



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**GESTÃO ESCOLAR: UMA VISÃO CRÍTICA DOS RECURSOS HUMANOS E O
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL PARA A DEMOCRATIZAÇÃO DA
EDUCAÇÃO**

Maria La Salete Almeida

FORTALEZA – CEARÁ
2009

**GESTÃO ESCOLAR: UMA VISÃO CRÍTICA DOS RECURSOS HUMANOS E O
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL PARA A DEMOCRATIZAÇÃO DA
EDUCAÇÃO**

Por

Maria La Salete Almeida

Monografia apresentada ao Curso de Especialização do Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do grau de
Especialista em Gestão Educacional.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Lorena Inês Peterini Marquezan, Ms

Fortaleza - Ceará
2009

**Universidade Federal de Santa Maria
Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Monografia de Especialização

elaborada por
Maria La Salete Almeida

como requisito parcial para obtenção do grau de
Especialista em Gestão Educacional

COMISSÃO EXAMINADA

Lorena Inês Peterini Marquezan, Ms.
(Presidente/Orientadora)

Maria Elizabete Londero Mousquer, Dr^a. (UFSM)

Maria Eliane Alves Lobo, (SME)

Fortaleza – Ceará
2009
DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus filhos Juliana e Sócrates, que sempre me apoiaram e incentivaram na busca do conhecimento. Motivo pelo qual não teria sido possível concretizar este sonho.

AGRADECIMENTOS

A Deus por me permitir galgar o conhecimento através deste trabalho.

Aos meus pais, Diocles Almeida (in memorium) e Esperança Fernandes pela grandiosidade de ensinarem que o amor, a solidariedade e o respeito para com todos deve ser uma característica de todos os seres humanos.

A todos os meus familiares, pela força, compreensão e incentivo que sempre me dispensaram ao longo de minha vida.

Aos funcionários entrevistados pela paciência em responderem ao meu questionamento.

A todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para a finalização do meu trabalho.

“Toda luta exige doação, capacidade de renúncia e de sacrifício em favor dos outros e dos sonhos que se quer concretizar”.

Leonardo Boff

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Sexo

Gráfico 02 – Grau de Instrução

Gráfico 03 – Estado Civil

Gráfico 04 – Lugar de Trabalho

Gráfico 05 – Opiniões e Contribuições

Gráfico 06 – Qualidade do Trabalho

Gráfico 07 – Metas e Objetivos

Gráfico 08 – Liberdade Para Desenvolver o Trabalho

Gráfico 09 – Trabalho em Equipe

Gráfico 10 – Decisões Que Afetam o Trabalho

Gráfico 11 – Qualidade e Produtividade do Trabalho

Gráfico 12 – Importância do Próprio Trabalho

RESUMO

Monografia de Especialização
Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional

A cooperação em relação aos recursos humanos que permeia o cenário mundial vem transformando radicalmente a concepção de competitividade. O ser humano representa o recurso mais importante, escasso e valorizado em futuro próximo, e tal assertiva é respaldada no cenário que está sempre em constante evolução no ambiente socioeconômico no qual vivemos. Hoje, com o mercado de trabalho tornando-se cada vez mais dinâmico, as organizações procuram trabalhadores mais qualificados, que possam tomar decisões, absorver, processar e repassar informações com maior rapidez possível, já que os avanços do seres humanos que não se enquadram nesse perfil, são rapidamente descartados. A cultura organizacional está sempre em processo de mudança é lento e deve ser acompanhado de perto, já que para se mudar é necessário insistir no papel da liderança, uma vez que, o verdadeiro líder é o principal agente de mudanças. A instituição em que ocorreu a pesquisa pode ser identificada como pertencente ao setor público de serviços, da Prefeitura Municipal de Fortaleza Escola Municipal PMF, na cidade de Fortaleza. A amostra foi constituída por um grupo de 08 funcionários selecionados aleatoriamente. A faixa etária situou-se entre 40 a 63 anos de idade. O número de homens pesquisados foi de 03 e o de mulheres foi de 05. A pesquisa se deu de duas formas: primeiro foi realizada uma pesquisa documental e posteriormente uma pesquisa através de questionário junto aos funcionários selecionados. O estudo foi realizado pela própria pesquisadora e ocorreu entre os dias 01 a 10 de julho de 2009. Ao analisarmos as políticas de recursos humanos, percebemos que as políticas implementadas pela área, pode ser um diferencial competitivo conquistado conjuntamente, através da ligação indivíduo-organização, ou seja, o funcionário poderá se sentir mais valorizado e motivado, aumentando assim o seu grau de comprometimento para com a instituição.

Os resultados esperados na conclusão da monografia é o de perceber como os funcionários pesquisados encaram o comprometimento organizacional na Escola Municipal de Ensino Fundamental F.C.E levando em consideração a busca por um melhor clima organizacional na instituição.

ABSTRACT

The cooperation that permeates the scenario has transformed the concept of competitiveness. The human being is the most important resource, and valued in the near future, and such assertion is supported in the scenario that is constantly evolving socioeconomic environment in which we live. Today, with, the job market becoming increasingly dynamic, organizations seeking more skilled workers who can make decisions, to absorb, process and relay information more quickly as possible, as the progress of the world where information is quickly absorbed and discarded in the way, humans do not fit this profile, are quickly discarded. Organizational culture is always in the process of change is slow and should be followed closely, as to change the emphasis on the role of leadership, as the real leader is the agent of change. The institution the research took place can be identified as belonging to public sector services, the City of Fortaleza = PMF, the city of Fortaleza. The sample consisted of a group of 08 randomly selected employees. The ages ranged from 40 to 63 years of age. The number of men studied was 03 and for women was 05. The research took place in two ways: first we conducted a survey document and then search through the attached questionnaire to staff members. The study was conducted by the researcher and took place between Days 01 to 10 July 2009. Analyzing the human resources policies, we see that the policies implemented by the area, can be a competitive advantage achieved jointly by linking individual-organization, ie, the employee may feel more valued and motivated thus increasing the degree of commitment to the institution.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1 – A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	13
1.1 – O comprometimento organizacional	16
1.2 – Abordagem teórica do comprometimento organizacional.....	18
1.2.1 – Enfoque afetivo-attudinal	19
1.2.2 – Enfoque normativo	20
1.2.3 – Enfoque instrumental.....	21
1.2.4 – Enfoque sociológico	22
1.2.5 – Enfoque comportamental.....	22
2 - O PAPEL DA EDUCAÇÃO NA VIDA DO TRABALHADOR	24
2.1 – Capacitação de funcionários: o desafio das instituições.....	27
2.2 – As responsabilidades da formação continuada.....	29
3 - METODOLOGIA	31
3.1 - Qualificação da pesquisa.....	31
3.2 - População e amostra.....	31
3.3 - Das estratégias utilizadas	32
3.4 - Dos instrumentos de investigação	33
3.5 - Da coleta de dados.....	33
3.6 - Dos resultados esperados	33
3.7- Da análise dos resultados	33
4 - ANÁLISE DE DADOS	34
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	45
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	48
ANEXOS	51

INTRODUÇÃO

A atual fase do capitalismo vem se destacando por um processo de competitividade gradual, sem precedentes, impondo às instituições a necessidade de ter vantagens competitivas sustentáveis que sejam percebidas como tal, principalmente pelo usuário (PORTER, 1991). A busca por esse diferencial é, então, considerada um fato no meio organizacional e nesse sentido, investimentos em novas tecnologias, pessoal melhor qualificado, políticas mais eficientes de gestão, programas de Qualidade de Vida no Trabalho – QVT, capacitação e formação continuada de seus recursos humanos todos os atores educacionais fazem parte de estratégias que visam a um aumento de produtividade e de qualidade como um todo (PASTORE, 1997; MELO, 1997).

A nova tecnologia da competitividade que se apresenta nesse contexto requer constante atualização, formação continuada tanto no âmbito tecnológico quanto no humano, e deveria encontrar eco nas políticas de Recursos Humanos das organizações, no nosso caso a Escola na qual pesquisei a preocupação dos dirigentes, em consequência, seria direcionada ao estímulo do comprometimento dos empregados para com a organização, o que abrange sua fidelidade, sua satisfação e sua motivação com os objetivos da instituição da qual faz parte.

Como objetivo central busco refletir sobre a Gestão Escolar numa visão crítica dos recursos humanos e o comprometimento organizacional para a Democratização da Educação.

O primeiro capítulo trata da administração de recursos humanos no atual cenário econômico mundial. Ou seja, a política de Recursos Humanos, suas estratégias, características e objetivos. Trata ainda sobre o comprometimento organizacional e seus enfoques.

O segundo capítulo aborda o papel da educação na vida do trabalhador, onde a mesma tem uma grande importância no atual sistema econômico. A escola possui um papel de destaque, já que teoricamente representa um papel contra os excessos e as injustiças cometidas pela sociedade.

O capítulo trata ainda sobre a capacitação dos funcionários e as responsabilidades da formação continuada visando sempre o comprometimento organizacional na organização escolar.

O terceiro capítulo indica a metodologia utilizada na monografia. A abordagem do trabalho teve uma estrutura de pesquisa qualitativa, com o intuito de adquirir informações

sobre o comprometimento organizacional dos funcionários da Escola Municipal de Ensino Fundamental localizada no bairro da Bela Vista e pertencente a Regional III da Prefeitura Municipal de Fortaleza – PMF.

O capítulo aborda ainda o número de entrevistados, informações sobre a faixa etária, o número total de participantes do sexo masculino e do sexo feminino, bem como das estratégias utilizadas, dos instrumentos de investigação, da coleta de dados, dos resultados esperados e da análise de dados da população pesquisada.

O quarto e último capítulo aborda a análise de dados pesquisados, de acordo com as respostas dadas pelos entrevistados, seguindo a ordem cronológica das perguntas feitas ao grupo pesquisado.

Por fim, as considerações finais que abordam o comprometimento organizacional dentro da perspectiva de uma organização escolar eficiente voltada para um novo cenário mundial e local.

É importante salientar a importância de buscarmos sempre a formação continuada, capacitando os recursos humanos, a fim de possibilitarmos continuamente o comprometimento organizacional dentro dos princípios da Gestão Democrática.

1 – A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A cooperação que permeia o cenário mundial vem transformando radicalmente a concepção de competitividade. Na década de 80, o custo e a qualidade eram primordiais para se obter vantagem competitiva (PORTER, 1991). Atualmente, constituem requisitos mínimos para penetração de empresas em qualquer setor (MOTTA, 1995). A organização moderna deve ser capaz de se renovar permanentemente para acompanhar o mercado e essa renovação ocorre tanto no âmbito material da gestão da empresa – tecnologia, informação, processos – quanto ao tratamento aplicado aos seus recursos humanos. As relações interpessoais dentro do ambiente do trabalho são afetadas pelas mudanças internas e externas, e o que se observa no meio empresarial é uma preocupação crescente de melhoria nesse sentido. O ser humano representa o recurso mais importante, escasso e valorizado em futuro próximo, e tal assertiva é respaldada no cenário que está sempre em constante evolução no ambiente socioeconômico no qual vivemos. Flexibilidade é a palavra de ordem no atual contexto mundial (MOTTA, 1995).

Apresenta-se, então, uma conjuntura em que tanto as escolas quanto seus funcionários tomam consciência das mudanças que assolam o mundo e altera as exigências individuais e organizacionais. Essa alteração de padrões exige uma busca constante de diferenciais que coloquem os atores sociais em destaque no cenário global. Nesse sentido, o setor de serviços vem mostrando interesse cada vez maior em desenvolver a diversificação e a qualidade em sua prestação de serviços e gestão de pessoal, com vistas a um desempenho e produtividade mais significativos.

Considerando tais aspectos, tem sido dada ênfase às áreas de atendimento a clientes, consideradas estratégicas na conquista e manutenção de posição no mercado. Na oferta de serviços, a ação ou o desempenho é o produto central; é o que chama atenção e que se mostra como o diferencial para sua sobrevivência no cenário globalizado.

Pode ser definido, então, como uma atividade oferecida a terceiros, com características intangíveis, podendo estar, ou não, associada a um produto físico (PARASURAMAN, ZEITHAML, BERRY, 1985). Esses autores sugerem que a percepção do cliente a respeito da qualidade origina-se da confrontação entre suas expectativas e o real serviço prestado; que qualidade de serviço é mais difícil de ser mensurada e avaliada do que a qualidade de produtos tangíveis e, finalmente, que essa avaliação também engloba todo o processo de atuação da escola, e não só o produto final.

