos resultados do SPSS.

Quanto a maior formação concluída pelos respondentes, a opção com mais respondentes foi a graduação, com 44,1% dos participantes da pesquisa. Na sequência, com 39,7% vem a especialização, com 11,8% vem a opção “outro” onde as pessoas responderam que estavam cursando graduação ou que tinham curso de magistério e, por último, com 4,4% dos respondentes vem a opção mestrado. A Tabela 7 traz as informações relativas a maior formação concluída pelos respondentes da pesquisa.

Tabela 7 – Maior formação concluída

<b>Maior formação concluída</b>	<b>Quantidade de respondentes</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
Doutorado	0	0
Mestrado	3	4,4
Outro	8	11,8
Especialização	27	39,7
Graduação	30	44,1
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos resultados do SPSS.

A questão que perguntava sobre há quanto tempo os respondentes trabalhavam como professor nas escolas de Harmonia era aberta e, após a coleta das respostas, foi dividida em intervalo iguais a partir das respostas obtidas. Sendo assim, 32,3% dos participantes da pesquisa responderam que trabalham entre 0 e 2,5 anos e 22,1% dos respondentes afirmaram trabalhar mais que 12,6 anos. Pessoas que trabalham entre 2,6 e 5 anos são 20,6% dos respondentes, 13,2% são pessoas que trabalham entre 5,1 e 7,5 anos nas escolas de Harmonia, 7,4% dos participantes da pesquisa trabalham nas escolas de Harmonia entre 7,6 a 10 anos e 4,4% dos respondentes trabalham entre 10,1 e 12,5 anos. A Tabela 8 traz as informações pertinentes ao tempo de trabalho dos professores nas escolas de Harmonia. Observa-se que mais da metade da população respondente da pesquisa possui menos de cinco anos de trabalho nas escolas.

Tabela 8 – Tempo de trabalho dos respondentes

<b>Tempo de trabalho</b>	<b>Quantidade de respondentes</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
0 a 2,5 anos	22	32,3
2,6 a 5 anos	14	20,6
5,1 a 7,5 anos	9	13,2
7,6 a 10 anos	5	7,4
10,1 a 12,5 anos	3	4,4
Acima de 12,6 anos	15	22,1
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos resultados do SPSS.

Foi indagado também aos respondentes qual a carga horária de trabalho que tinham na escola, onde a questão foi colocada de forma aberta, ou seja, cada respondente poderia colocar o número que horas de forma exata. A partir dos números de horas respondidos, foi dividido em partes iguais de horas os resultados para classificação dos respondentes.

Na Tabela 9 é possível ver a carga horária dos respondentes da pesquisa, onde a carga horária com mais respondentes, ou seja, 30,9% é a de 22 a 28 horas semanais. Na sequência, com 20,6% vem a carga horária de 15 a 21 horas semanais, após, com 17,6% vem a carga horária de 8 a 14 horas semanais. Seguindo, aparece a carga horária de 36 a 44 horas semanais com 14,7% dos participantes da pesquisa, após, com 11,8% vem a carga horária de 29 a 35 horas semanais e, por último, a carga horária de 0 a 7 horas com 4,4%. Observa-se que mais da metade dos respondentes da pesquisa possui carga de trabalho entre 15 e 28 horas.

Tabela 9 – Carga horária de trabalho

<b>Carga horária semanal</b>	<b>Quantidade de respondentes</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
0 a 7 horas	3	4,4
8 a 14 horas	12	17,6
15 a 21 horas	14	20,6
22 a 28 horas	21	30,9
29 a 35 horas	8	11,8
36 a 44 horas	10	14,7
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos resultados do SPSS.

A questão perguntando a distância percorrida da casa do professor até a escola onde trabalha também foi colocada de forma aberta e, após as respostas obtidas, foram criadas divisões de forma igual para então enquadrar os respondentes em segmentos de resposta. Na Tabela 10 é possível observar que mais da metade dos respondentes, ou seja 64,7%, percorrem um trajeto de 0 a 2,5 quilômetros. Na sequência, com 17,6%, vem os respondentes que se



deslocam entre 2,6 a 5 quilômetros, após, com 7,4%, estão os participantes da pesquisa que se deslocam entre 5,1 a 7,5 quilômetros da sua casa até a escola. Pessoas que se deslocam entre 10,1 a 12,5 quilômetros são 5,9% dos respondentes, os que se deslocam entre 7,6 a 10 quilômetros são 2,9% dos professores e acima de 12,6 quilômetros de deslocamento são 1,5% dos respondentes. Com os resultados encontrados, é possível afirmar que os respondentes moram perto do local de trabalho.

Tabela 10 – Distância percorrida da casa até a escola

<b>Distância percorrida</b>	<b>Quantidade de respondentes</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
0 a 2,5 quilômetros	44	64,7
2,6 a 5 quilômetros	12	17,6
5,1 a 7,5 quilômetros	5	7,4
7,6 a 10 quilômetros	2	2,9
10,1 a 12,5 quilômetros	4	5,9
Acima de 12,6 quilômetros	1	1,5
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos resultados do SPSS.

#### 4.2 ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS

Nesta subseção são expostos os resultados da aplicação do questionário feito através da escala de medição de 1 a 5, onde o 1 equivale ao discordo totalmente e o 5 equivale ao concordo totalmente, segundo a percepção de cada respondente.

Com este entendimento, procura-se identificar o padrão médio de percepção dos respondentes através de estatísticas que contemplam os valores máximo e mínimo, a média, o desvio padrão e o coeficiente de variação para cada variável do estudo. Com esta análise, é possível ao pesquisador ter uma visão geral dos achados e identificar tendências nas respostas dos participantes da pesquisa. A Tabela 11 apresenta os itens mencionados neste parágrafo.

Tabela 11 – Estatística descritiva das variáveis

(continua)

<b>Construtos</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Coefficiente de Variação (%)</b>
Desempenho Organizacional	DES_1	2,0	5,0	4,191	,7382	17,61
	DES_2	3,0	5,0	4,132	,6206	15,02
	DES_3	2,0	5,0	4,088	,8765	21,44
	DES_4	2,0	5,0	4,000	,6911	17,28
	DES_5	2,0	5,0	4,103	,6941	16,92
	DES_6	2,0	5,0	4,206	,6592	15,67
Comprometimento Afetivo	COAF_1	2,0	5,0	3,985	,9999	25,09
	COAF_2	1,0	5,0	3,794	,9070	23,91
	COAF_3re	1,0	5,0	3,8824	1,0999	28,33
	COAF_4	1,0	4,0	1,691	,8509	50,32*
	COAF_5re	2,0	5,0	4,1324	1,0207	24,7
	COAF_6	1,0	5,0	4,015	,9849	24,53
Comprometimento Normativo	CONO_1re	1,0	5,0	3,8529	1,1752	30,5
	CONO_2	1,0	5,0	3,544	1,1899	33,57*
	CONO_3	1,0	5,0	3,309	1,2126	36,65*
	CONO_4	3,0	5,0	4,309	,6966	16,17
	CONO_5	1,0	5,0	3,706	,9783	26,40
	CONO_6	1,0	5,0	3,706	1,0935	29,51
Comprometimento Instrumental	COIN_1	1,0	5,0	3,809	,8509	22,34
	COIN_2	1,0	5,0	3,691	,9659	26,17
	COIN_3	1,0	5,0	3,132	1,2205	38,97*
	COIN_4	1,0	5,0	2,294	1,0659	46,46*
	COIN_5	1,0	4,0	2,529	,9379	37,08*
	COIN_6	1,0	5,0	2,500	1,1130	44,52*
Satisfação no Trabalho	SAT_1	2,0	5,0	4,147	,6051	14,59
	SAT_2	2,0	5,0	4,221	,6878	16,30
	SAT_3	2,0	5,0	4,309	,6049	14,04
	SAT_4	1,0	5,0	3,074	1,1631	37,84*
	SAT_5	1,0	5,0	3,309	1,0259	31,00*
	SAT_6	2,0	5,0	3,853	,7179	18,63
Esforço Instrucional	ESIN_1	1,0	5,0	3,882	1,0442	26,90
	ESIN_2	3,0	5,0	4,309	,6524	15,14
	ESIN_3	2,0	5,0	3,897	,6941	17,81
	ESIN_4	3,0	5,0	4,397	,6020	13,69
	ESIN_5	2,0	5,0	4,176	,6678	15,99
	ESIN_6	3,0	5,0	4,294	,6000	13,97
	ESIN_7	3,0	5,0	4,250	,5000	11,76
	ESIN_8	1,0	5,0	4,000	,8464	21,16
	ESIN_9	1,0	5,0	4,176	,7519	18,00
	ESIN_10	1,0	5,0	4,353	,7484	17,19
	ESIN_11	3,0	5,0	4,118	,6116	14,85

(continuação)

	ESIN_12	3,0	5,0	4,176	,5715	13,68
	ESIN_13	2,0	5,0	4,074	,7190	17,65
	ESIN_14	2,0	5,0	4,235	,6936	16,38
	ESIN_15	3,0	5,0	4,015	,5597	13,94
	ESIN_16	1,0	5,0	2,824	1,0066	35,65*
	ESIN_17	2,0	5,0	4,074	,7593	18,64

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos resultados do SPSS.

(\*) Coeficiente de Variação acima de 30%

Analisando os dados da Tabela 11, é possível identificar que o coeficiente de variação ficou na maioria das variáveis abaixo de 30%, o que indica que houve concordância dos respondentes quanto aos itens pesquisados. Apenas as variáveis COAF\_4, CONO\_2, CONO\_3, COIN\_3, COIN\_4, COIN\_5, COIN\_6, SAT\_4, SAT\_5 e ESIN\_16 apresentam coeficiente de variação superior a 30% indicando discordância dos respondentes nestas questões.

O que é possível identificar também na Tabela 11, é que no construto Desempenho Organizacional não houve discordância dos respondentes em nenhuma variável acima de 30%, o que sugere que há um consenso neste tema entre os respondentes. Outro fato observado é que o construto com maior discordância entre os respondentes é o Comprometimento Instrumental, onde quatro das seis questões do construto apresentam discordância acima de 30% entre os participantes da pesquisa.

#### 4.3 VALIDAÇÃO INDIVIDUAL DOS CONSTRUTOS

Após análise inicial dos dados, foi constatado que algumas variáveis apresentaram multicolinearidade acima do previsto pela literatura, podendo com isso resultar em instabilidade nos resultados encontrados e não refletir a realidade (KLINE, 2011). Hair Jr. et al. (2009) citam que quando os valores de VIF estão acima de 10, a multicolinearidade é considerada um problema na pesquisa. Portanto, a partir do que é exposto pela literatura, optou-se em retirar da análise as variáveis com alta multicolinearidade, sendo elas a DES\_1, DES\_2, DES\_3, COAF\_4, CONO\_5, CONO\_6, COIN\_1, COIN\_2, COIN\_6, ESIN\_6, ESIN\_7, ESIN\_9, ESIN\_10 e ESIN\_17.

