

# ESFORÇO INSTRUCIONAL, COMPROMETIMENTO E SATISFAÇÃO COMO DETERMINANTES DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL NO AMBIENTE ESCOLAR

## INSTRUCIONAL EFFORT, COMMITMENT AND SATISFACTION AS DETERMINANTS OF ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN THE SCHOOL ENVIRONMENT

Carlos Eduardo Schlindwein **1**  
Alex Eckert **2**

**Resumo:** Desempenho Organizacional é um fator relevante para todos os tipos de organizações. No ambiente escolar, 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. Nesta pesquisa, o objetivo é analisar se fatores como comprometimento organizacional, mais especificamente o comprometimento afetivo, normativo e instrumental, satisfação no trabalho e o esforço instrucional dos professores das escolas de Ensino Fundamental de um município localizado no Vale do Caf-RS, influenciam a percepção dos docentes sobre o desempenho organizacional das escolas. Para tal, foi desenvolvida uma pesquisa quantitativa-descritiva através 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 comprometimento normativo e esforço instrucional possuem influência positiva na visão de desempenho organizacional que os professores possuem.

**Palavras-chave:** Desempenho organizacional. Comprometimento organizacional. Satisfação no trabalho. Esforço instrucional. Escolas.

**Abstract:** Organizational Performance is a relevant factor for all types of organizations. In the school environment, it is significant to study and understand the ways to achieve the performance of schools, as it is a Brazilian goal to seek results similar to those of developed countries. In this research, the objective is to analyze whether factors such as organizational commitment, more specifically the affective, normative and continuance commitment, job satisfaction and the instructional effort of teachers in elementary schools in a municipality located in southern Brazil, influence the teachers 'perception of schools' organizational performance. For this, 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 normative commitment and instructional effort have a positive influence on the view of organizational performance that teachers have.

**Keywords:** Organizational performance. Organizational commitment. Job satisfaction. Instructional effort. Schools.

---

Mestre em Administração (UCS). Pesquisador na Universidade de  
Caxias do Sul - UCS. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2487575424708041>. ORCID:  
<https://orcid.org/0000-0002-7925-9482>. E-mail: [ceschlindwein@ucs.br](mailto:ceschlindwein@ucs.br) **1**

Doutor em Administração (PUCRS). Professor e Pesquisador  
na Universidade de Caxias do Sul - UCS. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4401642528392132>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8704-9549>.  
E-mail: [aekert@ucs.br](mailto:aekert@ucs.br) **2**

## Introdução

Segundo Garcia e Ardigo (2018), o desempenho organizacional sempre foi fator de grande importância tanto no mundo acadêmico quanto nas organizações. 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 (SCHEIBLE; BASTOS, 2007; BELLO, 2017). 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).

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.

Outro construto influenciador do desempenho organizacional é a satisfação no trabalho (SIQUEIRA, 2008; BELLO, 2017). Siqueira (2008) ressalta que satisfação no trabalho significa a totalização do quanto a pessoa que trabalha experimenta sensações prazerosas no ambiente organizacional.

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. Os autores citam ainda que apesar de haver vários estudos sobre os construtos, ainda é preciso compreender relações mais amplas entre esses conceitos.

Esforço instrucional é outro fator apresentado na literatura como influenciador do construto desempenho organizacional (ROWE; BASTOS; PINHO, 2011; ROWE; BASTOS; PINHO, 2013). 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.

Ao descrever sobre os temas desempenho organizacional, comprometimento organizacional, satisfação no trabalho e esforço instrucional, esta pesquisa teve por objetivo entender como o comprometimento organizacional, especialmente o 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, influencia na percepção que os docentes possuem sobre o desempenho organizacional das escolas em que atuam.

A busca pelo entendimento sobre desempenho organizacional nas escolas do referido município se dá pelo fato deste apresentar os melhores índices educacionais entre os 20 municípios do Vale do Caí-RS, conforme IBGE (2018).

## Desempenho Organizacional

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).

Organizações de sucesso ajustam continuamente sua capacidade operacional e proces-

tos 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).