Observa-se, especialmente no setor de serviços, o vínculo de sua qualidade ao atendimento eficiente e eficaz. Para tanto, evidencia-se a demanda por pessoas qualificadas, motivadas e compromissadas trabalhando na escola, de modo a garantir satisfação do consumidor em suas necessidades e, conseqüentemente, vantagem competitiva de mercado (TSUKAMOTO¹ citado por FERNANDES, 1995). Assim, pressupõe-se haver uma integração maior do indivíduo com os ideais da organização da qual faz parte, visando atingir índices elevados de produtividade.

Através das políticas de recursos humanos, as escolas procuram estabelecer uma comunicação com os seus funcionários e, de certa forma, tentam influenciar o comportamento e o envolvimento dos mesmos no ambiente organizacional. O questionamento que emerge daí é até que ponto é possível conseguir o comprometimento, levando em consideração que cada ser humano pensa de forma diferente e que ao mesmo tempo na escola existem funcionários terceirizados, que, a qualquer instante, podem perder seu trabalho, e quais as estratégias que mais se destacam na escola, para se atingir tais objetivos.

As políticas de Recursos Humanos têm acompanhado de certo modo a história das organizações e seus modelos teóricos. Não se pode exigir que algum padrão adotado seja idêntico em duas ou mais organizações. Estas políticas e estratégicas irão depender de diversos fatores, principalmente do perfil da mão-de-obra e de como a escola dentro do mercado. Evidentemente torna-se imperativo adequar as políticas implementadas pelas secretarias municipais e estaduais de educação a essas duas dimensões, tendo em vista a busca por um diferencial competitivo conquistado conjuntamente, através da ligação indivíduo-organização.

Parece amplo o conjunto de desafios que se desenham no cenário globalizado, tanto no âmbito interno quanto no externo. A gestão de pessoal deve assumir uma postura pró-ativa, para tornar-se um canal na promoção de resolução de problemas.

De acordo com Werther e Davis (1983, p. 78)

O desafio central, nesse sentido, consiste em responder às oportunidades que permeiam o cenário sócio-econômico, solucionando os problemas que surgem. À medida em que estes se tornam mais complexos, acompanhando as novas exigências globais, as escolas tendem a incorporar medidas inovadoras com o intuito de contribuir direta ou indiretamente – para o sucesso organizacional.

¹ TSUKAMOTO, Y. *Vai ser bom, não foi?!!* São Paulo: Inovação, 1992.

Nesse panorama, os autores postulam que a administração de pessoal possui o propósito básico de melhorar a efetividade dos recursos humanos da instituição. Parece que o discurso tradicional, implicitamente, sugere que é preciso haver adaptação dos atores sociais aos interesses da escola, e não a coordenação ou integração dos mesmos. Destaca-se, contudo, a consciência sobre o papel do indivíduo na dinâmica organizacional: de que os alicerces da escola residem em seus membros.

Segundo Fleury e Fischer (1992), a gestão de Recursos Humanos no Brasil tem apresentado tendências modernizantes, podendo determinar, ainda, transformações nas políticas e relações no trabalho. É uma fase de transição, em que os modelos aplicados não estão atendendo aos objetivos da área e os novos ainda não são suficientemente amadurecidos para serem incorporados em sua plenitude. A transformação de padrões culturais e políticos depende de mudanças no papel do trabalhador, do empresariado, do governo e da própria sociedade.

Melo (1997) reforça essa assertiva, e apresenta algumas observações para o caminho da gestão de recursos humanos. Como resultado de entrevistas feitas a profissionais da área em questão, a maioria das percepções parece ser pessimista sobre modificações na prática vigente. Espera-se manter o setor e sua função precípua de gerir a força de trabalho na escola, evitando posições e práticas inovadoras.

O perfil das novas políticas caracteriza-se fundamentalmente pela responsabilidade de formação de novas competências; orientação do corpo gerencial; acompanhamento efetivo das mudanças da cultura na instituição, propiciando assim o desenvolvimento organizacional; ajustamento da demanda d oferta de emprego dentro dos limites da empresa; administração de pessoal (lado burocrático e administrativo); promoção de trabalho em equipe, relações sociais.

Fischer (1992) destaca a importância do papel de formação, treinamento, capacitação e desenvolvimento dos recursos humanos. Já naquele período a autora defendia que estes fatores deveriam constituir a coluna mestra do sistema de recursos humanos.

Para acompanhar a corrida competitiva e promover os diferenciais impostos pelo mercado, as organizações precisam assumir uma postura inovadora e empreendedora. Devem antecipar-se às crises, definindo diretrizes e ações coerentes com os objetivos organizacionais e individuais. Fischer (1992, p. 63) interpreta que:

(...) um sistema integrado de recursos humanos fundamenta-se inicialmente na insatisfação com os resultados advindos dos processos administrativos,

técnicos e operacionais que, tradicionalmente, constituem a ação de gerir o trabalho em organizações complexas.

A autora sustenta que a proposta dessas mudanças não deve ser negligenciada pelas instituições. A competitividade e a demanda por resultados mais significativos colocam os padrões adotados até o momento na berlinda. Sugere ainda que os desafios para alcance da modernidade constituem estímulos a um desenvolvimento maior, precursor de uma empresa bem sucedida em termos empresariais e de qualidade.

No contexto atual, o propósito básico que orienta a mudança na máquina pública consiste em dinamizar suas práticas, tentando adaptar os mecanismos administrativos vigentes à realidade do modelo gerencial inovador e, quiçá, promover a adoção de novos valores e comportamentos, compatíveis com o mercado globalizado e competitivo. Nesse sentido, observa-se a tentativa do governo em buscar o aumento da qualidade e eficiência dos serviços sociais oferecidos, através da implantação da cultura e técnicas gerenciais modernas.

1.1 – O comprometimento organizacional

O trabalho tem sua origem no latim, sendo entendido como “*martirizar com tripaliu*” (instrumento antigo de tortura). Em função da própria etimologia, o vocabulário apresentou por muito tempo um sentido negativo, estando estreitamente associado a sofrimento, dor e desprazer (CODA, 1990).

O trabalho atualmente encontra-se um pouco desprovido de valor, sendo considerado fragmentado, rotineiro e burocratizado, repercutindo diretamente numa situação de negativismo quanto ao seu real significado.

Em função disso, observa-se o que Levy-Leboyer (1994) chama de “crise das motivações”. A autora pressupõe que o valor atribuído ao trabalho tem-se limitado ao aspecto material e financeiro, resultando numa “desconsagração” do mesmo. Além disso, observa ainda que, parece haver também um “desligamento”, uma vez que a vida profissional apresenta uma tendência de representar importância cada vez menor na vida das pessoas.

Obviamente, o trabalho não pode ser destituído completamente de sua importância. Codo *et al.*² citado por Kilimnik, Moraes (1996) defende que este faz parte da existência do homem, mesmo que não favoreça o pleno desenvolvimento de seu potencial.

² CODO, W., SAMPAIO, J. J., HITOMI, A. H. **Indivíduo, trabalho e sofrimento**. Petrópolis: Vozes, 1993.

Cada organização escolar oferece condições diferenciadas, possui uma cultura diferente, e segundo Argyris (1975) deveria ser avaliada e trabalhada em separado. A partir dessa realidade, o autor especifica uma estratégia baseada em princípios administrativos. Esta proposta pode levar o trabalhador à dependência, apatia e submissão, devendo ser equilibrada com a redução ou mesmo com o fim das atividades improdutivas, compulsórias, de modo a estimular sua criatividade e participação. Entretanto, os envolvidos devem estar predispostos a aceitar e superar os desafios que irão aparecer e acolher as responsabilidades, para que haja uma interação que envolva efetivamente o trabalhador e a organização num conjunto comum de objetivos e metas. Tal integração proporciona eficiência a ambos envolvidos e oportunidades de crescimentos pessoais e profissionais, estabelecendo assim um forte vínculo entre o funcionário e a instituição.

Destacam-se ainda a diferença entre os conceitos de satisfação e motivação, que não possuem, por sua vez, relação direta de causalidade. É possível estar satisfeito e pouco motivado – exemplo dos funcionários públicos, contentes com sua situação e posição, mas sem ter preocupação com desempenho, eficácia e produtividade. Em situação inversa, observa-se que se pode estar bastante motivado, porém insatisfeito – é o caso de determinadas profissões em que a ética e o sentido do dever, ou ainda o prazer pessoal de realização são mais fortes que os fatores de satisfação: salário, condições de trabalho, tecnologia.

O que mais se busca nas instituições hoje em dia é o envolvimento dos funcionários nas tarefas e objetivos propostos. Atualmente, a busca pela qualidade virou uma constante nas organizações, está havendo uma grande necessidade em se fazer profundas modificações na estrutura organizacional, criando programas de parcerias, incentivo à participação dos funcionários, treinamento intensivo, investimentos em tecnologias entre outros.

Moraes e Marques (1996) afirmam que as abordagens teóricas de motivação e satisfação com ênfase nas condições de trabalho são responsáveis por atitudes pouco estáveis nos indivíduos, constituindo situações momentâneas.

Sob esse prisma, os estudos do comprometimento organizacional mostraram-se mais sólidos e menos sujeitos a flutuações, despertando grande interesse nos meios empresarial e acadêmico, como indica Bastos (1993). Este conceito pode também definir melhor os variados comportamentos no contexto do trabalho, tais como a rotatividade, absenteísmo e desempenho.

Não obstante constitua avanço teórico nos estudos da Administração e do comportamento humano, o trabalho de Etzioni (1975) dá continuidade à tradição de não se

levar em conta os objetivos individuais. O autor constrói sua proposta partindo do pressuposto de que o trabalhador tem que se moldar às exigências da organização, enquanto esta, a seu termo, tenta manipular a adaptação do empregado através do tipo de participação.

O autor ainda postula que as organizações necessitam de uma orientação positiva de seus participantes para promover situações favoráveis em benefício de todos. Assim sendo, propõe um modelo que visa auxiliar a convergência de interesses dos membros e dirigentes. Ele argumenta que a influência da autoridade nos trabalhadores fundamenta-se no tipo de participação existente e na natureza do poder que a ele está associado.

As instituições escolares que realmente acreditam no seu potencial humano, só têm colhido resultados favoráveis e compatíveis com a nova exigência do mercado, ou seja, o desenvolvimento contínuo e eficaz dos seus colaboradores, gerando maior produtividade e rapidez no cumprimento dos objetivos.

É impossível uma escola ser dinâmica, se as pessoas que a compõem não são. É necessário promover uma nova mentalidade cultural na qual a mudança é uma oportunidade de crescimento; é inserir uma nova filosofia e mentalidade na qual sem sempre se estar apto a mudanças.

A cultura organizacional está sempre em processo de evolução, mas as questões a serem mudadas nas organizações são muitas. Porém, esse processo de mudança é lento e deve ser acompanhado de perto, já que para se mudar é necessário insistir no papel da liderança, uma vez que, o verdadeiro líder é o principal agente de mudanças. Entretanto, é preciso sempre ficar atento, haja vista que mudanças radicais não conseguem obter êxitos.

1.2 – Abordagem teórica do comprometimento organizacional

Este tópico consiste em apresentar alguns conceitos que o termo comprometimento assume dentro do ambiente organizacional. Os significados associados a essa terminologia podem direcionar para o entendimento das diversas interpretações, o que por sua vez permitiram o desenvolvimento das linhas de pesquisa existentes.

Ao trazer o conceito para a dimensão acadêmica e organizacional, comprometimento apresenta características peculiares, sendo analisado sob uma ótica construtiva, abrangendo diversos elementos no ambiente de trabalho (BASTOS, 1994).

Para Gama (1993) o termo foi definido de forma a gerar diversas interpretações, consistindo em atitude ou orientação para a organização, que une a identidade da pessoa à organização. Podendo também ser fenômeno estrutural que ocorre como resultado

de transações entre os atores organizacionais; ou um estado em que o indivíduo se torna ligado à organização por suas ações e crenças ou ainda a natureza do relacionamento de um membro com o sistema como um todo.

Essa ausência de consenso entre os autores é percebida também por Mowday *et al.* (1982) que estabeleceu, como definição geral, que o comprometimento organizacional existe na força de identificação do indivíduo com uma determinada organização. Percebem-se aí três fatores, apontados como a disposição para esforçar-se em favor da organização, a vontade de ser membro da mesma e a crença e aceitação dos objetivos e valores organizacionais (MOWDAY *et.*, 1982; BORGES-ANDRADE *et al.*, 1990; MORAES e MARQUES, 1996).

Ainda que o comprometimento organizacional não tenha uma definição única, o propósito básico dos teóricos tem-se restringido a delimitar e identificar seus determinantes de modo a direcionar esforços para envolver o ser humano integralmente com a organização e atingir maiores escores de produtividade.