Outro fator observado foi que 3 variáveis apresentam sentido de resposta reverso, sendo elas a COAF\_3, COAF\_5 e CONO\_1, onde foi trabalhado então com a variável de forma reversa. A Tabela 12 traz a relação final de variáveis usadas na análise.

Tabela 12 - Relação Final de Variáveis

<b>Construto</b>	<b>Variáveis</b>
Desempenho Organizacional	DES_4
	DES_5
	DES_6
Comprometimento Afetivo	COAF_1
	COAF_2
	COAF_3 reversa
	COAF_5 reversa
	COAF_6
Comprometimento Normativo	CONO_1 reversa
	CONO_2
	CONO_3
	CONO_4
Comprometimento Instrumental	COIN_3
	COIN_4
	COIN_5
Satisfação no Trabalho	SAT_1
	SAT_2
	SAT_3
	SAT_4
	SAT_5
	SAT_6
Esforço Instrucional	ESIN_1
	ESIN_2
	ESIN_3
	ESIN_4
	ESIN_5
	ESIN_8
	ESIN_11
	ESIN_12
	ESIN_13
	ESIN_14
	ESIN_15
	ESIN_16

Fonte: Elaborada pelo autor com base em informações da pesquisa

Após definição das variáveis envolvidas na análise de resultados, seguiu-se com a validação individual dos construtos, que busca verificar o quanto um conjunto de variáveis caracteriza um construto latente (HAIR Jr. et al., 2009). Para tanto, avaliaram-se critérios como unidimensionalidade e confiabilidade.

#### **4.3.1 Unidimensionalidade e confiabilidade**

A unidimensionalidade é obtida quando as variáveis de um construto apresentam ajuste aceitável em um único fator, sendo uma análise que promove maior exatidão entre o que é medido operacionalmente em relação ao dito na teoria (HAIR Jr. et al. (2009).

Para tanto, a Análise Fatorial Exploratória (AFE) é usada com rotação Varimax para cada construto do modelo da pesquisa, procedimento que possibilita a exploração dos dados e traz informações do número de fatores que representam os dados em suas respectivas cargas fatoriais (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012).

Para a realização da AFE é necessário que dois itens sejam atendidos. Primeiro observa-se a significância da matriz através do teste de Bartlett, em que as correlações devem apresentar índice de 0,000. Outro pressuposto que deve ser atendido é a medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). O KMO indica o grau de intercorrelação entre as variáveis e avalia se os dados são adequados para a análise fatorial (HAIR Jr. et al., 2009). A Tabela 13 apresenta os valores de interpretação do KMO.

Tabela 13 – Valores de interpretação do KMO

<b>Valores de KMO</b>	<b>Adequação da amostra</b>
maior ou igual a 0,80	admirável
maior ou igual a 0,70 e abaixo de 0,80	mediano
maior ou igual a 0,60 e abaixo de 0,70	medíocre
maior ou igual a 0,50 e abaixo de 0,60	ruim
abaixo de 0,50	inaceitável

Fonte: Hair Jr. et al. (2009, p.110).

Outro dado a ser observado e os valores obtidos das comunalidades que representam a variância total explicada pelos fatores em cada variável da pesquisa. Os resultados esperados são próximos a 1, sendo que os resultados podem oscilar entre 0 e 1. Comunalidades baixas são as que apresentam resultados entre 0 e 0,4, já que a variável irá apresentar dificuldades para carregar significativamente em algum fator (HAIR Jr. et al., 2009). A Tabela 14 apresenta a AFE deste estudo.

Tabela 14 – Análise Fatorial Exploratória

Escala	Variância Explicada	Medida de adequacidade KMO	Teste de Esfericidade Bartlett		Itens	Componente	Comunalidade
			Valor	Significância			
Desempenho Organizacional	58,336	,623	27,093	,000	DES_4	,806	,650
					DES_5	,670	,449
					DES_6	,807	,651
Comprometimento Afetivo	53,215	,726	90,378	,000	COAF_1	,824	,679
					COAF_2	,668	,447
					COAF_3 reversa	,642	,413
					COAF_5 reversa	,741	,549
					COAF_6	,757	,573
Comprometimento Normativo	52,782	,662	57,729	,000	CONO_1 reversa	,333	,111
					CONO_2	,859	,739
					CONO_3	,829	,688
					CONO_4	,758	,574
Comprometimento Instrumental	57,01	,532	31,093	,000	COIN_3	,797	,636
					COIN_4	,874	,763
					COIN_5	,558	,311
Satisfação no Trabalho	51,523	,806	131,692	,000	SAT_1	,777	,603
					SAT_2	,651	,424
					SAT_3	,421	,177
					SAT_4	,779	,607
					SAT_5	,727	,529
					SAT_6	,866	,750
Esforço Instrucional	71,953	,775	339,567	,000	ESIN_1	,776	,783
					ESIN_2	,832	,744
					ESIN_3	,360	,706
					ESIN_4	,587	,544
					ESIN_5	,586	,728
					ESIN_8	,854	,765
					ESIN_11	,807	,687
					ESIN_12	,777	,775
					ESIN_13	,883	,843
					ESIN_14	,472	,638
					ESIN_15	,787	,664
					ESIN_16	,860	,759

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos resultados do SPSS.

Os resultados indicam que os construtos possuem Teste de Esfericidade Bartlett adequados com significância igual a ,000. Quanto ao KMO, Comprometimento Instrumental possui o menor de todos os construtos, apresentando valor de ,532, o que a literatura define como ruim. Ao observar as comunalidades, as variáveis CONO\_1 reversa, COIN\_5 e SAT\_3 apresentam valores abaixo de 0,4, o que a literatura define como comunalidades baixas (HAIR Jr. et al., 2009).

No que tange a confiabilidade, é usada para mensurar quanto um conjunto de variáveis é fiel com o que é buscado medir, está ligado com a consistência de uma escala e como esta escala é mensurada (HAIR Jr. et al., 2009). Para medir a confiabilidade de uma escala, é usado o Alfa de Cronbach, que faz a medição da consistência interna de um conjunto de variáveis, com base na correlação cruzada entre os itens (LOESH; HOELTGEBAUM, 2012).

O Alfa de Cronbach pode variar de 0 a 1, sendo que Hair Jr. et al. (2009) citam que valores entre 0,60 a 0,70 podem ser considerados o limite mínimo de aceitabilidade. Para Loesch e Hoeltgebaum (2012), os valores do Alfa de Cronbach podem ser classificados de acordo com o que apresenta a Tabela 15.

Tabela 15 – Valores de Interpretação do Alfa de Cronbach

<b>Valores de Alfa</b>	<b>Interpretação</b>
Alfa maior ou igual a 0,9	Excelente
Alfa maior ou igual a 0,8 e menor que 0,9	Muito bom
Alfa maior ou igual a 0,7 e menor que 0,8	Bom
Alfa maior ou igual a 0,6 e menor que 0,7	Moderado
Alfa menor que 0,6	Fraco

Fonte: Loesch e Hoeltgebaum (p. 50, 2012).

No presente estudo, os Alfa de Cronbach encontrados estão dispostos na Tabela 16.

Tabela 16 – Alfas de Cronbach da pesquisa

<b>Construto</b>	<b>Valores de Alfa de Cronbach</b>
Desempenho Organizacional	,638
Comprometimento Afetivo	,776
Comprometimento Normativo	,647
Comprometimento Instrumental	,612
Satisfação no Trabalho	,789
Esforço Instrucional	,805

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos resultados do SPSS.

Conforme pode ser observado na Tabela 16, todos os valores de Alfa de Cronbach dos construtos envolvidos na pesquisa, encontram-se dentro da aceitabilidade, conforme descrito na literatura (HAIR Jr. et al., 2009).

#### 4.4 REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA

Para Hair Jr. et al., (2009), a análise de regressão linear é utilizada para determinar o comportamento de uma variável, definida como dependente, com base nos valores de uma ou mais variáveis, que são identificadas como independentes. Neste estudo, por tratar com mais de uma variável independente, a análise de regressão usada será a múltipla. A técnica de regressão linear múltipla envolve duas ou mais variáveis independentes. Desse modo, buscou-se verificar a influência do comprometimento afetivo, comprometimento normativo, comprometimento instrumental, satisfação no trabalho e esforço instrucional sobre o construto Desempenho Organizacional.

Conforme exposto na Tabela 17, o coeficiente de correlação da análise foi de ,673. Este valor indica o nível de associação entre a variável dependente e as variáveis independentes.

Tabela 17 – Regressão entre médias de COAF, CONO, COIN, SAT, ESIN e DES

<b>Modelo</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> ajustado</b>	<b>Erro padrão de estimativa</b>
1	,673 <sup>a</sup>	,453	,409	,39901

a. Preditores: (Constante), COAF, CONO, COIN, SAT, ESIN.

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos resultados do SPSS.

O coeficiente de determinação (R<sup>2</sup>), indica que 45,3% do construto Desempenho Organizacional, é explicado pelas variações ocorridas nos construtos independentes COAF, CONO, COIN, SAT e ESIN. Na Tabela 18 é apresentado o resultado do modelo de regressão, extraído por meio da ANOVA.

Tabela 18 – ANOVA do modelo de regressão linear

<b>Modelo</b>	<b>Soma dos quadrados</b>	<b>df</b>	<b>Quadrado médio</b>	<b>Z</b>	<b>Sig.</b>
Regressão	8,186	5	1,637	10,283	,000 <sup>b</sup>
Resíduo	9,871	62	,159		
Total	18,057	67			

a. Variável Dependente: Desempenho

b. Preditores: (Constante), ESIN, COAF, COIN, CONO, SAT

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos resultados do SPSS.



O teste de ANOVA apresenta significância de 0,000. Assim, conclui-se que as variáveis estatísticas exercem influência sobre a variável dependente, sendo, portanto, o modelo proposto significativo (HAIR Jr. et al., 2009).

A Tabela 19 apresenta os resultados obtidos pela análise de regressão múltipla. Como pode ser visto, apenas os construtos CONO (Comprometimento Normativo) e ESIN (Esforço Instrucional) exercem influência positiva em Desempenho Organizacional por possuírem nível de significância abaixo de 0,05 (HAIR Jr. et al., 2009). O modelo de regressão indica que, para cada 1% de aumento no construto Comprometimento Normativo, o construto Desempenho Organizacional aumente, em média, 0,251 pontos percentuais. O construto Esforço Instrucional quando apresenta um aumento de 1%, o Desempenho Organizacional cresce, em média, 0,512 pontos percentuais.