Para Sawaeen e Ali (2020), o potencial de sucesso de uma organização é definido pelo seu desempenho organizacional, ou seja, o êxito organizacional depende da capacidade de buscar de forma efetiva estratégias que possibilitem a consecução dos objetivos organizacionais. Os autores citam ainda que existem inúmeras definições de desempenho organizacional, pois existem várias filosofias relacionadas a ele. O desempenho organizacional é a essência de todos os processos e atividades de uma organização e, portanto, o principal determinante da capacidade de sobrevivência da mesma.

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.

## Comprometimento Organizacional

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.

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).

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.

### **Comprometimento Afetivo**

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.

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).

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 feito 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.

### **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.

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.

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 desem-

penho organizacional das escolas harmonienses.

### **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.

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.

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.

### **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.

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.

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.

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.

### **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).

Para Rowe, Bastos e Pinho (2010), 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.

## Metodologia

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).

Segundo HairJr et al. (2009), a população de um estudo, é a totalidade de todos os indivíduos que possuem algum tipo de características em comum. Neste estudo, a população estudada foram os professores de ensino fundamental do município de Harmonia situado no estado do Rio Grande do Sul – Brasil.

O instrumento de coleta de dados foi constituído de escalas já validadas e testadas em estudos anteriores e é composta por 54 questões incluindo as questões sobre dados pessoais. Na Tabela 1, é possível ver as escalas utilizadas no instrumento de pesquisa.

**Tabela 1.** Instrumento de coleta de dados.

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 a6	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)
Dados Pessoais	7		

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

O pré-teste do instrumento, feito com o intuito de eliminar dúvidas ou problemas (MALHOTRA, 2012), foi realizado com professores do município de Tupandi, cidade vizinha de Harmonia. Participaram do pré-teste 5 professores, os quais responderam o questionário com uma média de 6 minutos cada e não tiveram dificuldades na resposta das questões.

A coleta dos dados ocorreu nos meses de setembro e outubro de 2019, onde os pesquisadores entregavam pessoalmente os questionários aos respondentes e era combinado um prazo médio de duas semanas para a entrega do mesmo respondido. Após o recolhimento dos questionários respondidos, os mesmos eram identificados com um número de controle (código) e após tabulados no banco de dados para posterior análise, conforme recomenda (HAIR JR. et al., 2009).

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). Nesta revisão, não foram identificados *missings* e *outliers*.

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). Nesta parte da análise foi identificado que a linearidade, homoscedasticidade e a normalidade estavam de acordo com o recomendado pela literatura.

No entanto, algumas questões do questionário apresentaram multicolinearidade acima do recomendado por Hair Jr. et al., (2009) e, como alta multicolinearidade pode apresentar instabilidade nos resultados encontrados, optou-se por excluir as questões com esta característica (KLINE, 2011; HAIR JR. et al., 2009). As questões do questionário excluídas foram as DES\_1, DES\_2, DES\_3, COAF\_4, CONO\_5, CONO\_6, COIN\_1, COIN\_2, COIN\_3, COIN\_6, ESIN\_6, ESIN\_7, ESIN\_9, ESIN\_10 e ESIN\_17. Outro detalhe observado na análise dos dados é que as questões COAF\_3, COAF\_5 e CONO\_1 foram analisadas com sentido reverso, pelo sentido reverso da resposta do questionamento destas questões.

## Resultados da Pesquisa

Na caracterização da amostra, que conta com um número total de 68 respondentes, foi questionado aos participantes questões como idade, sexo, estado civil, maior formação concluída, tempo de trabalho nas escolas de Harmonia, carga horária e distância percorrida até a escola. Na Tabela 2, é possível ver as respostas que tiveram a maior quantidade de respondentes.

**Tabela 2.** Caracterização da Amostra.

Faixa etária dos respondentes	26 a 32 anos (23 pessoas, 33,8%)
Sexo dos respondentes	Feminino (64 pessoas, 94,1%)
Estado civil dos respondentes	Casado (40 pessoas, 58,8%)
Maior formação concluída	Graduação (30 pessoas, 44,1%)
Tempo de trabalho dos respondentes	0 a 2,5 anos (22 pessoas, 32,2%)
Carga horária de trabalho	22 a 28 horas (21 pessoas, 30,9%)
Distância percorrida da casa até a escola	0a 2,5 quilômetros (44 pessoas, 64,7%)

**Fonte:** Elaborada pelos autores com base nos resultados do SPSS.

É possível identificar a partir da Tabela 2, que a maioria dos respondentes possui idade entre 26 a 32 anos, pessoas do sexo feminino são 94,1% dos respondentes, onde 58,8% são pessoas casadas. Quanto a maior formação, graduação é a opção com mais respondentes da

pesquisa, o tempo de trabalho da maior parcela de respondentes é entre 0 a 2,5 anos, nota-se ainda que a carga horária de 30,9% fica entre 22 a 28 horas e a distância percorrida pela maior parcela de respondentes fica entre 0 a 2,5 quilômetros.