Apesar de a maioria das pesquisas concentrarem seus esforços nos enfoques afetivo-attitudinal e instrumental, as demais vertentes apresentam contribuições igualmente valiosas para aprimoramento do tema. As abordagens mais relevantes são discutidas separadamente, de forma a propiciar clareza e entendimento mais amplo das mesmas. Salienta-se que todas as propostas apresentam um ponto comum: partem da premissa de que o vínculo do indivíduo com a organização existe e é inevitável. Diferem apenas na forma como este vínculo surge, se desenvolve e se mantém no ambiente organizacional. Conferem ainda valor para o fato de que alto nível de comprometimento organizacional traz resultados positivos para a organização e seus membros.

1.2.1 – Enfoque afetivo-attitudinal

Constitui a linha de pesquisa mais utilizada na investigação acadêmica cujas bases encontram-se nas teorias de Etzioni (1975), tendo sido desenvolvida a partir dos trabalhos de Mowday *et al.* (1982).

Estes autores, através de uma investigação longitudinal, identificaram antecedentes específicos para as mais diversas situações. Assim, para cada fase experimentada no ambiente organizacional, o indivíduo é influenciado por fatores diferentes, quais sejam: salário, supervisão, responsabilidade, tempo de serviço, investimentos, envolvimento sociais, etc.

A premissa básica do enfoque afetivo, como o próprio nome indica, revela identificação do indivíduo com as metas organizacionais, bem como a introjeção de seus valores, assumindo-os como próprios (MOWDAY *et al.*, 1982). Os autores complementam essa definição através do sentimento de lealdade, desejo de pertencer e se esforçar pela empresa, sendo tais dimensões mensuradas através de uma escala de atitudes.

Sob esse ponto de vista o indivíduo assume uma postura ativa, em que se parte da suposição de que ele deseja dar algo de si para a organização. O comprometimento organizacional, então, representa um vínculo muito mais forte com a organização nesta perspectiva, considerando que a dimensão afetiva é alimentada e sedimentada através dos sentimentos do empregado, aceitação de crenças, identificação e assimilação de valores da organização.

1.2.2 – Enfoque normativo

Esta abordagem fundamenta-se principalmente nas pesquisas desenvolvidas por Weiner (1982), Weiner e Vardi (1990) cuja origem surgiu das contribuições de Etzioni (1975) e de Ajzen e Fishbein³ APUD Bastos (1994).

A corrente normativa procura trabalhar o plano organizacional por meio da análise da cultura e o lado individual, através dos processos motivacionais. Pressupõe que o comportamento do indivíduo é conduzido de acordo com o conjunto de pressões normativas que este assume internamente. O comprometimento, então, é um vínculo do trabalhador com os objetivos e interesses da organização, estabelecido e perpetuado através dessas pressões normativas.

Wiener e Vardi (1990) apresentam o elemento cultura e o processo motivacional na visão da organização, associando este último às recompensas existentes nas práticas organizacionais. Nesse sentido, defendem que a cultura é capaz de atuar junto aos empregados como o intuito de envolvê-los nos ideais da organização, cuja influência exerce de maneira estável e permanente no corpo de funcionários.

Segundo Perez Gomez (2001, p.17)

o conjunto de significados, expectativas e comportamentos compartilhados por um determinado grupo social, o qual facilita e ordena, limita e potencia os intercâmbios sociais, as produções simbólicas e materiais e as realizações individuais e coletivas dentro de um marco especial e temporal determinado.

³ AJZEN, I., FISHBEIN, M. *Understanding attitude and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1980.

A cultura, portanto é o resultado da construção social, contingente às condições materiais, sociais e espirituais que dominam um espaço e um tempo. Expressa-se em significados (materiais e simbólicos) que circulam a vida individual e coletiva da comunidade. (...) deve ser considerada sempre como um ambíguo, que é necessário interpretada indefinidamente.

Para Brandão, (2002) a cultura é histórica, no sentido de que a atividade humana que cria a história é aquela que faz a cultura. Assim a própria humana não é outra coisa senão a trajetória do processo por meio do qual o trabalho social do homem opera a dialética da transformação da natureza em cultura. Opera a passagem de um mundo dado ao homem para um mundo construído pelo homem. Portanto, a posição do homem no mundo não é de inserção, mas de oposição criadora (2002,p.39).

Segundo o mesmo (p.16-17);

Cultura, uma palavra universal, mas um conceito científico nem sempre aceito por todos os que tentam decifrar o que os seus processos e conteúdos querem significar

- existe dentro e fora do ser humano;
- em qualquer dia do cotidiano;
- desde cedo aprendemos a compreender as suas várias gramáticas e a “falar” as suas várias linguagens.

Para Nóvoa (1992, p. 16) a maneira como cada de nós ensina está diretamente dependente daquilo que somos como pessoa quando exercemos o ensino”.

1.2.3 – Enfoque instrumental

O enfoque instrumental originou-se nos trabalhos de Becker (1960), traduzindo o comprometimento como função da percepção do trabalhador quanto às trocas estabelecidas enquanto parte integrante da organização. Esse modelo assume que o emprego opta por permanecer na instituição, enquanto perceber benefícios nessa escolha. Caso os investimentos realizados por ele forem maiores que o retorno obtido, sua escolha certamente será a do abandono da organização.

Na visão de Bastos (1993, p. 56)

O conhecimento, nesta abordagem “seria então um mecanismo psicossocial, cujos elementos side-bets (troca laterais) ou conseqüências de ações prévias – recompensas ou custos – impõem limites ou restringem ações futuras.

Etzioni (1975) através de seu “envolvimento calculativo” parece antecipar a abordagem instrumental. Paralelamente, as idéias de March e Simon (1975) têm o papel de reforçar a afirmação de que vínculos fortes emergem quando as organizações atendem às

necessidades e expectativas do trabalhador. Esses autores contribuíram efetivamente para impulsionar cada vez mais investigações nessa direção.

1.2.4 – Enfoque sociológico

Esta linha de pesquisa entende o comportamento como dependente da autoridade que caracteriza a relação capital-trabalho. O vínculo do empregado com a organização se baseia nos processos de dominação dos empregadores e subordinação dos trabalhadores, existentes nessa relação (HALABY, 1986). O autor contrapõe a autoridade ao valor do capital e satisfação no trabalho, evidenciando que o comprometimento é absorvido na percepção que o empregado tem da legitimidade de governo do empregador.

Bastos (1994) denuncia que esta filosofia levou à preocupação com a questão do controle do trabalho. A degradação percebida por Braverman (1977) vem complementar essa discussão, uma vez que a desqualificação, a apatia e a desmotivação parecem ser conseqüências inevitáveis deste processo.

Halaby e Weaklien (1989) estabeleceram um método para mensurar este tipo de comprometimento, em que o trabalhador se depara com duas opções: permanecer ou buscar novo emprego. Os autores revelam que em certo grau de controle por parte do empregador, haveria apego ou consentimento mais evidente. A negação deste controle, então, resultaria em resistência, sendo identificado sob a forma de rotatividade, desempenho baixo e absenteísmo e corresponderia à falta de comprometimento.

1.2.5 – Enfoque comportamental

A linha comportamental traz influências da Psicologia Social sendo o comprometimento considerado um vínculo com atos ou comportamentos que se consolidam na medida em que os ciclos das ações originadas de atitudes psicológicas e comportamentais se tornam consistentes. A avaliação de comprometimento, pelo trabalhador, tem o papel de evitar inconsistência entre suas atitudes e comportamento. Assim, o construto pode circunscrever-se à auto-responsabilidade por um ato. Ou seja, um comportamento leva ao desenvolvimento de certas atitudes, que vão sedimentando este comportamento e estabelecem um elo psicológico e comportamental consistente, entre o indivíduo e a organização.

Salanick (1991) ratifica esse entendimento com a observação de que as pessoas se comprometem por meio das implicações de suas próprias ações. Pondera que o

comprometimento abrange um sentido que extrapola os limites das expectativas do indivíduo que a organização percebe. Isso esclarece porque este autor rejeita a pesquisa baseada nas escalas de atitudes, considerando relevante e primordial a observação de certos comportamentos referentes a variáveis diversas, tais como a assiduidade, tempo no emprego e desempenho, que passam a serem indicadores do grau de comprometimento, para esta abordagem teórica.

2 – O PAPEL DA EDUCAÇÃO NA VIDA DO TRABALHADOR

Hoje, com o mercado de trabalho tornando-se cada vez mais dinâmico, as organizações procuram trabalhadores mais qualificados, que possam tomar decisões, absorver, processar e repassar informações com maior rapidez possível, já que os avanços do mundo em que as informações são rapidamente absorvidas e do mesmo modo descartadas, os seres humanos que não se enquadram nesse perfil, são rapidamente descartados.

É possível perceber que as frentes de trabalho se tornam escassas e cada vez mais um maior número de pessoas são descartadas dessas frentes. Isto é gerado por duas causas: a primeira é o fato da população não responder aos anseios das empresas; e a segunda, a supressão de empregos tornou-se bastante comum em todas elas.

Com o avanço tecnológico que está em vigor em todo o mundo, é preciso ter trabalhadores que se enquadrem nas condições requisitadas pelas empresas. É nesse caso que a escola possui um papel de destaque, já que teoricamente representa um papel contra os excessos e as injustiças cometidas pela sociedade.

Gentili & Silva (1995), relatam que a educação possui propósitos empresariais e industriais. A escola é levada a preparar melhor seus alunos para a competitividade do mercado interno e externo. Ao mesmo tempo, é preciso utilizar a educação como veículo de transmissão de idéias que serão defendidas pelo livre mercado e pela livre iniciativa. Implica dizer que, existe uma necessidade em alterar o currículo, não apenas como objetivo de adequação ao mercado de trabalho, mas, também, com o objetivo de preparar os estudantes a aceitarem os novos modelos econômicos como verdades absolutas.

A educação possui papel de grande importância no atual sistema econômico, haja vista que a globalização gera uma exclusão social, não só do ponto de vista dos que são expulsos do mercado de trabalho pelas políticas neoliberais atuais; como também dos que tentam (re)entrar no mercado e de outros cidadãos que não participam dos bens produzidos, da política, da cultura entre outros.

É preciso repudiar esse vazio social que a globalização trouxe para o mundo, já que a educação pode ser a única força possível na tentativa de mudar o quadro nefasto que paira sobre uma sociedade de excluídos e pobres. Nesse contexto, as pessoas não vislumbram nenhum futuro, no qual tudo o que é gratuito, de um “luxo inútil” é tirado da população, levando-se apenas em conta, o que pode ser contabilizado economicamente.

Conforme Forrester (1997), a grande diversidade das disciplinas, seus conteúdos não são postos em questão e sim ao contrário. É preciso adotar uma meta que ofereça a essas gerações marginais, valores que dêem sentido à sua presença no mundo, permitindo-lhes adquirir uma visão global e crítica das possibilidades que dêem sentido ao seu dinamismo imanente.

Gomez (1989, p.43), relata que é preciso criar pedagogias educacionais e conteúdos questionadores da atual organização do trabalho.

De acordo com as citações acima, a educação deve ser sempre um processo que leve a aprendizagem contínua e questionadora. Entretanto, para que as relações entre trabalho e educação sejam interativa e fértil é preciso que as empresas apostem na educação como forma de continuar a crescer. Sabe-se, porém, que, a vocação das empresas não é o de serem caridosas com os seus funcionários, e para que possam sobreviver nesse mundo globalizado, é de fundamental importância garantir ao funcionário-estudante uma estrutura de ensino permanente.

É preciso saber, a que esta educação se propõe, já que o conhecimento que será transmitido dentro de uma empresa visa a preencher as necessidades de uma empresa em particular. Nesse caso, o objetivo dessa aprendizagem não é apenas o de despejar informações teóricas e sim passar a estimular o desempenho no trabalho e a capacidade de solucionar problemas.

Num mundo onde o que realmente vale é o talento, idéias, pessoas que façam a diferença, a educação é extremamente necessária, haja vista que são cérebros que ajudarão velhos negócios a entrar e atravessar os obstáculos criados pela “Nova Economia”⁴.

Com a competição e a dinamização dos mercados livres, a educação obteve um papel de destaque, haja vista que essa mesma educação irá ser a transmissora de idéias neoliberais, onde o lucro incessante e irrestrito é visto como desenvolvimento de cultura.

Segundo Gentil & Silva (1995, p. 24),

(...) indústrias e diversas outras áreas da economia, pressionam para que universidades e escolas adéqüem seus currículos para as necessidades do mercado neoliberal, já que as disciplinas visam à alocação da mão-de-obra no mercado de trabalho, bem como a aceitação desse modelo econômico.