Tabela 19 - Regressão Linear Múltipla

Hi	Caminhos Estruturais	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Resultados
		B	Erro Padrão	Beta			
	Constante	,926	,579		1,600	,115	
H1	COAF->DES	-,017	,134	-,014	-,130	,897	Não suportada
H2	CONO->DES	,251	,093	,322	2,711	,009	Suportada
H3	COIN->DES	,013	,067	,021	,199	,843	Não suportada
H4	SAT->DES	,081	,107	,090	,754	,454	Não suportada
H5	ESIN->DES	,512	,140	,410	3,652	,001	Suportada

a. Variável Dependente: Desempenho

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos resultados do SPSS.

Com base nos valores obtidos através da regressão linear múltipla, buscou-se identificar o impacto direto que os construtos CONO e ESIN apresentam em Desempenho Organizacional. Fez-se então a regressão novamente analisando cada variável independente de forma individual em relação a variável dependente desempenho conforme exposto na Tabela 20, o construto CONO possui influência significativa no desempenho organizacional, visto que 28% da variação de Desempenho Organizacional é definido pela variável comprometimento normativo.

Tabela 20 – Regressão entre CONO e DES

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Erro padrão de estimativa
1	,529 <sup>a</sup>	,280	,269	,44397

a. Preditores: (Constante), CONO

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos resultados do SPSS

No modelo de regressão ANOVA para os construtos CONO e DES apresentado na Tabela 21, CONO tem influência significativa sobre o Desempenho Organizacional. Observa-se na Tabela 21 que a soma dos quadrados nessa análise é de 18,057 e que o uso do construto independente CONO gera uma redução de resíduos de 13,009.

Tabela 21 – ANOVA para CONO e DES

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Regressão	5,048	1	5,048	25,609	,000 <sup>b</sup>
Resíduo	13,009	66	,197		
Total	18,057	67			

a. Variável Dependente: Desempenho

b. Preditores: (Constante), CONO

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos resultados do SPSS

Conforme traz a Tabela 22, o coeficiente de regressão de Desempenho pode ser considerado significativo, visto que é menor que 0,005 (HAIR Jr. et al., 2009). Em uma análise com a regressão envolvendo todos os construtos independentes, percebe-se um aumento na influência de CONO em DES, ou seja, para cada 1 ponto percentual de aumento de CONO, o construto DES aumenta 0,413 pontos percentuais.

Tabela 22 – Coeficiente de regressão para CONO e DES

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
1 (Constante)	2,727	,277		9,842	,000
CONO	,413	,082	,529	5,061	,000

a. Variável Dependente: Desempenho

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos resultados do SPSS

Em uma análise individual entre ESIN (Esforço Instrucional) e DES (Desempenho Organizacional), constata-se na Tabela 23 que ESIN possui influência significativa no

Desempenho Organizacional, visto que 34,9% da variação de Desempenho é determinado por Esforço Instrucional.

Tabela 23 – Regressão de ESIN e DES

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Erro padrão de estimativa
1	,591 <sup>a</sup>	,349	,339	,42213

a. Preditores: (Constante), ESIN

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos resultados do SPSS

No modelo de regressão ANOVA para os construtos ESIN e DES apresentado na Tabela 24, ESIN tem influência significativa sobre Desempenho Organizacional. Observa-se na Tabela 24 que a soma dos quadrados nessa análise é de 18,057 e que o uso do construto independente CONO gera uma redução de resíduos de 11,761.

Tabela 24 – ANOVA para ESIN e DES

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Regressão	6,296	1	6,296	35,335	,000 <sup>b</sup>
Resíduo	11,761	66	,178		
Total	18,057	67			

a. Variável Dependente: Desempenho

b. Preditores: (Constante), ESIN

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos resultados do SPSS

Conforme traz a Tabela 25, o coeficiente de regressão de Desempenho pode ser considerado significativo, visto que é menor que 0,005 (HAIR Jr. et al., 2009). Em uma análise com a regressão envolvendo todos os construtos independentes, percebe-se um aumento na influência de ESIN em DES, ou seja, para cada 1 ponto percentual de aumento de ESIN, a DES aumenta 0,736 pontos percentuais.

Tabela 25 – Coeficiente de regressão para ESIN e DES

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
1 (Constante)	1,151	,499		2,306	,024
ESIN	,736	,124	,591	5,944	<b>,000</b>

a. Variável Dependente: Desempenho

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos resultados do SPSS

A partir dos resultados encontrados, pode-se afirmar que existe uma influência significativa entre a relação de Comprometimento Normativo com Desempenho Organizacional. Da mesma forma, percebe-se uma influência relevante entre Esforço Instrucional e Desempenho Organizacional. Sugere-se que o Comprometimento Normativo e o Esforço Instrucional dos professores seja algo trabalhado e aperfeiçoado quando é intuito da escola melhorar seu Desempenho Organizacional. A elucidação de fatores que são importantes para que se possa aprimorar o Desempenho Organizacional é algo fundamental para que se possa desenvolver ações que permitam evoluir e qualificar os resultados apresentados pelas organizações.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desempenho Organizacional é um tema que está em voga no meio acadêmico, pelo fato de ser algo fundamental para qualquer tipo de organização. Diante disso, a presente pesquisa buscou compreender um pouco mais a cerca de quais variáveis podem corroborar para um melhor desempenho no meio escolar. A partir de um modelo teórico elaborado com base na literatura já existente, foi objetivo da pesquisa compreender como alguns aspectos, como Comprometimento Afetivo, Comprometimento Normativo, Comprometimento Instrumental, Satisfação no Trabalho e o Esforço Instrucional podem influenciar positivamente ou não no entendimento de Desempenho Organizacional de professores.

Sendo assim, para um melhor entendimento dos resultados obtidos com esta pesquisa, este capítulo está dividido em quatro partes. Primeiramente, será apresentado as implicações teóricas, obtidas da análise dos dados, assim como os resultados conquistados com a análise dos dados. Em um segundo momento, são apresentadas as implicações gerenciais, levando em conta as oportunidades de gestores desenvolverem o Desempenho Organizacional em ambientes escolares. Na terceira parte do capítulo, são colocadas as limitações apresentadas pela pesquisa e, por último, sugestões de pesquisas futuras.

### 5.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS

O Modelo Teórico elaborado neste estudo, emergiu da revisão da literatura onde o intuito foi compreender melhor os fatores que podem influenciar o Desempenho Organizacional. No referido modelo, construtos como Comprometimento Afetivo, Comprometimento Normativo, Comprometimento Instrumental, Satisfação no Trabalho e Esforço Instrucional influenciaram positivamente o Desempenho Organizacional.

Sobre os construtos pesquisados e suas escalas de medição, salienta-se que foram identificadas na literatura, tendo já sido validadas em estudos anteriores. As escalas de medição foram submetidas a um pré-teste com respondentes de perfil similar aos respondentes da pesquisa. Das cinco hipóteses de pesquisa do Modelo Teórico, duas hipóteses se confirmaram estatisticamente e três não tiveram confirmação estatística.

Como primeira hipótese de pesquisa (**H1**: O comprometimento afetivo do professor afeta a sua percepção sobre o desempenho organizacional das escolas harmonienses) foi constatado no estudo que esta hipótese não se confirmou estatisticamente. Por se tratar de escolas públicas, onde os professores são profissionais com estabilidade no emprego, fatores

descritos por Burmansah, Sujanto e Mukhar (2019) como conexão emocional, identificação e envolvimento na organização podem ficar comprometidos, pois o indivíduo muitas vezes está naquele emprego pelo fato da estabilidade do cargo público e não pelo fato da empatia e da realização com aquele trabalho.

Tillman et al. (2018) citam que o Comprometimento Afetivo se dá quando a pessoa está voluntariamente investida no emprego e vê seus objetivos na organização como atingíveis. Crescimento na carreira é um dos objetivos de uma pessoa na sua vida profissional, sendo que na carreira pública, muitas vezes o crescimento profissional pode ficar comprometido pelo fato de haver engessamento de cargos onde não há crescimento profissional por mérito ou competência no trabalho, mas sim, os cargos são ocupados a partir de um concurso público. Estes fatores podem prejudicar o Comprometimento Afetivo de uma pessoa, o que corrobora com a não validação estatística da primeira hipótese.

Ao estudar preditores de Comprometimento Afetivo que possam contribuir para que o comprometimento influencie positivamente o Desempenho Organizacional, ST-Hilare e De La Robertiere (2018) citam que motivação interna para permanecer, desafios do trabalho e carga de trabalho são essenciais para que o Comprometimento Afetivo influencie positivamente no Desempenho Organizacional. Dentro do cenário das escolas públicas estudadas, fatores como motivação para permanecer, carga de trabalho e desafios do trabalho acabam por ser minimizados pois os professores, por serem funcionários públicos, acabam por ter outra concepção de trabalho, já que a estabilidade no emprego acarreta nesta ótica diferente do setor privado.

A segunda hipótese de pesquisa (**H2**: O comprometimento normativo do professor afeta a sua percepção sobre o desempenho organizacional das escolas harmonienses) é sustentada estatisticamente neste estudo. Esta hipótese se confirmou, pois como citam Du et al. (2019), o Comprometimento Normativo traz resultados positivos para o Desempenho quando o colaborador se sente psicologicamente apegado à instituição e quando acontece a socialização da pessoa para permanecer fiel no trabalho.

Segundo a PMH (2019), o investimento na educação escolar de Harmonia é constante, fato que valoriza o trabalho do professor, tornando-o psicologicamente apegado à escola. Outro fator que é trabalhado nas escolas de Harmonia, é a socialização e integração dos professores, conforme PMH (2020). É notório que os gestores da área educacional de Harmonia trabalham de forma a engajar e valorizar seu quadro de professores, fato que faz aflorar o Comprometimento Normativo dos professores que por sua vez, corrobora para o bom Desempenho Organizacional.

O trabalho de socialização, treinamento e engajamento desenvolvido pelo município de Harmonia com seus professores, vai de encontro com o que dizem Allen e Meyer (1993) ao afirmarem que para que se tenha comprometimento normativo as organizações devem investir em processos de socialização e desenvolvimento de seus colaboradores.

Na terceira hipótese de pesquisa (**H3**: O comprometimento instrumental do professor afeta a sua percepção sobre o desempenho organizacional das escolas harmonienses) não houve validação estatística da mesma. Fullerton (2003) afirma que o Comprometimento Instrumental está ligado ao nível percebido de custos de uma possível mudança de emprego. No caso dos professores harmonienses, esta variável de mudança de emprego acaba não sendo tão presente pelo fato de serem profissionais com estabilidade no emprego por ocuparem cargos via concurso público, o que acaba acarretando na não presença do Comprometimento Instrumental.