Na análise estatística das variáveis, 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, 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.

Na validação individual dos construtos foi verificado a confiabilidade, que 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). 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. Na Tabela 3 é possível verificar que todos os construtos apresentam valores aceitáveis segundo recomenda a literatura.

**Tabela 3.** Alfa de Cronbach.

Construto	Valores de Alfa de Cronbach
Desempenho Organizacional	0,638
Comprometimento Afetivo	0,776
Comprometimento Normativo	0,647
Comprometimento Instrumental	0,612
Satisfação no Trabalho	0,789
Esforço Instrucional	0,805

**Fonte:** Elaborada pelos autores com base nos resultados do SPSS.

Na análise da regressão linear, que segundo Hair Jr. et al., (2009), 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. 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 4, 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 4.** Regressão entre médias de COAF, CONO, COIN, SAT, ESIN e DES.

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Erro padrão de estimativa
1	0,673 <sup>a</sup>	0,453	0,409	0,39901

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

**Fonte:** Elaborada pelos autores com base nos resultados do SPSS.

O coeficiente de determinação ( $R^2$ ), indica que 45,3% do construto Desempenho Organizacional, é explicado pelas variações ocorridas nos construtos independentes COAF, CONO, COIN, SAT e ESIN. Na Tabela 5 é apresentado o resultado do modelo de regressão, extraído por meio da ANOVA.

**Tabela 5.** ANOVA do modelo de regressão linear.

Modelo	Soma dos quadrados	df	Quadrado médio	Z	Sig.
Regressão	8,186	5	1,637	10,283	0,000 <sup>b</sup>
Resíduo	9,871	62	0,159		
TOTAL	18,057	67			

a. Variável Dependente: Desempenho

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

**Fonte:** Elaborada pelos autores 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 6 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 6 -** Regressão Linear Múltipla.

Hi	Caminhos Estruturais	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	sig.	Resultados
		B	Erro Padrão	Beta			
	Constante	0,926	0,579		1,6	0,115	
H1	COAF->DES	-0,017	0,134	-0,014	-0,13	0,897	Não suportada
H2	CONO->DES	0,251	0,093	0,322	2,711	0,009	Suportada
H3	COIN->DES	0,013	0,067	0,021	0,199	0,843	Não suportada
H4	SAT->DES	0,081	0,107	0,09	0,754	0,454	Não suportada
H5	ESIN->DES	0,512	0,14	0,41	3,652	0,001	Suportada

a. Variável Dependente: Desempenho

**Fonte:** Elaborada pelos autores 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.

## Considerações Finais

Para um melhor entendimento dos resultados obtidos com esta pesquisa, este capítulo está dividido em três partes. Primeiramente, será apresentada 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. Por último, são apresentadas sugestões de pesquisas futuras.

## Implicações Teóricas

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.

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 pro-

fessores 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, 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.

## 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 harmonienses). 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 harmonienses). 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.

### **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.

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>.

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.

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.

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

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.

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 improve-

ment. **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. Parte superior do formulário

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.

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

DU, P.-L.; HUANG, I.-C.; HUANG, Y.-H.; CHANG, C.-S. 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

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.

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>

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.

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

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2018). Disponível em: [https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/panorama\\_Acessoem: 07 ago. 2018](https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/panorama_Acessoem: 07 ago. 2018).

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

KLIN, 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>

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.

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 ed. New York: Pearson, 2012.

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.

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

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.

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

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.

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.

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.harmo->

nia.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.

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

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. Comprometimento e Enrincheiramento 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

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.

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.

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.

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

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.

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.

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.

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.

WIENER, Y. Commitment in organizations: A normative view. **Academy of management review**, v. 7, n. 3, p. 418-428, 1982.

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

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

Recebido em 17 de junho de 2020.

Aceito em 19 de abril de 2021.