Com a nova política neoliberal, a educação está mais ligada aos objetivos da produção, esquecendo-se assim a perspectiva humana, levando apenas em conta o lucro.

⁴ Neoliberalismo e suas propostas para organizar a sociedade em função do mercado e dos interesses privados e empresariais. Fonte: VASSALO, Cláudia (1999, p. 90).

Ainda para Gentili & Silva (1995, p. 27),

(...) as regulamentações e conquistas sociais agora redefinidas como obstáculos ao livre desenvolvimento do capitalismo são o resultado histórico de lutas contra a tendência do mercado a produzir injustiça e desigualdade. O pagamento da memória popular é essencial na estratégia liberal de apresentar restrições democráticas ao seu “livre” funcionamento como estorvos ao seu funcionamento ótimo e, portanto, supostamente benéfico para todos.

As injustiças e desigualdades sociais que sempre permearam a história principalmente no final dos anos 90 (noventa) – século XX-, se acirraram ainda mais. Países periféricos tombam perante o império capitalista, que tem sob o domínio dos Estados Unidos, o seu maior representante.

Conforme postula Gentili & Silva (1995, p. 28),

(...) a educação é uma dessas principais conquistas sociais e porque está envolvida na produção da memória histórica e dos sujeitos sociais. Integrá-la à lógica e ao domínio do capital significa deixar essa memória e essa produção de identidades pessoais e sociais precisamente no controle de quem tem interesse em manipulá-la e administrá-la para seus próprios e particulares objetivos.

O grande problema da globalização que se dissemina em quase todos os países do mundo, é que ela é extremamente excludente, principalmente para as populações de baixo poder aquisitivo. Isso não quer dizer que todas as pessoas que possuem baixa escolarização estarão fora do mercado de trabalho. Pelo contrário, com o aumento da população e a busca de melhores condições de vida, a população busca um grau maior de escolarização para poder entrar no mercado de trabalho.

O neoliberalismo pretende integrar a educação aos seus propósitos, fazendo com que a mesma, passe a defender seus modelos políticos/econômicos, de forma que a memória histórica da população por suas lutas sociais perca-se no espaço. Com isso, as pessoas produzem apenas identidades pessoais e sociais baseadas no interesse das grandes corporações capitalistas.

É preciso que os trabalhadores culturais⁵, mais precisamente os profissionais de ensino, não se rendam a essa globalização tão desmedida, que atualmente assola todo o planeta, já que, a mesma é de fundamental importância na disputa pela hegemonia desse campo, onde os interesses permeiam a relação entre trabalho e educação.

⁵ Profissionais de ensino, atores e atrizes, escritores e todos aqueles que trabalham de alguma forma, envolvidos com a questão cultural. Fonte: VASSALO, Cláudia (1999, p. 91).

Com os avanços do progresso tecnológico, a exclusão social cresce isso não quer dizer que se deva ser contra esses avanços e sim tentar democratizar os mesmos, visando assim uma satisfação maior das necessidades humanas.

2.1 – Capacitação de funcionários: o desafio das instituições

O que mais se busca nas organizações hoje e dia é o envolvimento dos funcionários nas tarefas e objetivos traçados pelas mesmas. Atualmente, a busca pela qualidade virou uma constante nas organizações, está havendo uma grande necessidade em se fazer profundas modificações na estrutura organizacional, criando programas de parcerias, incentivo à participação dos funcionários, treinamento intensivo, investimentos em tecnologias e principalmente a preocupação com a qualidade de vida dos mesmos. Uma vez que, colaboradores satisfeitos tornam-se mais produtivos e geram satisfação a todos os envolvidos.

O que faz a diferença em qualquer empresa atualmente é o seu capital humano, pois é através de pessoas qualificadas que a empresa pode se manter firme e atuar com competência no mercado que é extremamente competitivo, já que esse mercado é composto de seus direitos. A tecnologia é de suma importância, porém é sabido que quem não a tem, está automaticamente fora do mercado.

O potencial de uma empresa não está mais somente nos seus produtos ou o mercado em que ela atua, e sim na capacidade criativa de seus colaboradores, nas idéias, na sua reinvenção diária. É necessário ter utilidade comprovada e renovação contínua, para manter-se nesse mercado voraz e de assustador avanço tecnológico. Como também, desenvolver uma nova mentalidade gerencial, onde as organizações serão transformadas em verdadeiras escolas, sendo que os gerentes serão os educadores e seus colaboradores, os educandos.

É interessante notar que apesar das instituições apregoarem aos quatro ventos que as pessoas são o seu maior ativo, poucas são a que praticam o que pregam e um número menor ainda acredita realmente nisso.

Porém, as empresas que realmente acreditam no seu potencial humano, só têm colhido resultados favoráveis e compatíveis com a nova exigência do mercado, ou seja, o desenvolvimento contínuo e eficaz de seus colaboradores, gerando maior produtividade e rapidez no cumprimento dos objetivos.

É impossível uma empresa ser dinâmica, se as pessoas que a compõem não o são. É necessário promover uma nova mentalidade cultural na qual a mudança é uma oportunidade de crescimento é inserir uma nova filosofia e mentalidade.

A cultura organizacional está sempre em processo de evolução, mas as questões a serem mudadas nas organizações são muitas. Porém, esse processo de mudança é lento e deve ser acompanhado de perto, já que para se mudar é necessário insistir no papel da liderança, uma vez que, o verdadeiro líder é o principal agente de mudanças. Entretanto, é preciso sempre ficar atento, haja vista que mudanças radicais não conseguem obter êxitos.

Segundo Chiavenato (1987) para se chegar a uma adequada direção de pessoal é necessário a concepção de que as pessoas significam seres dotados de características próprias, de personalidade e de individualidade, aspirações, valores, atitudes, motivações e objetivos individuais, bem como, dotados de habilidades, capacidades, destrezas e conhecimentos necessários para a tarefa organizacional. Como seres humanos, todos nós somos iguais, mas a partir daí, as diferenças vão criar a eficiência na organização. O ideal seria administrar as pessoas como pessoas. Melhor ainda: administrar com as pessoas.

Capacitar é tornar capaz, habilitar, é mudar o comportamento, é fazer com que as pessoas adquiram novos conhecimentos, novas habilidades, é ensiná-las a mudar de atitudes, com o objetivo das mesmas a buscarem o verdadeiro sentido da educação, que é o de desenvolver a capacidade física, intelectual e moral do ser humano, levando a uma integração e interação com meio que o cerca, podendo refletir criticamente sobre as mudanças ocorridas em sua volta e dessa reflexão tomar decisões eficazes e possui um rumo a ser seguido.

O processo de aprendizado organizacional não é realizado de um momento para o outro, cabe aos profissionais da área de recursos humanos, juntamente com o apoio da alta administração da empresa, elaborar um planejamento, com o intuito de alcançar os objetivos da organização a serem alcançados, bem como, buscar, ao máximo, que o processo de capacitação se torne um investimento e que após seu termino traga benefícios concretos para a organização e para seus colaboradores.

Faz-se necessário saber claramente o que se espera de um processo de capacitação e avaliar se a instituição está disposta a ceder espaço para as pessoas aplicarem suas habilidades e conhecimentos adquiridos ao longo da sua capacitação, É preciso entender que nem sempre o aprendizado do funcionário é colocado em prática, haja vista que as necessidades estratégicas da organização não coincidem com os conceitos aprendidos pelos funcionários em suas capacitações, levando-os a uma frustração, já que as informações recebidas pelos mesmos não serão colocadas em prática.

As empresas devem mudar seu comportamento investindo em treinamento, desenvolvimento de pessoal, bem como, investir em todo e qualquer tipo de processo educacional visando melhorar seu quadro de pessoal.

2.2 – As responsabilidades da formação continuada da capacitação profissional

Desde que o homem nasce, inicia-se um intenso processo de descobertas e aprendizagem. Os primeiros ensinamentos ocorrem dentro da família, por meio do contato direto com nossos familiares e do próprio meio social que nos cerca.

Num segundo momento, a escola é a responsável por uma parcela significativa de conceitos e normas. Em níveis mais avançados, a escola já se auto-relaciona com a vocação e com a nossa própria tomada de decisão, quanto ao aspecto da formação continuada dos profissionais.

Posteriormente o nosso desenvolvimento educacional se dá na empresa. Pois é dos profissionais dentro da empresa que visamos atingir objetivos específicos e predefinidos de interesse mútuo, mas a Gestão Escolar crítica esta abordagem.

Conforme postula Baumgartner (2001, p. 2)

Tendência irreversível no mundo e no Brasil, principalmente aqui onde o número de trabalhadores com alguma formação educacional de segundo grau é bastante reduzido, a expansão do processo de investimento em formação e capacitação é um inquestionável indicador de oportunidades para os profissionais de Treinamento contribuírem com suas organizações, em uma relação mais responsável, pragmática e de atendimento objetivo das necessidades de competitividade da empresa.

Essa tendência é decorrente de dois aspectos fundamentais: o interesse crescente, tanto pelas empresas quanto pelos trabalhadores, no desenvolvimento desse capital humano que é o conhecimento; uma visão, mais estratégica e fortalecida, sobre a contribuição do treinamento para o negócio, a perpetuação da cultura e dos valores empresariais.

Ainda para Baumgartner (2001, p. 3)

A necessidade de implementar programas teria de ser impulsionada de fora para dentro, ou seja, o mercado em determinado momento, em circunstâncias especiais, obrigaria as empresas a adotar programas de competitividade – treinamento, educação, qualidade e outros. Em havendo esta pressão não há por que investir em treinamento, em qualidade, em desenvolvimento de competências, enfim, no conhecimento.

Mesmo com um cenário em baixa, é sempre salutar investir em capacitação profissional. Isto porque a organização que promove esse tipo de investimento sai na frente de todas as outras concorrentes, fazendo com que se torne mais competitiva e ao mesmo tempo envolve seus trabalhadores no desenvolvimento da instituição, gerando assim uma maior participação de todos nos processos educacionais.

3 – METODOLOGIA

3.1 – Qualificação da pesquisa

Os critérios para classificação de uma pesquisa englobam aspectos como condições, campos, objetivos, situações e objetos de estudo por exemplo. Quanto aos objetivos, esta pesquisa poder ser entendida como um estudo descritivo, em que o propósito central consiste na “descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 1991, p. 46).

Best citado por Marconi, Lakatos (1996) explica a pesquisa descritiva como aquela que “delineia o que é”, descrevendo uma situação presente e abrange a descrição, registro, análise e interpretação dos fenômenos. Mattar (1996) a tipifica como pesquisa conclusiva descritiva e, segundo ele, estas apresentam objetivos, variáveis e metodologia pré-estabelecidos, bem definidos e fundamentados.

Entende-se ainda que esta pesquisa seja enquadrada no estudo de casos. Gil (1996) define este tipo de investigação caracterizando-o pelo estudo aprofundado de um ou poucos objetivos, visando a um conhecimento mais preciso acerca de sua realidade.

As principais vantagens, segundo o autor, consistem em estímulo para novas descobertas, permitindo ainda que se levantem soluções para os problemas apontados. O estudo de casos possui ainda a característica da totalidade, ou seja, o problema é focalizado como um todo, buscando-se a análise dos aspectos predominantes na população observada. A simplicidade dos procedimentos também são pontos positivos que se destacam nesse tipo de investigação.

A dificuldade de generalizar os resultados constitui a limitação mais evidente. O cuidado com a interpretação dos dados deve ser preocupação constante do investigador, para que sejam confiáveis e representem realmente a realidade pesquisada.

3.2 – População e amostra

A instituição em que ocorrerá a pesquisa pode ser identificada como pertencente ao setor público de serviços, localizada na Rua Viriato Ribeiro, nr. 890, no bairro da Bela Vista, na cidade de Fortaleza, estado do Ceará e pertencente aos quadros da Regional III, da Prefeitura Municipal de Fortaleza – PMF.

Incluiu-se na amostra grupos de funcionários das áreas de serviços gerais, faxineira, merendeira administrativos, professores e núcleo gestor. Nesse sentido, a amostra da pesquisa caracterizou-se por ser estratificada, tendo em vista que foram selecionadas, dentro dos grupos funcionais, os funcionários que participaram da coleta de dados, levando em conta o tempo de emprego, o cargo que ocupa entre outros.

A amostra foi constituída por um grupo de 08 (oito) funcionários selecionados aleatoriamente, que foram convidados a responder o questionário.

A faixa etária da população pesquisada situou-se entre 40 a 63 anos de idade. O total de homens pesquisados foi de 03 (três) entrevistados perfazendo um percentual de 37,5% do total. Já o número de mulheres foi de 05 (cinco), ou seja, um percentual de 62,5% do valor total.