Caki, Asfuroglu e Erbas (2015) afirmam que colaboradores com alto Comprometimento Instrumental são inclinados a ter baixa motivação e pertencem à empresa por obrigação. Baixa motivação pode estar ligada a idade da pessoa ou tempo de serviço, contudo 64,7% dos professores participantes da pesquisa tem menos de 39 anos e 52,9% dos docentes tem menos de 5 anos de trabalho na escola, o que permite afirmar que são profissionais em idade jovem e pouco tempo de trabalho, o que os torna naturalmente motivados.

A obrigação em pertencer à organização também não é um fator presente entre os professores pois, em sua grande maioria, possuem idade abaixo de 39 anos. Os autores Zemke, Raines e Filipczak (2011) citam que profissionais que possuem a visão de ter a empresa em primeiro lugar, realização profissional ligada a empregos duradouros é uma característica da geração dos *baby boomers*, pessoas que no ano de 2020 possuem idades entre 60 e 77 anos, ou seja, pessoas que não fazem parte do quadro de professores participantes da pesquisa.

A quarta hipótese de pesquisa (**H4**: A satisfação no trabalho do professor afeta a sua percepção sobre o desempenho organizacional das escolas harmonienses) não foi sustentada estatisticamente, neste estudo. Nascimento et al. (2019) ao estudar a Satisfação no Trabalho com professores do setor público, descobriram que os professores mais jovens são mais insatisfeitos em relação aos professores mais velhos. Esta descoberta vai de encontro com o perfil dos professores harmonienses, onde 64,7% dos participantes tem menos de 39 anos, ou seja, é um perfil de profissionais jovem, o que também os torna mais propensos a insatisfação no trabalho.

Como última hipótese de pesquisa (**H5**: O esforço instrucional do professor afeta a sua percepção sobre o desempenho organizacional das escolas harmonienses) constatou-se que esta hipótese foi validada estatisticamente. Rowe (2008) cita que o Esforço Instrucional é instigado

quando acontece o reconhecimento do aluno e dos superiores dos professores para com o trabalho dos mesmos. Harmonia desenvolve uma série de atividades de valorização do professor, como participação em fóruns de educação, cursos de treinamento, palestras, atividades de recepção e outras ações, constantes no apêndice C, o que favorece o maior Esforço Instrucional por parte dos professores.

Silva (2016) relata que o Esforço Instrucional representa o resultado do trabalho do professor em sala de aula. É uma medida do grau de investimento e dedicação do docente na função de preparação de aulas e exigência adotada para com os alunos no desenvolvimento das aulas. Medidas como estas, corroboram os bons resultados educacionais apresentados pelo município de Harmonia no cenário educacional conforme (PMH, 2018), o demonstra que os professores harmonienses possuem um bom Esforço Instrucional.

## 5.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

O desenvolvimento deste estudo trouxe uma melhor compreensão sobre a relação dos construtos propostos no Modelo Teórico, possibilitando um melhor entendimento de como os professores do município de Harmonia enxergam o Desempenho Organizacional das escolas do município. Sendo assim, são tratadas neste sub capítulo as implicações gerenciais, com o objetivo de nortear profissionais que trabalham na área da educação com o propósito de alavancar o desempenho organizacional das escolas.

Como primeira hipótese validada estatisticamente neste estudo (**H2**: O comprometimento normativo do professor afeta a sua percepção sobre o desempenho organizacional das escolas harmonienses) deve ser objetivo de gestores que trabalhem com professores fomentar este comprometimento entre os mesmos. Trabalhar a socialização, envolvimento e engajamento dos professores, desenvolve nos mesmos o Comprometimento Normativo, que por sua vez, aprimora o senso de Desempenho Organizacional. Gestores educacionais podem trabalhar a socialização de professores desenvolvendo atividades de boas-vindas aos colaboradores, atividades anuais que vislumbrem o exercício da empatia e do bom acolhimento por parte de todos os professores e demais profissionais da área da educação.

Outro fator que é relevante para que se tenha Comprometimento Normativo que a congruência da missão e valores organizacionais esteja alinhada aos valores de cada professor. Esta questão pode ser desenvolvida com reuniões e treinamentos onde se coloque o objetivo da educação e a importância que o professor tem no processo educacional de uma pessoa, para que com isso, tenha-se bons resultados no ensino.



A segunda hipótese validada neste estudo (**H5**: O esforço instrucional do professor afeta a sua percepção sobre o desempenho organizacional das escolas harmonienses) diz respeito ao trabalho do professor de forma direta no dia-a-dia com o aluno em sala de aula. Para que o Esforço Instrucional do professor seja relevante no processo educacional, os gestores podem desenvolver atividades de valorização e aprimoramento das capacidades profissionais dos docentes. Cursos de atualização de conteúdos, cursos de novas práticas de ensino, podem corroborar na qualificação profissional do professor, tornando-o mais propenso a ter um bom Esforço Instrucional em sala de aula.

Outra questão que auxilia o professor a ter um bom Esforço Instrucional é a boa estrutura que o gestor oferece ao docente na hora de desenvolver as atividades de aula. Possibilitar ao professor uma sala de aula com boa estrutura de trabalho, disponibilizar ferramentas que possam auxiliar o professor em um melhor processo de ensino do aluno são questões que o gestor deve se ocupar em propiciar aos docentes para que os mesmos tenham a possibilidade de dar ao aluno uma aula de qualidade que faça o processo de ensino ser de excelência.

Entre as hipóteses que não foram validadas estatisticamente, a primeira foi a (**H1**: O comprometimento afetivo do professor afeta a sua percepção sobre o desempenho organizacional das escolas harmonienses) onde a teoria cita que o Comprometimento Afetivo se manifesta quando existe o envolvimento emocional da pessoa com a organização. Em setores públicos, este envolvimento pode ficar um pouco comprometido, prejudicando assim o Comprometimento Afetivo. Ações que gestores da área educacional podem desenvolver é proporcionar ao docente o sentimento de pertencimento na escola, onde o professor se sinta parte pertencente do processo de ensino e que o mesmo entenda a sua importância para que o aluno tenha uma aula de qualidade, trabalhar também junto ao professor de que o mesmo é peça importante dentro do processo de ensino e que o seu trabalho faz diferença nos resultados escolares dos alunos.

Outro fator que pode fomentar o comprometimento afetivo e que deve ser observado por gestores educacionais, é a desvinculação mental do professor com a estabilidade no emprego, para que a motivação interna para permanecer e os desafios do trabalho encorajem o professor a se empenhar mais nos processos de ensino com os alunos. Este não é um processo simples pois é relativamente natural do ser humano entrar em uma zona de descomprometimento no trabalho, principalmente quando o mesmo possui estabilidade no emprego.

A segunda hipótese que não foi validada estatisticamente é a (**H3**: O comprometimento instrumental do professor afeta a sua percepção sobre o desempenho organizacional das escolas

harmoniensens). Para que o comprometimento instrumental possa influenciar positivamente o senso de desempenho dos professores, gestores da área educacional precisam trabalhar com os docentes a ótica de que mesmo tendo estabilidade no emprego, é fundamental que se trabalhe buscando a excelência diária, que tal situação trará melhores resultados para os alunos mas também, resultará em um cenário em que o professor será reconhecido pela sociedade como um profissional competente, o que o tornará mais valorizado em um sistema educacional que tem dificuldades em valorizar os seus docentes.

A terceira hipótese que não foi validada estatisticamente é a (H4: A satisfação no trabalho do professor afeta a sua percepção sobre o desempenho organizacional das escolas harmoniensens). A satisfação no trabalho é tratada na literatura como fator de grande relevância na busca do desempenho organizacional, para tanto, administradores da área educacional necessitam buscar um ambiente em que os docentes tenham satisfação no trabalho. Primeiramente é preciso propiciar um ambiente de trabalho que seja favorável, proporcionando ao docente uma estrutura que contemple os requisitos necessários para que seja possível desenvolver uma aula de qualidade.

Outro fator que precisa ser observado é a valorização do profissional, seja na área financeira com um salário que seja adequado ao trabalho que o professor desenvolve, seja na área pessoal e profissional, onde aconteça um reconhecimento do trabalho desenvolvido pelo bom professor trazendo à público os resultados obtidos pelo trabalho que o docente desenvolve com os alunos, desenvolvendo atividades com os pais dos alunos onde o bom trabalho do professor seja apresentado e o reconhecimento e a importância do professor seja colocado à sociedade de forma bem clara e objetiva, para que assim, o professor tenha satisfação em desenvolver suas atividades no dia-a-dia.

### 5.3 LIMITAÇÕES DE PESQUISA

Mesmo que esta pesquisa tenha sido feita se valendo de rigor metodológico e buscando seguir as recomendações que a literatura coloca para o desenvolvimento de um estudo teórico, algumas limitações, tanto teóricas quanto metodológicas, foram observadas, as quais serão relatadas na sequência, com o intuito de auxiliar no desenvolvimento e execução de estudos futuros.

Inicialmente, é possível citar a população usada no estudo. Por se tratar de uma população pequena, algo em torno de 70 professores, não é possível generalizar os resultados

obtidos com esta pesquisa. Análises com populações maiores, trazem resultados que podem ser mais facilmente padronizados para um entendimento sobre um determinado público estudado.

Outro fator que pode ser considerado uma limitação na pesquisa, é o método de pesquisa adotado. Pesquisas quantitativas trazem resultados que não são tão profundos em termos de respostas quanto uma pesquisa qualitativa, onde são feitas entrevistas abertas em que o respondente pode colocar de forma ampla seu entendimento sobre determinado assunto.

Também é possível citar como limitação desta pesquisa os construtos adotados como possíveis influenciadores de desempenho organizacional. Dentro da literatura, há inúmeros outros construtos que também podem influenciar o desempenho e poderiam ser adotados no modelo teórico, o que poderia gerar uma visão mais ampla sobre o construto desempenho, bem como um maior poder explicativo para a variável desempenho organizacional.

#### 5.4 DESENVOLVIMENTO DE PESQUISAS FUTURAS

Com o desenvolvimento deste estudo, foram aparecendo algumas ideias de formas diferentes de estudo para compreensão do desempenho organizacional em escolas de Ensino Fundamental. Como sugestão inicial, é a adoção de uma pesquisa longitudinal, para que se possa ter a compreensão do entendimento dos respondentes da pesquisa com o passar do tempo. Buscar uma população maior de professores também seria interessante para que o estudo possa ser considerado mais generalista no ambiente de professores de Ensino Fundamental.

Outra sugestão de pesquisa é que se faça um comparativo da visão de professores que trabalhem em escolas com bons resultados educacionais e também com professores que trabalhem em escolas onde os resultados não são tão satisfatórios. Esta comparação pode trazer um entendimento dos fatores que podem ser os reais influenciadores do bom desempenho organizacional.

Também é apresentada como sugestão de pesquisa futura, a adoção do método qualitativo para um entendimento mais profundo dos fatores que interferem na visão que o docente tem sobre o desempenho organizacional na escola ao qual está inserido.

A adoção de outros construtos na análise do desempenho organizacional também se justifica, temas como valores, cultura, rotatividade, são possíveis influenciadores de desempenho organizacional e podem ser adotados no desenvolvimento de outros modelos teóricos que possam analisar o desempenho organizacional em escolas, bem como em outras organizações.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. Gestão escolar e qualidade da educação: um estudo sobre dez escolas paulistas. **Estudos & Pesquisas Educacionais, São Paulo**, v. 1, p. 241-274, 2010.

AKKERMAN, A.; JANSSEN, C. G. C.; KEF, S.; MEININGER, H.P. . Job satisfaction of people with intellectual disabilities in integrated and sheltered employment: an exploration of the literature. **Journal of Policy and Practice in Intellectual Disabilities**, v. 13, n. 3, p. 205-216, 2016. DOI: 10.1111/jppi.12168.

ALAGARAJA, M. HRD and HRM perspectives on organizational performance: A review of literature. **Human Resource Development Review**, v. 12, n. 2, p. 117-143, 2013.

ALLEN, N. J.; MEYER, J. P.. Organizational Commitment: evidence of career stage effects? **Journal Of Business Research**, v. 26, n. 1, pp. 49-61, jan. 1993.

ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. **Journal of vocational behavior**, v. 49, n. 3, p. 252-276, 1996. DOI: <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>

ALROWWAD, A. et al. The role of organizational commitment in enhancing organizational effectiveness. **33rd International Business Information Management Association Conference: Education Excellence and Innovation Management through Vision**. Pages 9133-9154, 2019.

AMVARC - Associação dos Municípios do Vale do Caí, 2018. Disponível em: <http://ww2.famurs.com.br/amvarc/>. Acesso em: 07 ago. 2018.

BDTD, Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações. Disponível em: <http://bdtd.ibict.br/vufind/Search/Results?lookfor=%22esfor%C3%A7o+instrucional%22&type=AllFields>. Acesso em: 23 set. 2018.

BAKOTIĆ, D. Relationship between job satisfaction and organisational performance. **Economic research-Ekonomska istraživanja**, v. 29, n. 1, p. 118-130, 2016. DOI: 10.1080/1331677X.2016.1163946

BASTOS, A. V. B. Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. **Unpublished doctoral dissertation]. Universidade de Brasília, Brasília**, 1994.

BASSO JUNIOR, A. F. **Percepção de justiça sobre a avaliação de desempenho e sua relação com o comprometimento organizacional**. 2017. 156f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Administração, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2017.

BECKER, B.; GERHART, B. The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. **Academy of management journal**, v. 39, n. 4, p. 779-801, 1996. DOI: 10.2307/256712

BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **American journal of Sociology**, v. 66, n. 1, p. 32-40, 1960.

BELLO, J. S. A. **Intenção de sair e intenção de permanecer em organizações intensivas em conhecimento: Um estudo com variáveis demográficas e atitudinais**. 2017. 202f. Tese (Doutorado) – Curso de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

BERBEROGLU, A. Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals. **BMC HEALTH SERVICES RESEARCH**, v. 18:399, 2018. DOI: 10.1186/s12913-018-3149-z

BERGAMI, M.; BAGOZZI, R. P. Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization. **British Journal of Social Psychology**, v. 39, n. 4, p. 555-577, 2000.

BOTHA, J. J. **Exploring mathematical literacy: The relationship between teachers' knowledge beliefs and their instructional practices**. 2011. 264f. Tese (Doutorado) - Department of Science, Mathematics and Technology Education, University of Pretoria. 2011.

BUEDE, D. M.; AXELRAD, E. T.; BROWN, D. P.; HUDSON, D. W.; LASKEY, K. B.; STICHA, P. J.; THOMAS, J. L. Inference enterprise models: An approach to organizational performance improvement. **Wiley Interdisciplinary Reviews: Data Mining and Knowledge Discovery**, v. 8, n. 6, p. e1277, 2018. DOI: 10.1002/widm.1277

BURMANSAH; SUJANTO, B.; MUKHTAR, M. Work-life quality, job involvement, and affective commitment of school teachers. **International Journal of Recent Technology and Engineering**, v. 8, Issue 2 Special Issue 9, Pages 159-164, 2019. DOI: 10.35940/ijrte.B1034.0982S919

BZUNECK, J. A.; GUIMARÃES, S. É. R. Crenças de eficácia de professores: validação da escala de Woolfolk e Hoy. **PsicoUSF**, v. 8, n. 2, p. 137-143, 2003.

CAKI, N.; ASFUROGLU, L.; ERBAS, O. The Relationship between the level of attachment in romantic relations, affective commitment and continuance commitment towards organization: A field research. **Procedia Economics and Finance**, v. 26, p. 1007-1013, 2015.

CHIN, T. S.; YUSOF, R. M. Mediating effects of job satisfaction in the relationship between emotional intelligence and organisational performance. *Advanced Science Letters*, Volume 23, Issue 9, P. 8871-8873, 2017. DOI: 10.1166/asl.2017.9986

CRISPIM, S.; LUGOBONI, L. Avaliação de desempenho organizacional: Análise comparativa dos modelos teóricos e pesquisa de aplicação nas Instituições de Ensino Superior da Região Metropolitana de São Paulo. **Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa**, v. 11, n. 1, p. 41-54, 2012.

DALFOVO, M. S.; MACHADO, M. M.; GONÇALVES, A.; PEREIRA, L. M. Análise da influência da resource based view (RBV) no desempenho organizacional. **Revista de Desenvolvimento Econômico – RDE - Ano XIX – V. 1 - N. 36 - Salvador, BA – p. 29 – 59, 2017.**

DALMORO, M.; VIEIRA, K. M. Dilemas na construção de escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? **Revista gestão organizacional**, v. 6, n. 3, 2014.

D'AMATO, A.; HERZFELDT, R. Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations A study of European managers. **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 23 No. 8, pp. 929-953, 2008. DOI 10.1108/02683940810904402

DAWLEY, D. D.; ANDREWS, M. C.; BUCKLEW, N. S. Mentoring, supervisor support, and perceived organizational support: what matters most?. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 29, n. 3, p. 235-247, 2008. DOI: 10.1108/01437730810861290

DU, Pey-Lan; HUANG, Ing-Chung; HUANG, Yu-Hwa; CHANG, Chao-Sung.. Dual normative commitments mediating the relationship between perceived investment in employees' development and intention to leave among the healthcare workforce in underserved areas of Taiwan. **Rural & Remote Health**, v. 19, n. 1, 2019. DOI: 10.22605/RRH4837

ECKERT, A. **Antecedentes da intenção de recompra dos consumidores no contexto de compras on-line**. 2016. 163f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2016.

ENNIS, M. C.; GONG, T.; OKPOZO, A. Z. Examining the mediating roles of affective and normative commitment in the relationship between transformational leadership practices and turnover intention of government employees. **International Journal of Public Administration**, v. 41, n. 3, p. 203-215, 2018. DOI: 10.1080/01900692.2016.1256894

FERNANDES, L. T. **Estrutura e desempenho organizacional: uma análise na Universidade Federal do Rio Grande do Norte**. 2014. 132f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Rio Grande do Norte, 2014.

FINK, A. **How to conduct surveys: a step-by-step guide**. 5th edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2013.

FONSECA, C. A. M.; BASTOS, A. V. B. Criatividade e comprometimento organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 3, n. 1, p. 61-88, jan. 2003.

FUENTES, M. del M. F.; TORRES, N. E. H. Variables críticas en la medición del desempeño en empresas con implantación de la gestión de la calidad total. **Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa**, v. 8, n. 2, p. 87-102, 2002.

FULLERTON, G. When does commitment lead to loyalty?. **Journal of service research**, v. 5, n. 4, p. 333-344, 2003. DOI: 10.1177/1094670503251134

GARCIA, L; ARDIGÓ, C.M. Hospitalidade e Marketing: Orientação Para o Mercado e Desempenho de Hotéis no Destino Turístico Costa Verde e Mar (SC). **Rosa dos Ventos Turismo e Hospitalidade**, 10(2), pp. 250-267, 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v10i2p250>

GEDIF, G. et al. Level of job satisfaction and associated factors among health care professionals working at University of Gondar Referral Hospital, Northwest Ethiopia: a cross-sectional study. **BMC research notes**, v. 11, n. 1, p. 824, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1186/s13104-018-3918-0>

GONG, Y.; LAW, K. S.; CHANG, S.; XIN, K.R. Human resources management and firm performance: The differential role of managerial affective and continuance commitment. **Journal of Applied Psychology**, v. 94, n. 1, p. 263-275, 2009. DOI: [10.1037/a0013116](https://doi.org/10.1037/a0013116)

GRIFFIN, K. Economic globalization and institutions of global governance. **Development and Change**, v. 34, n. 5, p. 789-808, 2003. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-7660.2003.00329.x>

GUZMAN, S. A. et al. Exploring the relationship information systems and organizational performance, through job satisfaction and labor commitment in universities. In: **2018 13th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)**, 2018. DOI: [10.23919/CISTI.2018.8399172](https://doi.org/10.23919/CISTI.2018.8399172)

HALLINGER, P. Instructional leadership and the school principal: A passing fancy that refuses to fade away. **Leadership and policy in schools**, v. 4, n. 3, p. 221-239, 2005.

HAN, S. L.; SHIM, H. S.; CHOI, W. J. The Effect of Emotional Labor of College Administrative Service Workers on Job Attitudes-Mediating Effect of Emotional Labor on Trust and Organizational Commitment-. **Frontiers in Psychology**, v. 9, p. 2473, 2018. DOI: [10.3389/fpsyg.2018.02473](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02473)

HAIR JR., J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J. ANDERSON, R. E. TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAPPELL, B.; MARTIN, T.; PINIKAHANA, J. Burnout and job satisfaction: a comparative study of psychiatric nurses from forensic and a mainstream mental health service. **International journal of mental health nursing**, v. 12, n. 1, p. 39-47, 2003. DOI: <https://doi.org/10.1046/j.1440-0979.2003.00267.x>

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2018). Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/panorama>. Acesso em: 07 ago. 2018.

JACKSON, A. R.; ALBERTI, J. L.; SNIPES, R. L. An Examination of the impact of Gender on Leadership style and Employee Job Satisfaction in the Modern Workplace. **Journal of Organizational Culture, Communications & Conflict**, v. 18, n. 2, 2014.