Abaixo segue um quadro descrevendo os participantes da pesquisa:

Quadro I – Características Gerais Sobre os Entrevistados

Questionário	Sexo	Idade	Cargo que ocupa	Tempo de serviço (em anos)
01	Masculino	40	Professor	12
02	Feminino	63	Auxiliar de Serviços Gerais	27
03	Feminino	45	Coordenadora Pedagógica (Núcleo Gestor)	18
04	Feminino	48	Diretora (Núcleo Gestor)	23
05	Feminino	59	Auxiliar de Serviços Gerais	24
06	Feminino	42	Secretaria	18
07	Masculino	52	Auxiliar Administrativo	27
08	Masculino	43	Professor	43

Fonte: Análise dos resultados 2009.

3.3 – Das estratégias utilizadas

A pesquisa se deu de duas maneiras: num primeiro momento foi realizada uma pesquisa documental sobre o assunto em questão; posteriormente foi realizada uma abordagem junto aos funcionários da instituição, quando foram esclarecidos os objetivos da pesquisa. Em seguida foi preenchido o questionário.

O questionário foi aplicado dentro das dependências da instituição escolar, no horário de trabalho, sem, no entanto atrapalhar o desenvolvimento funcional dos envolvidos.

Vale ressaltar que não foi permitido aos pesquisados levarem o questionário para responderem em casa e devolver posteriormente.

3.4 – Dos instrumentos de investigação

Os instrumentos utilizados foram respaldados conforme os objetivos esperados da pesquisa, levando em consideração observação direta e indireta dos participantes.

Foi também utilizada a vivência com diálogo sobre como a população estudada encara o comprometimento organizacional no meio ambiente de trabalho.

3.5 – Da coleta de dados

Como instrumento de coleta de dados foi utilizado um questionário composto de 12 (doze) questões que abordavam o comportamento organizacional da população pesquisada.

De acordo com Mucchielli (1978, p. 124),

Pode-se definir questionário como a técnica composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.

A aplicação do estudo foi realizada pela própria pesquisadora e ocorreu entre os dias 01 a 10 de julho de 2009.

3.6 - - Dos resultados esperados

Os resultados esperados na conclusão da monografia é o de perceber como os funcionários pesquisados encaram o comprometimento organizacional na Escola Municipal de Ensino Fundamental E.N.H levando em consideração a busca por um melhor clima organizacional na instituição.

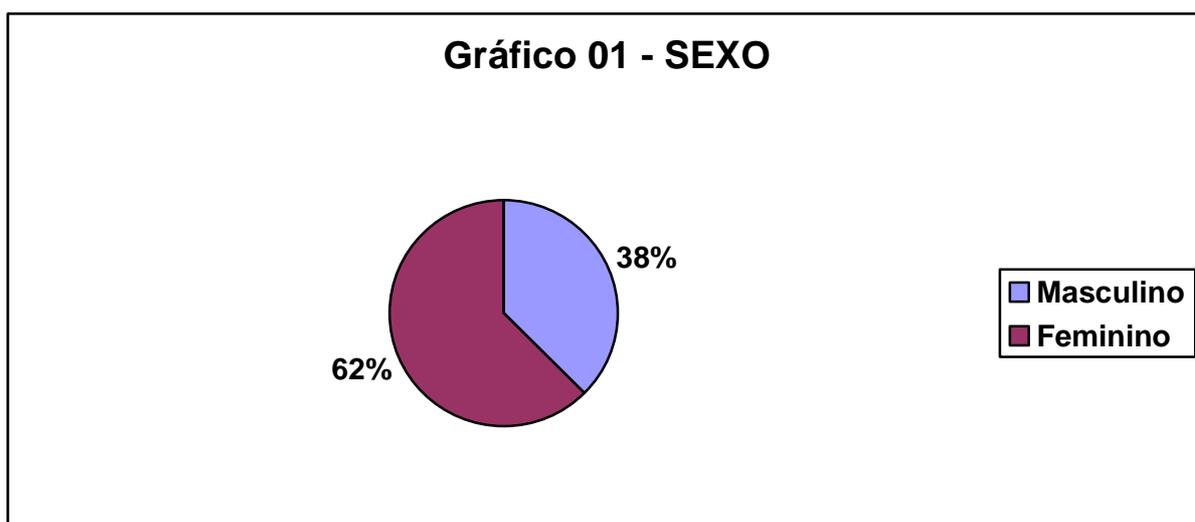
3.7 – Da análise dos resultados

Os resultados encontrados através do questionário foram analisados a partir de um estudo descritivo sendo dispostos em 12 (doze) gráficos. A denominação dos gráficos foi baseada nas perguntas do questionário, como sexo, grau de instrução, estado civil, trabalho em equipe, qualidade de trabalho entre outros.

4 – ANÁLISE DOS DADOS

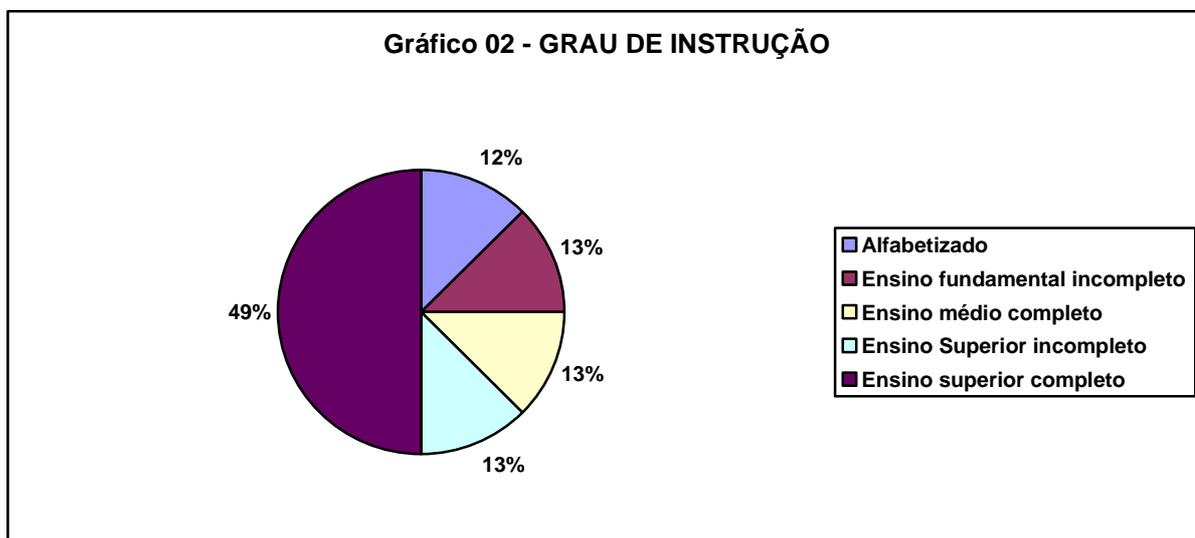
Conforme citado na metodologia, os resultados foram dispostos em gráficos intitutados e organizados de acordo com a sequência das perguntas do instrumento da coleta de dados.

Segue abaixo os gráficos com suas respectivas interpretações:



Fonte: Análise dos resultados 2009.

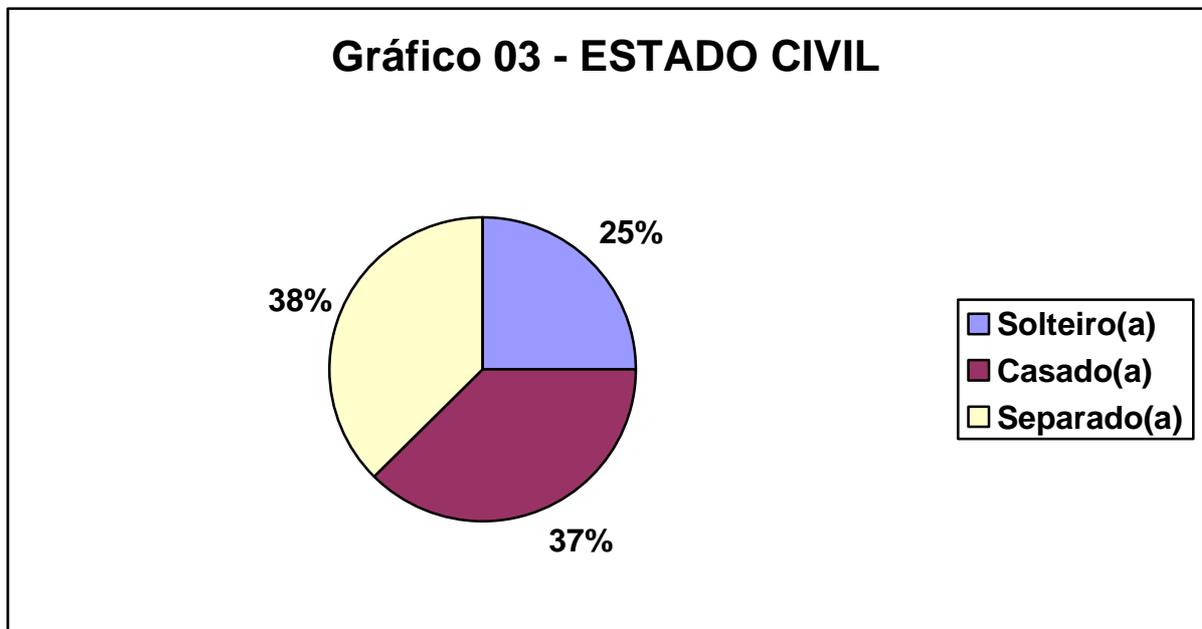
No universo de entrevistados que responderam à consulta, 62% são do sexo feminino e 38% corresponde ao sexo masculino, demonstrando assim que à mulher ainda é muito presente nas instituições escolares.



Fonte: Análise dos resultados 2009.

No que diz respeito ao grau de instrução, o maior número de participantes possuem o ensino superior completo (49%). De acordo com informações prestadas pelos entrevistados, 12% são alfabetizados; 13% possuem o ensino fundamental incompleto; 13% o ensino médio completo e os 13% restante o ensino superior incompleto.

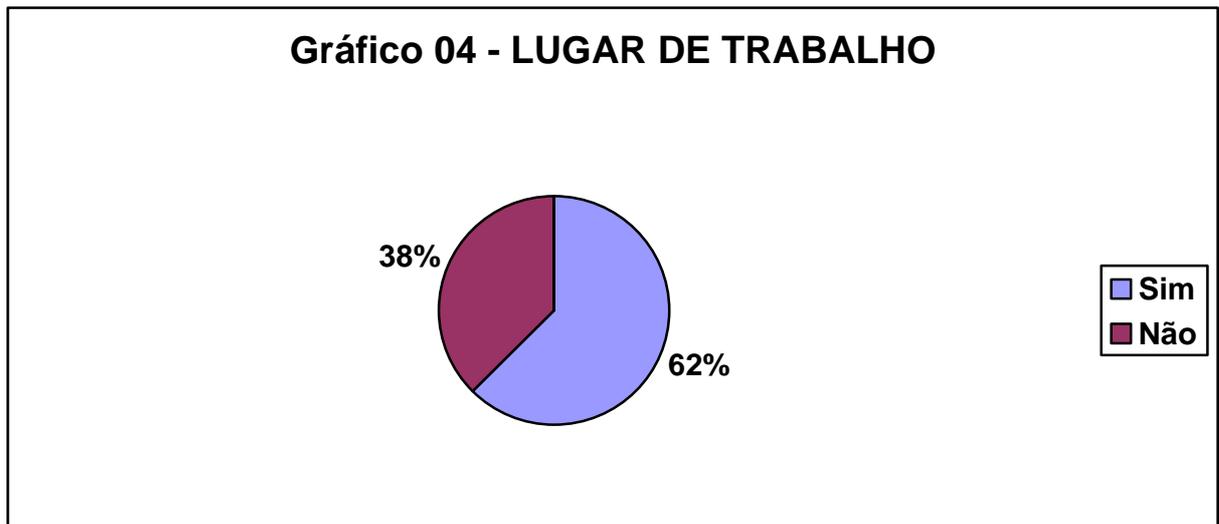
A educação tem um papel de fundamental importância, já que através dela é possível mudar formas de pensar e ver o mundo. Se faz necessário estimular a todos os que fazem parte da instituição escolar para que possam vir a terminar seus estudos, pois, só assim, será possível a organização dá um salto de qualidade não apenas visando um maior grau de instrução dos seus funcionários, mas, também, elevando a autoestima de todos.



Fonte: Análise dos resultados 2009.