JASHAPARA, A. Cognition, culture and competition: an empirical test of the learning organization. **The Learning Organization**, v. 10, n. 1, p. 31-50, 2003. DOI: <https://doi.org/10.1108/09696470310457487>

JIANG, Yanfeng; JIANG, Yanfang; NAKAMURA, Wan. Human Capital and Organizational Performance Based on Organizational Innovation: Empirical Study on China. **Revista de Cercetare si Interventie Sociala**, v. 64, 2019.

JOO, B. K. Organizational commitment for knowledge workers: The roles of perceived organizational learning culture, leader–member exchange quality, and turnover intention. **Human resource development quarterly**, v. 21, n. 1, p. 69-85, 2010. DOI: 10.1002/hrdq.20031

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The balanced scorecard: translating strategy into action**. Harvard Business Press, 1996.

KLING, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. 2. ed. New York, Estados Unidos: Guilford Press, 2005.

KLING, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. 3rd edition. New York: The Guilford Press, 2011.

KONG, H.; JEON, J.-E. Daily emotional labor, negative affect state, and emotional exhaustion: cross-level moderators of affective commitment. **Sustainability**, v. 10, n. 6, p. 1967, 2018. DOI: <https://doi.org/10.3390/su10061967>

KUOK, A. C.; TAORMINA, R. J. Conflict between affective versus continuance commitment among casino dealers. In: **Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship**. Emerald Group Publishing Limited, 2015. p. 46-63. DOI: 10.1108/EBHRM-12-2013-0039

LOCKE, E. A. What is job satisfaction?. **Organizational behavior and human performance**, v. 4, n. 4, p. 309-336, 1969. DOI: 10.1016/0030-5073(69)90013-0

LOESCH, C.; HOELTGEBAUM, M. **Métodos estatísticos multivariados**. São Paulo: Editora Saraiva, 2012.

LOPES, E. J.; VECTORE, C.; GOMIDE, S.; MARQUES, S. L. Características psicométricas da escala de avaliação do planejamento e execução do trabalho do professor. In: **Anais do Congresso Norte Nordeste de Psicologia**. 2001.

LUCHINI, T. C. **Fatores influentes da satisfação no trabalho de servidores públicos da universidade federal de São Carlos**. 2016. 175f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos, Universidade Federal de São Carlos, São Paulo, 2016.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MALHOTRA, N. K.; BIRKS, D.; WILLS, P. **Marketing research: applied approach**. 4th edition. New York: Pearson, 2012.

MALTZ, A. C.; SHENHAR, Aaron J.; REILLY, Richard R. Beyond the balanced scorecard: Refining the search for organizational success measures. **Long Range Planning**, v. 36, n. 2, p. 187-204, 2003.



- MANSOUR, J., B.; NAJI, A.; LECLERC, A. The relationship between training satisfaction and the readiness to transfer learning: the mediating role of normative commitment. **Sustainability**, v. 9, n. 5, p. 834, 2017. DOI: 10.3390/su9050834
- MARCZYK, G.; DEMATTEO, D.; FESTINGER, D. **Essentials of research design and methodology**. John Wiley & Sons Inc, 2005.
- MARTINS, M. C. F.; SANTOS, G. E. Adaptação e validação de construto da Escala de Satisfação no Trabalho. **Psico-USF**, v. 11, n. 2, p. 195-205, 2006.
- MARTINEZ, M. C.; PARAGUAY, A. I. B. B. Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. **Cadernos de psicologia social do trabalho**, v. 6, p. 59-78, 2003.
- MATHIEU, J. E.; ZAJAC, D. M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. **Psychological bulletin**, v. 108, n. 2, p. 171, 1990.
- MCCORMICK, L.; DONOHUE, R. Antecedents of affective and normative commitment of organisational volunteers. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 30, n. 18, p. 2581-2604, 2019. DOI: 10.1080/09585192.2016.1166388
- MEC, Ministério da Educação, 2018. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/conheca-o-ideb>. Acesso em: 07 ago. 2018.
- MEDEIROS, C. A. F. **COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras**. 2003. 166f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.
- MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; SIQUEIRA, M.; MARQUES, G. M. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, p. 187-209, 2003.
- MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G. Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Florianópolis, v. 5, n. 2, p. 35-64, dez. 2005.
- MELVILLE, N.; KRAEMER, K.; GURBAXANI, V. Review: Information technology and organizational performance: An integrative model of it business value. **MIS Quarterly**, 28(2), 283-322, 2004.
- MENEZES, I. G. **Comprometimento Organizacional: Construindo um conceito que integre atitudes e intenções comportamentais**. 2009. 203f. Tese (Doutorado) – Curso de Psicologia, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human resource management review**, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application (Advanced Topics in Organizational Behavior)**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1997.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; GELLATLY, I. R. Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. **Journal of applied psychology**, v. 75, n. 6, p. 710, 1990. DOI: 10.1037/0021-9010.75.6.710

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of applied psychology**, v. 78, n. 4, p. 538, 1993.

MEYER, J. P.; BECKER, T. E.; VANDENBERGHE, C. Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. **Journal of applied psychology**, v. 89, n. 6, p. 991, 2004. DOI: 10.1037/0021-9010.89.6.991

MEYER, J. P.; PARFYONOVA, N. M. Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. **Human resource management review**, v. 20, n. 4, p. 283-294, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.09.001>

MONGEON, P.; PAUL-HUS, A. The journal coverage of Web of Science and Scopus: a comparative analysis. **Scientometrics**, v. 106, n. 1, p. 213-228, 2016.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. **The measurement of organizational commitment**. Graduate School of Management, University of Oregon. 1978

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 14, p.224-247,1979.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, Richard M. **Employee-organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover**. New York: Academic Press, 1982.

MUTERERA, J.; HEMSWORTH, D.; BAREGHEH, A.; GARCIA-RIVERA, B. R. The leader-follower dyad: The link between leader and follower perceptions of transformational leadership and its impact on job satisfaction and organizational performance. **International Public Management Journal**, v. 21, n. 1, p. 131-162, 2018. DOI: 10.1080/10967494.2015.1106993

NASCIMENTO, R. K. et al. Satisfação no trabalho: associação com características pessoais de professores de Educação Física. **Pensar em Movimento: Revista de Ciencias del Ejercicio y la Salud**, v. 17, n. 2, p. e34947-e34947, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.15517/pensarmov.v17i2.34947>

NAZIR, S.; QUN, W.; HUI, L.; SHAFI, A. Influence of Social Exchange Relationships on Affective Commitment and Innovative Behavior: Role of Perceived Organizational Support. **Sustainability**, v. 10, n. 12, p. 4418, 2018. DOI: <https://doi.org/10.3390/su10124418>

NEUMAN, W. L. **Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches**. 7. ed. Cape Town: Pearson Education, 2013.

NIKPOUR, A. The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment. **International Journal of Organizational Leadership**, v. 6, n. 1, 2017. DOI: 10.19236/IJOL.2017.01.05

NIQUE, W.; LADEIRA, W. Pesquisa de Marketing: uma orientação para o mercado brasileiro. **São Paulo: Atlas**, 2014.

OLIVEIRA, C. B. E.; ALVES, P. B. Ensino fundamental: papel do professor, motivação e estimulação no contexto escolar. **Paidéia**, vol. 15, núm. 31, pp. 227-238, 2005.

OLIVEIRA, P. N.; ROWE, D. E. O. Comprometimento organizacional no setor público: Revisão e agenda de pesquisa. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 12 n. 2, pág. 43-54, 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v12i1.1259>

PALOMINO, M. N. **CONFLITO, AMBIGUIDADE DE FUNÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO: Percepções dos Controllers Brasileiros**. 2013. 129F. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

PARK, S. M.; RAINEY, H. G. Antecedents, mediators, and consequences of affective, normative, and continuance commitment: Empirical tests of commitment effects in federal agencies. **Review of Public Personnel Administration**, v. 27, n. 3, p. 197-226, 2007. DOI: 10.1177/0734371X06296866

PERUGINI, M. L. L.; WAISMAN, S. Work engagement y su relación con la performance y la satisfacción laboral. **PSICODEBATE-PSICOLOGIA CULTURA Y SOCIEDAD**, Volume: 18, Edição: 2, Páginas: 77-89, 2018. DOI: 10.18682/pd.v18i2.808.

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. Survey research methodology in management information systems: an assessment. **Journal of management information systems**, v. 10, n. 2, p. 75-105, 1993.

PMH (2018) - PREFEITURA MUNICIPAL DE HARMONIA. Disponível em: <https://www.harmonia.rs.gov.br/web/noticias/713/harmonia-e-destaque-na-educacao-fundamental>. Acesso em: 09 mar. 2020.

PMH (2019) - PREFEITURA MUNICIPAL DE HARMONIA. Disponível em: <https://www.harmonia.rs.gov.br/web/noticias/1389/com-investimento-de-r-208-mil-municipio-inaugura-tres-novas-salas-de-aula>. Acesso em: 04 mar. 2020.

PMH (2020) - PREFEITURA MUNICIPAL DE HARMONIA. Disponível em: <https://www.harmonia.rs.gov.br/web/pesquisar>. Acesso em 09 mar. 2020.

PMH (2020) - PREFEITURA MUNICIPAL DE HARMONIA. Disponível em: <https://www.facebook.com/prefeituradeharmonia/posts/3601952953179585:0>. Acesso em: 04 mar. 2020.

PORTER, L. W.; STEERS, R. M.; MOWDAY, R. T.; BOULIAN, P. V. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. **Journal of applied psychology**, v. 59, n. 5, p. 603, 1974. DOI: 10.1037/h0037335

PRIETO, I. M.; REVILLA, E. Learning capability and business performance: a non-financial and financial assessment. **The Learning Organization**, v. 13, n. 2, p. 166-185, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1108/09696470610645494>

PURBASARI, R. N.; SEPTIAN, T. A. Factors influencing on employee performance of production department on the manufacturing food industry in Indonesia. **Polish Journal of Management Studies**, v. 16, 2017. DOI: 10.17512/pjms.2017.16.2.20

REGO, A.; CUNHA, M. P.; Workplace spirituality and organizational commitment: an empirical study. **Journal of Organizational Change Management**, Volume: 21, Edição:1 Páginas: 53-75, 2008. DOI: 10.1108/09534810810847039

ROCHA, M. S. et al. Comprometimento Organizacional e Percepções Temporais: Um Estudo sobre Jovens Trabalhadores. **Teoria e Prática em Administração (TPA)**, v. 9, n. 1, p. 29-48, 2019.

ROWE, D. E. O. **Múltiplos comprometimentos e suas relações com o desempenho: Um estudo entre docentes do ensino superior brasileiro em IEs públicas e privadas**. 2008. 244f. Tese (Doutorado) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2008.

ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V.B.; PINHO, A. P. M. Vínculos Com a Carreira e Esforço Instrucional: Um Estudo Entre Docentes do Ensino Superior. **ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, v. 34, 2010.

ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V.B.; PINHO, A. P. M. Comprometimento e Entrincheiramento na Carreira: um Estudo de suas Influências no Esforço Instrucional do Docente do Ensino Superior. **Revista de Administração Contemporânea**, vol. 15, núm. 6, pp. 973-992, 2011.

ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V.B.; PINHO, A. P. M. Múltiplos comprometimentos com o trabalho e suas influências no desempenho: um estudo entre professores do ensino superior no Brasil. **Organizações & Sociedade**, v.20 - n.66, p. 501-522, 2013. DOI: 10.1590/S1984-92302013000300008

SANTOS, R. N. M. Indicadores estratégicos em ciência e tecnologia: refletindo a sua prática como dispositivo de inclusão/exclusão. **TransInformação**, v. 15, n, p.129-140, dez. 2003.

SAWAEAN, F.; ALI, K. The mediation effect of TQM practices on the relationship between entrepreneurial leadership and organizational performance of SMEs in Kuwait. **Management Science Letters**, v. 10, n. 4, p. 789-800, 2020. DOI: 10.5267/j.msl.2019.10.018

SCHEIBLE, A. C. F.; BASTOS, A. V. B. Práticas De Gestão Democrática como Mediador da Relação entre Comprometimento e Desempenho. **Rev. Eletrônica de Ciência Administrativa**, Vol. 6, Nº. 1, págs. 1-16, 2007.

SCIENCEDIRECT, Journals & Books, 2018. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/browse/journals-and-books> . Acesso em: 07 ago. 2018.

SCIENCEDIRECT, Journals & Books, 2020. Disponível em: <https://www-sciencedirect.ez314.periodicos.capes.gov.br/search/advanced?qs=%22organizational%20performance%22&date=2009-2019>. Acesso em: 26 fev. 2020.

SCOPUS, Preview, 2019. Disponível em: <https://www.elsevier.com/solutions/scopus/how-scopus-works/content>. Acesso em: 18 mar. 2019.

SCOPUS, Preview, 2020. Disponível em: [https://www-scopus.ez314.periodicos.capes.gov.br/results/results.uri?numberOfFields=0&src=s&clickedLink=&edit=&editSaveSearch=&origin=searchbasic&authorTab=&affiliationTab=&advancedTab=&scint=1&menu=search&tablin=&searchterm1=%22organizational+performance%22&field1=TITLE\\_ABS\\_KEY&dateType=Publication\\_Date\\_Type&yearFrom=2009&yearTo=2019&loadDate=7&documenttype=All&accessTypes=All&resetFormLink=&st1=%22organizational+performance%22&st2=&sot=b&sdt=b&sl=43&s=TITLE-ABS-KEY%28%22organizational+performance%22%29&sid=d9956f9a511efe55695acd7b0a0be431&searchId=d9956f9a511efe55695acd7b0a0be431&txGid=bfef5a426c1be88773baf425f97b0ecc&sort=plf-f&originationType=b&rr=](https://www-scopus.ez314.periodicos.capes.gov.br/results/results.uri?numberOfFields=0&src=s&clickedLink=&edit=&editSaveSearch=&origin=searchbasic&authorTab=&affiliationTab=&advancedTab=&scint=1&menu=search&tablin=&searchterm1=%22organizational+performance%22&field1=TITLE_ABS_KEY&dateType=Publication_Date_Type&yearFrom=2009&yearTo=2019&loadDate=7&documenttype=All&accessTypes=All&resetFormLink=&st1=%22organizational+performance%22&st2=&sot=b&sdt=b&sl=43&s=TITLE-ABS-KEY%28%22organizational+performance%22%29&sid=d9956f9a511efe55695acd7b0a0be431&searchId=d9956f9a511efe55695acd7b0a0be431&txGid=bfef5a426c1be88773baf425f97b0ecc&sort=plf-f&originationType=b&rr=). Acesso em: 26 fev. 2020.

SEPAHVAND, F.; ATASHZADEH-SHOORIDECH, F.; PARVIZY, S.; ZAGHERI-TAFRESHI, M. Factors Affecting Nurses' Perceived Organizational Commitment: A Qualitative Study. **Bangladesh Journal of Medical Science**, v. 18, n. 2, p. 303-311, 2019.

SHRIVASTAVA, A. Effect of affective, normative and continuance commitment on organizational effectiveness. **Indian Journal of Public Health Research & Development**, v. 9, n. 11, p. 1977-1986, 2018.

SILVA, L. P.; CASTRO, M. A. R.; DOS-SANTOS, M. G.; NETO, P. J. L. Comprometimento no trabalho e sua relação com a cultura organizacional mediada pela satisfação. **Rev. Bras. Gest. Neg.** São Paulo v.20 n.3, p.401-420, 2018. DOI: 10.7819/rbgn.v20i3.3947

SILVA, R. T. **Comprometimento com a própria carreira e com o processo de ensino: pesquisa *survey* com professores da Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico**. 2016. 156f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

SIQUEIRA, M. M. M. Satisfação no trabalho. Medidas do Comportamento Organizacional. Porto Alegre: Artmed, 2008. Pg 265 – 274

ST-HILAIRE, W. A.; DE LA ROBERTIE, C.. Correlates of affective commitment in organizational performance: Multi-level perspectives. **Australian Journal of Career Development**, v. 27, n. 1, p. 3-8, 2018. DOI: 10.1177/1038416217744215

TARRANT, T. A. ***Role conflict, role ambiguity and job satisfaction of the nurse executive***. 2008. 145F. Tese (Doutorado) – Divisão de Ciências da Saúde, Universidade de Nevada, Las Vegas, 2008.

TEJOS-SALDIVIA, M. E. **A relação causal entre Comprometimento e Desempenho: Um estudo em Centros de Pesquisa**. 2006. 212f. Tese (Doutorado) – Curso de Tecnologia Nuclear, Instituto de Pesquisa Energéticas e Nucleares, São Paulo, 2006.

TILLMAN, C. J.; GONZALES, K.; CRAWFORD, W. S.; LAWRENCE, E. R. Affective responses to abuse in the workplace: The role of hope and affective commitment. **International Journal of Selection and Assessment**, v. 26, n. 1, p. 57-65, 2018. DOI: 10.1111/ijsa.12203

TSAI, S.-B. Using the DEMATEL model to explore the job satisfaction of research and development professionals in china's photovoltaic cell industry. **Renewable and Sustainable Energy Reviews**, v. 81, p. 62-68, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.rser.2017.07.014>

UPPAL, N. Uncovering curvilinearity in the organizational tenure-job performance relationship: a moderated mediation model of continuance commitment and motivational job characteristics. **Personnel Review**, v. 46, n. 8, p. 1552-1570, 2017. DOI: 10.1108/PR-11-2015-0302

VANDENBERGHE, C.; BENTEIN, K.; STINGLHAMBER, F. Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. **Journal of vocational behavior**, v. 64, n. 1, p. 47-71, 2004. DOI: 10.1016/S0001-8791(03)00029-0

YANG, C.-C. The effect of environmental management on environmental performance and firm performance in Taiwanese maritime firms. **International Journal of Shipping and Transport Logistics** 4, v. 4, n. 4, p. 393-407, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJSTL.2012.049307>

YUSUF, F. A. The Effect of Organizational Culture on Lecturers' Organizational Commitment in Private Universities in Indonesia. **International Journal of Higher Education**, Volume 9, Issue 2, Pages 16-24, 2020. DOI: 10.5430/ijhe.v9n2p16

WEB OF SCIENCE, 2020. Disponível em: [http://apps-webofknowledge.ez314.periodicos.capes.gov.br/Search.do?product=WOS&SID=7BtdT2GLuNdkt5uT4Bm&search\\_mode=GeneralSearch&prID=5b2e7e1b-956a-4b43-88be-aa7e062a2ae5](http://apps-webofknowledge.ez314.periodicos.capes.gov.br/Search.do?product=WOS&SID=7BtdT2GLuNdkt5uT4Bm&search_mode=GeneralSearch&prID=5b2e7e1b-956a-4b43-88be-aa7e062a2ae5). Acesso em: 26 fev. 2020.

WEB OF SCIENCE, 2020. Disponível em [http://apps-webofknowledge.ez314.periodicos.capes.gov.br/Search.do?product=WOS&SID=7BtdT2GLuNdkt5uT4Bm&search\\_mode=GeneralSearch&prID=30076b57-f7f9-4747-9f00-cccc448a55b9](http://apps-webofknowledge.ez314.periodicos.capes.gov.br/Search.do?product=WOS&SID=7BtdT2GLuNdkt5uT4Bm&search_mode=GeneralSearch&prID=30076b57-f7f9-4747-9f00-cccc448a55b9). Acesso em: 26 fev. 2020.

WEB OF SCIENCE, 2019. Disponível em: [http://apps-webofknowledge.ez314.periodicos.capes.gov.br/Search.do?product=WOS&SID=8BsPXtDvrr1zpgtVOof&search\\_mode=GeneralSearch&prID=9385ca0e-93c3-4716-a8b3-1927537d0af3](http://apps-webofknowledge.ez314.periodicos.capes.gov.br/Search.do?product=WOS&SID=8BsPXtDvrr1zpgtVOof&search_mode=GeneralSearch&prID=9385ca0e-93c3-4716-a8b3-1927537d0af3). Acesso em: 10 abr. 2019.

WIDJAJA, B.; SUMINTAPURA, I.; YANI, A. Exploring the triangular relationship among information and communication technology, business innovation and organizational performance. **Management Science Letters**, v. 10, n. 1, p. 163-174, 2020. DOI: 10.5267/j.msl.2019.8.006

WIENER, Y. Commitment in organizations: A normative view. **Academy of management review**, v. 7, n. 3, p. 418-428, 1982. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285349>

WOZNYJ, H. M. et al. Climate and organizational performance in long-term care facilities: The role of affective commitment. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 92, n. 1, p. 122-143, 2019. DOI: 10.1111/joop.12235

ZANANDREA, G. **Capacidade absorptiva mediando a relação entre processos de gestão do conhecimento, inovação e desempenho**. Caxias do Sul, RS, 2018. 186 f. Tese (Doutorado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2018.

ZANOTTO, M. P. **Aprendizagem, comunicação, liderança e comprometimento organizacional: Um estudo no grupo Beta**. 2017. 200f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação da Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2017.

ZEFFANE, R.; MELHEM, S. B.; BAGUANT, P. The impact of job satisfaction, trust, gender and supervisor support on perceived organisational performance: an exploratory study in the UAE service sector. **International Journal of Business Excellence**, v. 14, n. 3, p. 339-359, 2018. DOI: 10.1504/IJBEX.2018.089796

ZEMKE, R.; RAINES, C.; FILIPCZAK, B. Choque de gerações. **Executive Digest**, 2011.