O número de separado(a)s corresponde a 38% do total de entrevistados; já o de casado(a)s foi de 37%; o número de solteiro(a)s foi de 25% do total dos pesquisados.

Você considera sua instituição um bom lugar para trabalhar?



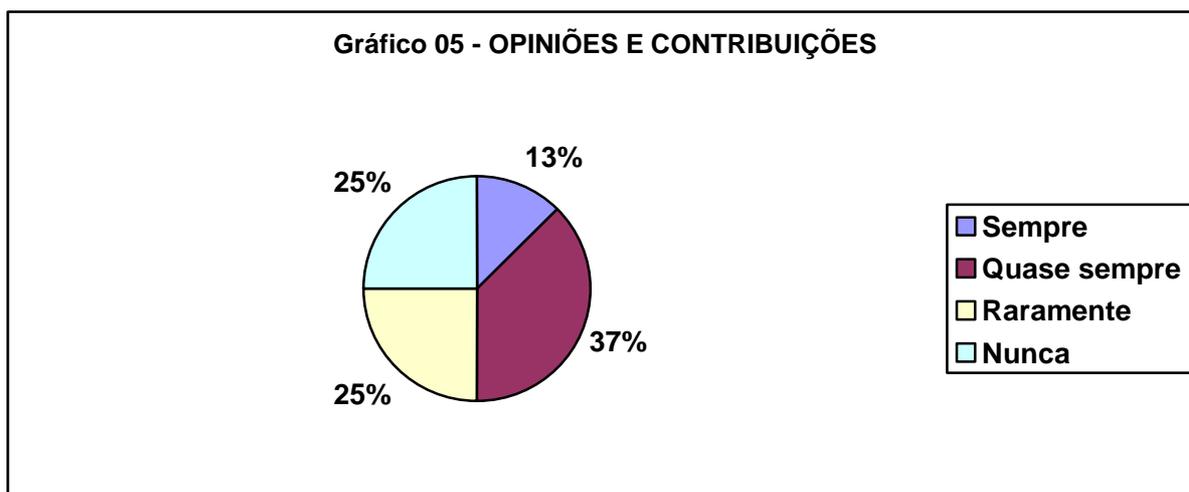
Fonte: Análise dos resultados 2009.

De acordo com 62% do total de pessoas que responderam o questionário, as mesmas informaram que consideram sua instituição um bom lugar para trabalhar.

Conforme 38% dos entrevistados, os mesmo não consideram sua instituição um bom lugar para trabalhar.

Uma organização institucional para ser um bom lugar de trabalho deve ter como características: profissionais que se sintam estimulados, infraestrutura para acomodar a todos, bem como considerar que quando as coisas não dão certo, não se deve encarar como fracasso, mas, sim, como experiência. Devem-se levar em conta que todos que fazem parte da escola são colaboradores em potencial e o local de trabalho deve ser o mais prazeroso possível.

Sua organização é aberta para reconhecer as opiniões e contribuições dos funcionários?

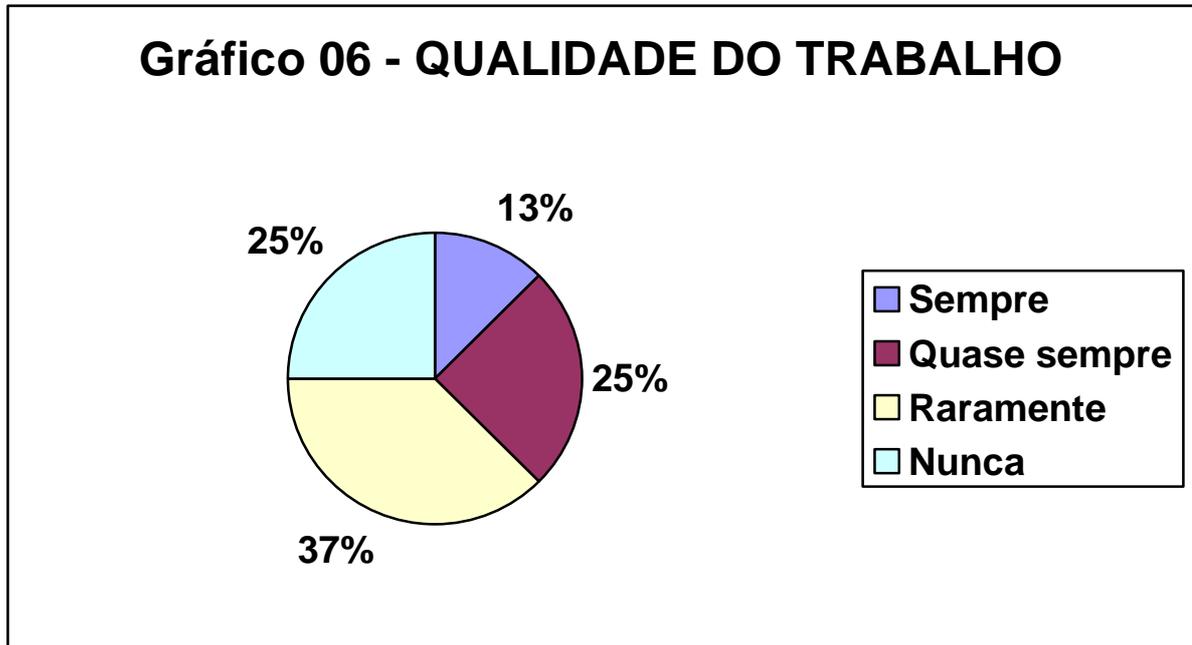


Fonte: Análise dos resultados 2009.

Conforme 37% do total dos entrevistados quase sempre suas opiniões e contribuições são aceitas pela instituição escolar. Já para 25% suas considerações raramente são aceitas. Outros 25% informaram que a instituição nunca leva em consideração suas opiniões ou contribuições. Apenas 13% informou que a instituição sempre acata suas opiniões e contribuições.

Para uma instituição ser bem sucedida, é preciso estar atenta a opiniões e contribuições de todos, pois é preciso aprender a distribuir poder sem perder o controle da situação. Ou seja, o núcleo gestor precisa compartilhar e ouvir todos que fazem parte dos quadros funcionais da escola, pois dessa forma pode manter sua qualidade no atendimento e aumentar seu comprometimento organizacional.

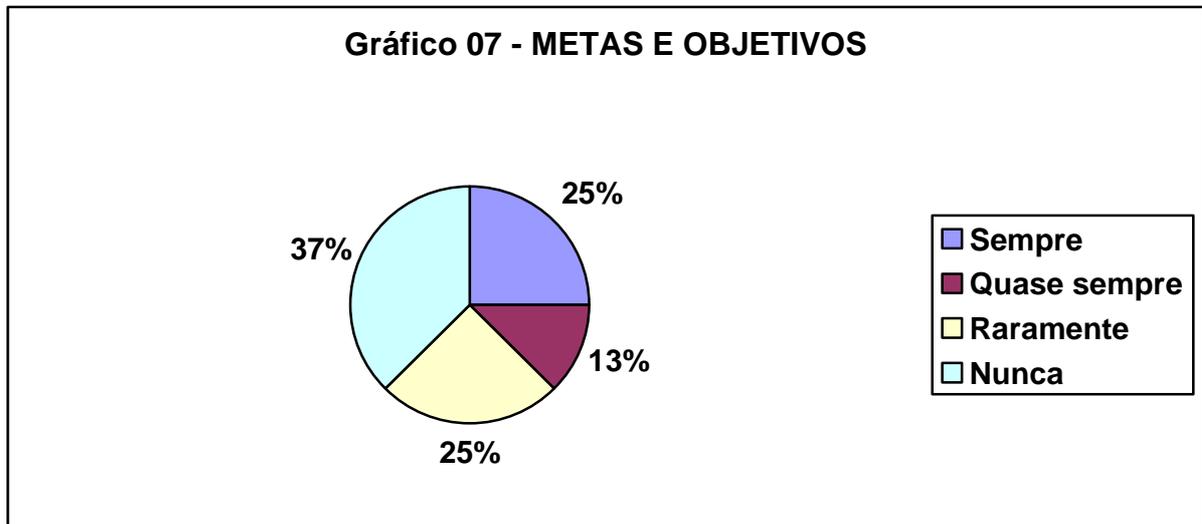
A qualidade do trabalho é considerada mais importante do que a quantidade?



Fonte: Análise dos resultados 2009.

De acordo com 37% dos entrevistados, raramente a qualidade do trabalho é considerada mais importante do que a quantidade. Para 25%, quase sempre a qualidade do trabalho é levado em consideração. Outros 25% informaram que a qualidade de trabalho nunca é levada em consideração. Apenas 13% relataram que sempre é considerada a qualidade do trabalho em detrimento da quantidade do trabalho.

Você participa da definição de metas e dos objetivos relacionados ao seu trabalho?



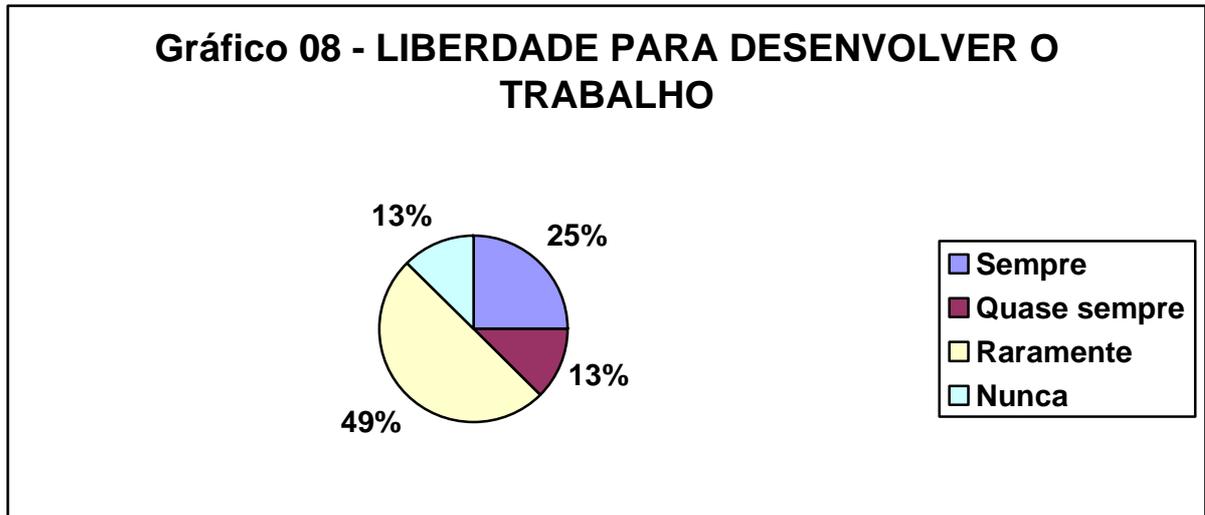
Fonte: Análise dos resultados 2009.

Conforme 37% do total de entrevistados informaram que nunca participam das metas e dos objetivos da escola. Para 25%, sua participação é sempre; outros 25% informaram que raramente participam. Apenas 13% relataram que quase sempre participam das metas e dos objetivos da instituição escolar.

Para que uma instituição escolar possa ser dinâmica é preciso dar a todos que fazem a mesma autonomia e evitar que eles se sintam como uma peça menor em meio a uma engrenagem gigantesca.

Metas e objetivos devem ser discutidos por todos, já que todos estão dentro do mesmo “barco”, ou seja, o fracasso ou o sucesso é compartilhado por todos.

Você tem liberdade para fazer o seu trabalho da forma como considera melhor?

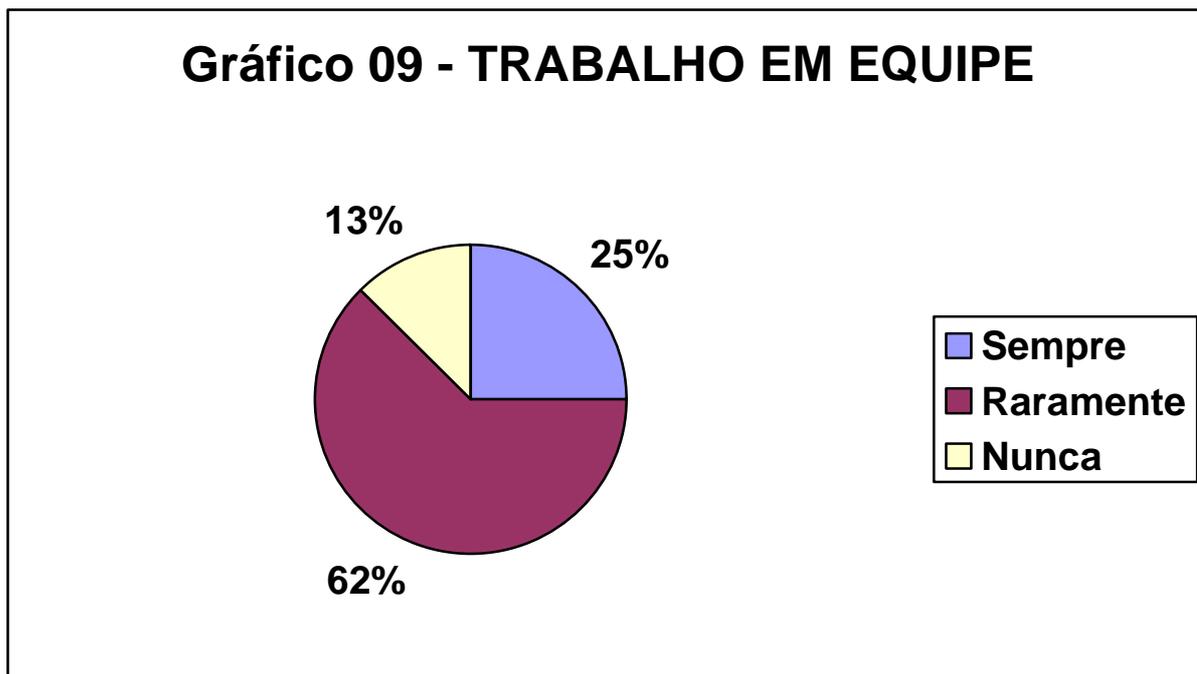


Fonte: Análise dos resultados 2009.

Segundo 49% dos pesquisados, raramente desenvolvem com liberdade seu trabalho. Para 25% sempre existe liberdade para desenvolver o trabalho. Já 13% informaram que quase sempre trabalha com liberdade. Os 13% restante informaram que nunca exercem sua profissão com liberdade.

É preciso sempre exercer um trabalho com liberdade. Porém, sempre se faz necessário avaliar e rever as práticas do trabalho, para que o mesmo não possa cair no descrédito, já que nem em todas as instituições, as práticas trabalhistas são exercidas com liberdade. Entretanto, é possível praticar um trabalho com democracia e com diálogo, facilitando assim o desenvolvimento do trabalho.

O trabalho em equipe é incentivado pela escola?

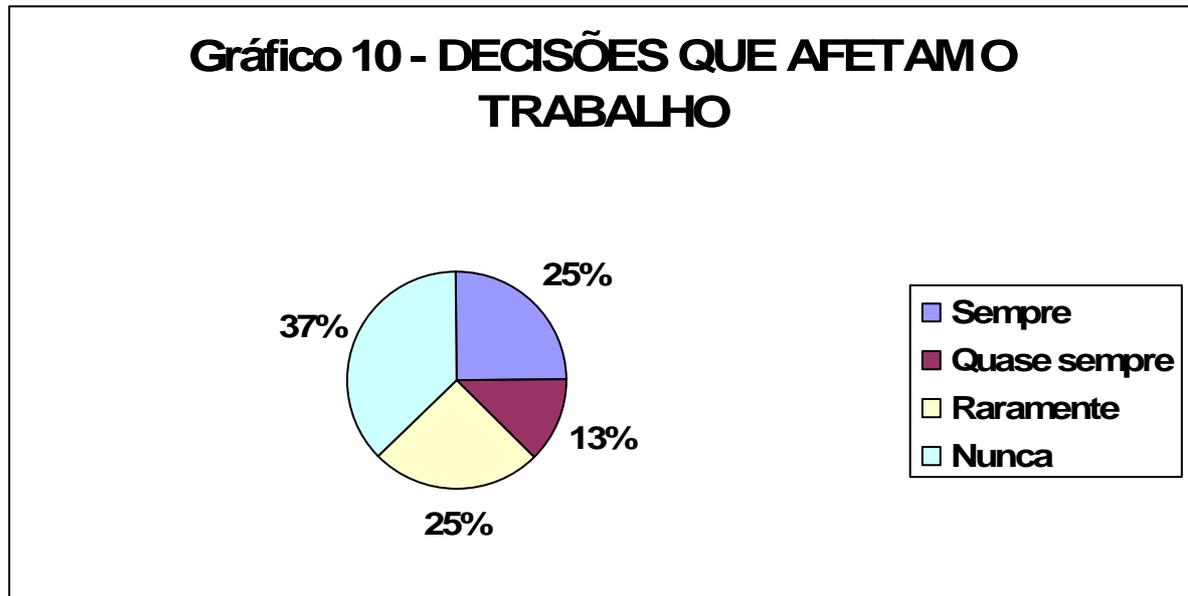


Fonte: Análise dos resultados 2009.

De acordo com 62% raramente o trabalho em equipe é incentivado pelo núcleo gestor da escola. Já para 25% o trabalho em equipe sempre é incentivado. Apenas 13% informaram que nunca houve incentivo para o trabalho em equipe.

Com o avanço da tecnologia e da globalização o trabalho em equipe tem de ser sempre incentivado, principalmente pelo núcleo gestor, já que com uma direção escolar atuante é possível criar uma energia e uma visão mais holística, preservando o sentido de integridade, ética e confiança de todos os que fazem a instituição escolar.

Você participa juntamente com os seus superiores das decisões que afetam o seu trabalho?

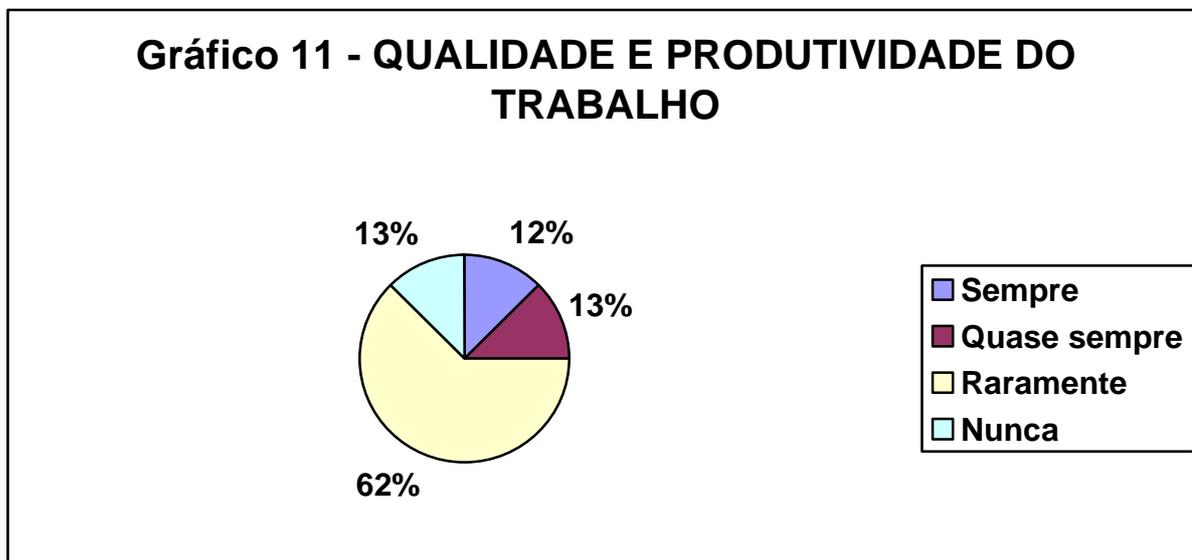


Fonte: Análise dos resultados 2009.

Conforme 37% do total de pessoas pesquisadas, as mesmas informaram que nunca participam das decisões que afetam o seu trabalho. Já 25%, os mesmos relataram que sempre participam com os superiores das decisões que afetam o trabalho. Para 25%, a participação é rara. Apenas 13% informaram que participam quase sempre das decisões juntamente com os seus superiores.

Quando as decisões são tomadas em conjunto com todos o que fazem a escola, a tendência é sempre obter resultados mais benéficos para a escola e toda a comunidade escolar.

Todos que fazem parte da instituição escolar procuram formas de melhorar a qualidade e a produtividade no trabalho?

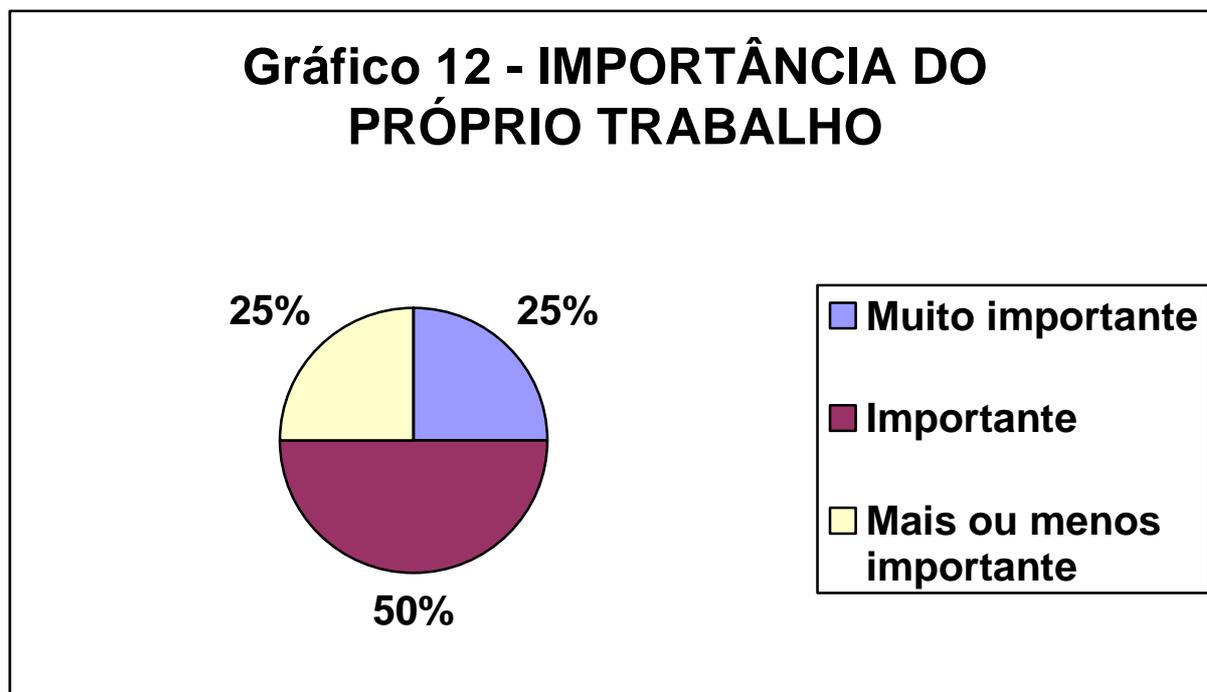


Fonte: Análise dos resultados 2009.

Segundo 62% dos entrevistados, raramente todos o que fazem parte da instituição escolar procuram formas de melhorar a qualidade e a produtividade no trabalho. Para 12% informaram que sempre as pessoas procuram formas para melhorar a qualidade e a produtividade no trabalho. Já para 13% relataram que quase sempre isso acontece. Conforme 13% informaram que nunca acontece o envolvimento para melhorar a qualidade e a produtividade no trabalho.

De acordo com Drucker (1993) a produtividade constituir-se-á no principal desafio das próximas décadas para as organizações: descobrir maneiras criativas para aumentar a produtividade. Independente das estratégias adotadas para o aumento da produtividade, um aspecto parece ser a base para todas essas ações estratégicas, ou seja, as pessoas precisam ser vistas como colegas e um dos seus principais recursos. Somente através deste respeito aos trabalhadores é que se pode atingir a verdadeira produtividade.

Como você considera o trabalho realizado por você na escola?



Fonte: Análise dos resultados 2009.

De acordo com 50% dos pesquisados, os mesmos consideram o seu trabalho importante. Já 25% consideram seu trabalho muito importante. Para os 25% restante relataram que o seu trabalho é mais ou menos importante.

Vale salientar que os entrevistados que responderam que seu trabalho é muito importante, fazem parte do núcleo gestor, já que como os próprios informaram o trabalho da direção escolar é imprescindível para o funcionamento da escola.

Entretanto, todos os que fazem parte da escola possuem um papel fundamental para que a mesma funcione, já que cada um funciona como uma peça importante em toda organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o mundo tornando-se cada vez globalizado, é preciso trabalhadores mais aptos a desenvolverem qualquer tipo de trabalho. Para isso, é preciso ter profissionais bem qualificados para que possam exercer frentes de trabalho que exigem cada vez mais qualificação.