## Apêndice A: Busca pelo termo Esforço Instrucional na BDTD

The screenshot shows the BDTD (Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações) search interface. At the top left is the BDTD 15 logo. The navigation menu includes 'Página Inicial', 'Sobre a BDTD', 'Rede BDTD', 'Acesso Aberto Brasil', and 'Serviços'. A search bar contains the text 'Esforço Instrucional' and has buttons for 'Buscar' and 'Busca Avançada'. Below the search bar, it indicates 'Busca: "Esforço Instrucional"'. The results section shows 'A mostrar 1 - 2 resultados de 2 para a busca "Esforço Instrucional", tempo de busca: 0.05s'. On the left, there are filters for 'Instituições' (UFBA, USP) and 'Repositório' (Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da USP, Repositório Institucional da UFPA). The main result is a document titled 'Comprometimento com a própria carreira e com o processo de ensino: pesquisa survey com professores da carreira de magistério do ensino básico, técnico e tecnológico' by Rogério Tadeu da Silva, with a defense date of 2016. A snippet of the text is visible: '\*... na carreira no processo de ensino, mais especificamente, no esforço instrucional e no comprometimento...'. There are buttons for 'Ver Tudo' and 'Exportar'.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em informações de BDTD (2018)

Obs: Informações consultadas em 23.09.2018



## Apêndice B: Carta de anuência de pesquisa


## APÊNDICE B – CARTA DE ANUÊNCIA

Caxias do Sul, 05 de abril de 2019.

## CARTA DE ANUÊNCIA

O mestrando **Carlos Eduardo Schlindwein**, que é aluno regular do curso de Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul (PPGA/UCS), pretende realizar um estudo sobre **Comprometimento organizacional, satisfação no trabalho e esforço instrucional e sua relação com o desempenho organizacional das escolas de ensino fundamental do município de Harmonia/RS**. Este estudo fará parte da Dissertação de Mestrado do referente aluno como requisito para a obtenção do título de mestre em Administração, da Linha de Pesquisa Inovação e Competitividade do PPGA/UCS.

Para tanto, pedimos ao senhor secretário de educação do município de Harmonia Fabiano de Campos Silva a permissão para realização da referida pesquisa nas escolas do município.

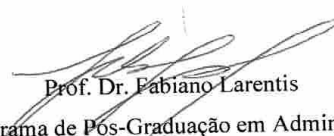


Fabiano de Campos Silva

Secretário da Educação do município de Harmonia / RS











  
Prof. Dr. Alex Eckert

Orientador do aluno Carlos Eduardo Schlindwein

  
Prof. Dr. Fabiano Larentis

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA/UCS)

## Apêndice C: Busca por notícias de valorização do professor

	<b>Professores harmonienses participaram do Fórum Regional de Educação</b> Notícias		<b>Professores preparam novo currículo escolar de Harmonia</b> Notícias
	<b>Professores passaram por semana de formação</b> Notícias		<b>Professores são recebidos para o ano letivo</b> Notícias
	<b>Professores passam por cursos de capacitação</b> Notícias		<b>Professores Aproveitam As Férias Para Se Capacitar</b> Notícias
	<b>Formação de professores abrange diversos temas</b> Notícias		<b>Aperfeiçoamento para os professores</b> Notícias
	<b>Formação continuada de professores</b> Palestra nutricional para orientar pais e professores		<b>Palestra nutricional para orientar pais e professores</b> Palestra nutricional para orientar pais e professores

Fonte: Elaborado pelo autor com base em informações de PMH (2020)

Obs: Informações consultadas em 09.03.2020.

## Apêndice D: Questionário de Pesquisa

Prezado(a) Professor,

A pesquisa que estamos realizando procura compreender qual a relação do comprometimento afetivo, comprometimento normativo, comprometimento instrumental, a satisfação no trabalho e o esforço instrucional do professor com o desempenho organizacional das escolas do município de Harmonia.

Trata-se de um trabalho acadêmico que está sendo desenvolvido por um mestrando de Administração da Universidade de Caxias do Sul. Sabemos que o tempo dos professores em geral é bastante escasso, mas contamos com a sua participação, pois a partir da sua participação esta pesquisa terá êxito.

As informações prestadas serão analisadas em termos gerais, não necessitando a identificação do respondente. É importante afirmar que as informações serão apenas utilizadas para fins de pesquisa acadêmica. Por favor, pedimos que nenhuma questão deste questionário fique sem resposta, pois sua resposta é insubstituível.

As perguntas terão como opção de resposta níveis de 1 a 5, conforme abaixo:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo e nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

### Parte 1: Desempenho Organizacional

Em relação as escolas de outros municípios, como você avalia o desempenho da sua, considerando uma escala de 1 até 5. A sua escola...

	<b>Escala</b>
1. Nesta escola as pessoas possuem conhecimento das técnicas necessárias ao desempenho das atividades.	1 2 3 4 5
2. Nesta escola as pessoas têm domínio das habilidades necessárias à realização das atividades.	1 2 3 4 5
3. Nesta escola as pessoas procuram ter atitude de cooperação.	1 2 3 4 5

4. Nesta escola é comum as pessoas terem iniciativa para resolver os problemas.	1 2 3 4 5
5. Nesta escola os prazos estabelecidos, geralmente, são cumpridos.	1 2 3 4 5
6. Nesta escola os resultados são alcançados da melhor maneira possível.	1 2 3 4 5

### Parte 2: Comprometimento Afetivo

	Escala
7. Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta escola.	1 2 3 4 5
8. Eu realmente sinto os problemas da escola como se fossem meus.	1 2 3 4 5
9. Eu não sinto um forte senso de integração com minha escola.	1 2 3 4 5
10. Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta escola.	1 2 3 4 5
11. Eu não me sinto como uma pessoa de casa na minha escola.	1 2 3 4 5
12. Esta escola tem um imenso significado pessoal para mim.	1 2 3 4 5

### Parte 3: Comprometimento Normativo

	Escala
13. Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer na minha escola.	1 2 3 4 5
14. Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha escola agora.	1 2 3 4 5
15. Eu me sentiria culpado se deixasse minha escola agora.	1 2 3 4 5
16. Esta escola merece minha lealdade.	1 2 3 4 5
17. Eu não deixaria minha escola agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	1 2 3 4 5
18. Eu devo muito a minha escola.	1 2 3 4 5

#### Parte 4: Comprometimento Instrumental

	Escala
19. Na situação atual, ficar com minha escola é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.	1 2 3 4 5
20. Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar minha escola agora.	1 2 3 4 5
21. Se eu decidisse deixar minha escola agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	1 2 3 4 5
22. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta escola.	1 2 3 4 5
23. Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta escola, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	1 2 3 4 5
24. Uma das poucas consequências negativas de deixar esta escola seria a escassez de alternativas imediatas.	1 2 3 4 5

#### Parte 5: Satisfação no Trabalho

Para responder as questões sobre Satisfação no Trabalho, será usada a seguinte escala:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Totalmente insatisfeito	Insatisfeito	Nem insatisfeito e nem satisfeito	Satisfeito	Totalmente satisfeito

	Escala
25. Qual seu grau de satisfação com a natureza de seu trabalho?	1 2 3 4 5
26. Qual seu grau de satisfação com a pessoa que supervisiona você (seu superior hierárquico)?	1 2 3 4 5
27. Qual seu grau de satisfação com a relação mantida com as pessoas da escola na qual você trabalha (seus colegas de trabalho)?	1 2 3 4 5
28. Qual seu grau de satisfação com a remuneração que você recebe pelo seu trabalho?	1 2 3 4 5
29. Qual seu grau de satisfação com as oportunidades de crescimento ou promoção, existentes na sua escola?	1 2 3 4 5
30. Considerando os itens (25 até 29) como conclusão, qual seu grau de satisfação com sua situação atual?	1 2 3 4 5

## Parte 6: Esforço Instrucional

Indique a sua concordância com cada um dos aspectos abaixo, indicando com um X o número que melhor representa sua opinião.

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo e nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

	Esca
31. Meus alunos têm que estudar muito.	1 2 3 4 5
32. Preparo cada aula cuidadosamente com antecedência.	1 2 3 4 5
33. Ouço os problemas de cada aluno.	1 2 3 4 5
34. Disponho a ajudar os alunos.	1 2 3 4 5
35. Meus alunos adquirem conhecimentos que facilitarão a compreensão de assuntos mais complexos no futuro.	1 2 3 4 5
36. Procuo esclarecer o conteúdo através de exposições dos itens.	1 2 3 4 5
37. Desenvolvo as habilidades dos meus alunos, para analisar questões referentes ao assunto.	1 2 3 4 5
38. Dou aos meus alunos uma atenção individualizada.	1 2 3 4 5
39. Apresento claramente o conteúdo, resumindo seus pontos principais.	1 2 3 4 5
40. Encorajo os alunos a participarem das discussões em aula.	1 2 3 4 5
41. Planejo de forma bem detalhada, as minhas disciplinas.	1 2 3 4 5
42. Faço bom uso de exemplos e ilustrações.	1 2 3 4 5
43. Esquematizo de maneira ordenada as atividades das minhas aulas.	1 2 3 4 5
44. Encorajo meus alunos a expressarem abertamente suas ideias.	1 2 3 4 5
45. Verifico que meus alunos ampliam seus conhecimentos e competências.	1 2 3 4 5
46. Exijo de meus alunos uma carga elevada de estudos e trabalhos.	1 2 3 4 5
47. Sou sinceramente preocupado com as dificuldades de cada aluno.	1 2 3 4 5

**Parte 7: Dados Pessoais**

<b>48. Idade:</b> a) 18 a 25 anos b) 26 a 32 anos c) 33 a 39 anos d) 40 a 46 anos e) Acima de 47 anos	<b>49. Sexo:</b> a) Masculino b) Feminino	<b>50. Estado Civil:</b> a) Solteiro b) Casado c) Viúvo d) Separado e) Outro
--	---	---

<b>51. Qual sua maior formação concluída:</b> a) <input type="checkbox"/> Graduação b) <input type="checkbox"/> Especialização c) <input type="checkbox"/> Mestrado d) <input type="checkbox"/> Doutorado e) <input type="checkbox"/> Outro (_____ )	<b>52. Há quanto tempo você trabalha como professor (a) nas escolas de Harmonia (aproximadamente)?</b>  (     ) anos.
---	---

<b>53. Atualmente, qual sua carga horária semanal na escola?</b>  (     ) horas.	<b>54. Qual a distância percorrida da sua casa até a escola (aproximadamente)?</b>  (     ) kms.
--	--