A educação a cada dia que passa possui um maior papel no atual sistema econômico vigente, haja vista que a exclusão social é uma constante no mundo inteiro, principalmente nos países periféricos.

É necessário sempre permitir uma estrutura permanente de ensino-aprendizagem, já que o funcionário-estudante necessita de amparo para que possa começar. É ele que faz a diferença.

É interessante perceber que a capacitação profissional possui um papel extremamente importante em qualquer instituição escolar, não apenas do ponto de vista da mesma estar preparada para enfrentar às mudanças que ocorrem no campo educacional, mas o de investir com força total no funcionário que faz parte da organização.

Ao analisarmos as políticas de recursos humanos, percebemos que as políticas implementadas pela área, pode ser um diferencial competitivo conquistado conjuntamente, através da ligação indivíduo-organização, ou seja, o funcionário poderá se sentir mais valorizado e motivado, aumentando assim o seu grau de comprometimento para com a instituição.

Stankiewick (1993) defende que, para se atingir a boa qualidade na prestação dos serviços, é primordial o uso de uma estratégia de recursos humanos baseada no enfoque participativo. E é nisso que as organizações escolares do futuro estão investindo, um sistema integrado de gestão, no qual participa toda a escola.

Equivale dizer que a escola deve modificar suas relações para que todos participem de forma a formarem parcerias com o intuito de crescerem mutuamente, visando não apenas uma relação unilateral, mas, uma relação mais aprofundada e de forma solidária, onde todos possam exercer livremente suas opiniões no sentido de contribuir para melhorar a qualidade do trabalho exercido por todos.

O comprometimento organizacional deve não apenas ser essencial ao funcionário e professor, mas, também ao núcleo gestor, já que todos devem estabelecer

vínculos entre si, proporcionando oportunidades de crescimento pessoal e profissional, gerando assim, vantagens para ambos os lados.

A perspectiva que hoje encontramos é de que existe uma certa valorização nos quadros de algumas poucas escolas, que tratam seus funcionários e professores como seres humanos e respeito. E, acima de tudo, que, os mesmos, são passíveis de erros e acertos, não máquinas que podem ser ligadas e desligadas ao bel prazer do núcleo gestor.

Faz-se necessário cuidar do funcionário, não apenas com o simples trabalhadores. Mas, como seres que são únicos, que possuem o seu lugar na história, na sua família e na sociedade como um todo.

É preciso estar ciente que cuidar não é apenas dá vantagens às pessoas. É ante de tudo encorajá-las a alçarem vôos mais longos. É ouvir a todas sem distinção de raça, cor, credo, sexo, orientação sexual ou qualquer outra coisa. É mostrar que o mundo pode ser melhor, que pode ser mais fácil de conviver se aceitarmos uns aos outros como nos apresentamos.

A democratização de todas as instituições deve ser de fato construída a partir dos acontecimentos nesses ambientes, ou seja, com experiência própria, com autonomia e participação. Nesse contexto, destaca-se a figura do Gestor Educacional, é uma liderança, e um mobilizador, um mediador das ações pertinentes aos objetivos e princípios educacionais. Portanto, no modelo de Gestão Democrática, deve atuar promovendo a integração de todos os integrantes do ambiente da escola e/ou organizações.

O processo de participação de todos na organização escolar, ou outros contextos, enriquece a condição e a qualidade de ensino, atribuindo responsabilidades de fato a todos os envolvidos. O modelo de Gestão Democrática baseada na elaboração do Projeto Político-Pedagógico pressupõe a construção participativa, democrática, abrangendo todos os segmentos. Esse projeto constitui-se em elemento de organização e integração da prática escolar, à medida que assume um valor de articulador dessa mesma prática e elemento referencial do norte que a escola ou outra instituição precisa empreender.

Vale destacar que é fundamental levarmos em consideração a cultura e formação de Professores e demais Gestores Educacionais:

- Processos de formação – fatores colaborativos, positivos ou negativos da vida do indivíduo (MOITA, 1995);

- Trajetórias de formação são influenciadas por diferentes culturas que são manifestadas de diferentes maneiras na prática pedagógica;
- Colaboram para a estruturação da percepção da organização concreta e simbólica de toda a vida social;
- Implica no modo como o professor se produz, ou seja, percebe e se coloca no mundo assumindo posições que estão ou não de acordo com algumas culturas;
- Prática pedagógica é irrigada pela representação cultural instituída e instituinte em relação a profissão docente.

Para a Gestão Educacional, a organização de todas as instituições, cotidiano escolar, como parte dos processos de existência humana, é mais do que um conjunto de teorias, conceitos e até mesmo discursos críticos; somos homens e mulheres constituído(a)s por sentimentos, crenças, valores, sonhos, emoções, conflitos, idéias e projetos. Daí a importância de um “ambiente” dialógico-reflexivo, permeado por uma razão-emoção que combina o sentir/pensar/agir crítico com o sentir/pensar/agir criativo, curioso, rigoroso e amoroso, com uma “pedagogia da pergunta”, em que educando(a)s e educadore(a)s vamos aprendendo também a tomar nas próprias mãos nossas histórias e nossas vidas; a partir e com os conteúdos trabalhados (HENS, 2009, p. 1).

É preciso cuidar dos funcionários não apenas como simples trabalhadores. Mas, sim, como seres humanos que devem ser tratados com respeito e admiração. Pois, cada um de nós, deve ser visto como um todo, um ser que possui sua história, seu lugar na família, na sociedade, respeitando seus sentimentos e sua cultura.

É necessário olhar o outro como um ser humano e não apenas como mais um. É aprender a ser mais tolerante, pois, só assim, será possível construir um mundo com mais sensibilidade. Um mundo com um maior grau de consciência, em que a igualdade, a fraternidade e a liberdade, tripé da Revolução Francesa, que foi um marco na história da humanidade, sejam características de um povo maduro e melhor.

Cuidar não significa apenas dá vantagens as pessoas. É antes de tudo encorajá-las a sair do seu casulo, transformá-las em borboletas que precisam e necessitam voar. É mostrá-las que a mudança pode de alguma forma beneficiar. Porém, é sempre preciso falar às claras e com bastante objetividade para que as relações sejam inteiras e confiantes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no trabalho**: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. Brasília: UnB, 1994. (Tese, DOUTORADO em Psicologia).

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

BAUMGARTNER, M. A. **O papel do treinamento na empresa**. In: BOOG, G. G. (ORG.). **Manual de treinamento e desenvolvimento**: um guia de operações. São Paulo: MAKRON Books. P. 1-7, 2001.

BORGES-ANDRADE, J. E., GAMESHI, C. E., XAVIER, O. S. **Comprometimento Organizacional em instituição de pesquisa**: diferenças entre meio e fim. Revista de Administração. São Paulo, v. 25, n. 4, p. 29-43, 1990.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista**: a degradação do trabalho no século XX. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. 3.ed., São Paulo: McGraw-Hill, 1987.

CODA, R. **A relação entre motivação, satisfação no trabalho e administração de recursos humanos**. In: BERGAMINI, C. W., CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. São Paulo: Pioneira, 1990.

DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

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

FERNANDES, E. C. **Auditoria operacional de recursos humanos para o monitoramento da qualidade de vida no trabalho**. Revista Brasileira de Administração Contemporânea, João Pessoa, v. 1, n. 9 (RH), p. 429-446, setembro, 1995.

FISCHER, R. M. **A modernidade de gestão em tempos do cólera**. Revista de Administração. São Paulo, v. 27, n. 4, p. 58-64, out./dez. 1992.

FLEURY, M. T. L., FISCHER, R. M. **Relações de trabalho e políticas de gestão** – uma história das questões atuais. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 16, 1992, Canela (RS). *Anais...* Canela-RS: setembro, 1992.

FORRESTER, V. **O Horror Econômico**. São Paulo, 4 ed., Unes, 1997.

GAMA, P. R. V. **Comprometimento organizacional em instituição pública de pesquisa**: o caso da Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte-MG: CEPEAD/UFMG, 1993. (DISSERTAÇÃO de Mestrado em Administração).

GIL, A. C. *Como elaborar um projeto de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1991.

GENTILI, P. A. A & SILVA, T. T. da (ORGs.). **Neoliberalismo, Qualidade Total e Educação** – Visões Críticas. 2.ed., Petrópolis: Vozes, 1995.

GOMEZ, C. M. [et al.]. **Trabalho e conhecimento: Dilemas na Educação do Trabalhador**. 2 ed., São Paulo, Cortes: Autores Associados, 1989.

HALABY, C. N. **Worker attachment and workplace authority**. American Sociological Review, V. 51, P. 634-649, 1986.

HALABY, C. N., WEAKLIEM, D. L. **Worker control and attachment to the firm**. American Journal of Sociology, n. 95, v. 3, p. 549-591, 1989.

KILIMNIK, Z. M., MORAES, L. F.R. de **O conteúdo do trabalho como fator de QVT**. Estado de Minas, Belo Horizonte, 25 de agosto de 1996. Caderno Empregos, Seção Recursos Humanos, p. 49.

LEVY-LEBOYER, C. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1994.

MARCH, J. G., SIMON, H. A. **Teoria das organizações**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1975.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

MELO, M. C. O. L. **Administração de recursos humanos cedendo lugar à gerência das pessoas: um exercício compartilhado**. Revista Organizações & Sociedade (O&S), v. 4, n. 9, p. 17-38, mai./ago. 1997.

MORAES, L. F. R. de, MARQUES, A. L. **Comprometimento Organizacional: um estudo de caso comparativo nas universidades federais mineiras**. Belo Horizonte: CEPEAD/UFMG, 1996 (Relatório de Pesquisa).

MOTTA, R. **A busca da competitividade nas empresas**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 1, p. 12-16, mar./abr. 1995.

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

MUCCHIELLI, R. **O questionário na pesquisa psicossocial**. São Paulo: Martins Fontes, 1978.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A. e BERRY, L. L. **A conceptual modelo f service quality and its implications for future ressearch**. Journal of Marketing, v. 49, p. 41-50, fall, 1985.

PASTORE, J. **O desemprego tem cura?** Encarte especial do Instituto Liberal de Minas Gerais, 1997.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1991.

SALANICK, G. R. **Commitment and the control of organizational behavior and belief.** In: STAW, B. M. (ed.) **Psychological dimensions of organizational behavior.** New York: Mac Millan Publishing Company, p. 306-312, 1991.

WEINER, Y. **Commitment in organizations: a normative view.** Academy Management Review, v. 7, p. 418-428, 1982.

WEINER, Y., VARDI, Y. **Relationships between organizational culture and individual motivation – a conceptual integration.** Psychological Reports, v. 67, p. 295-306, 1990.

WERTHER, W. B., e DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

ANEXO

QUESTIONÁRIO Nr: _____

NOME: _____

IDADE: _____

CARGO QUE OCUPA: _____

TEMPO DE SERVIÇO: _____

- 1) Sexo: () Masculino () Feminino

- 2) Grau de instrução:
() Não sabe ler e nem escrever () Alfabetizado
() Ensino fundamental incompleto () Ensino fundamental completo
() Ensino médio incompleto () Ensino médio completo
() Ensino superior incompleto () Ensino superior completo

- 3) Seu estado civil é:
() Solteiro(a) () Casado(a) () Viúvo(a)
() Separado(a) () Vive em regime de concubinato () Não sabe responder

- 4) Você considera sua instituição um bom lugar para trabalhar?
() Sim () Não () Não sei responder

- 5) Sua organização é aberta para reconhecer as opiniões e contribuições dos funcionários que fazem parte dela?
() Sempre () Quase sempre () Raramente
() Nunca () Não sei responder

- 6) A qualidade do trabalho é considerada mais importante do que a quantidade?
() Sempre () Quase sempre () Raramente
() Nunca () Não sei responder

- 7) Você participa da definição de metas e dos objetivos relacionados ao seu trabalho?
() Sempre () Quase sempre () Raramente
() Nunca () Não sei responder

- 8) Você tem liberdade para fazer o seu trabalho da forma como considera melhor?
() Sempre () Quase sempre () Raramente
() Nunca () Não sei responder

- 9) O trabalho em equipe é incentivado pela escola?
() Sempre () Quase sempre () Raramente
() Nunca () Não sei responder

- 10) Você participa juntamente com os seus superiores das decisões que afetam o seu trabalho?
() Sempre () Quase sempre () Raramente
() Nunca () Não sei responder

11) Todos que fazem parte da instituição escolar procuram formas de melhorar a qualidade e a produtividade no trabalho?

- Sempre Quase sempre Raramente
 Nunca Não sei responder

12) Como você considera o trabalho realizado por você na escola?

- Muito importante Importante Mais ou menos importante
 Desinteressante Não sei responder