

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Programa de Pós-graduação em Administração
Mestrado

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:
um estudo com docentes do quadro permanente e temporário de
uma instituição federal de ensino superior**

Josias Gomes Ribeiro Filho

**Belo Horizonte
2013**

Josias Gomes Ribeiro Filho

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:

um estudo com docentes do quadro permanente e temporário de uma
instituição federal de ensino superior

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado
em Administração da Faculdade Novos
Horizontes, como requisito parcial à obtenção do
título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Carlos Honório

Área de concentração: Organização e Estratégia

Linha de pesquisa: Relações de Poder e Dinâmica
nas Organizações

Belo Horizonte
2013

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão da Dissertação de Mestrado, área de concentração: Organização e estratégia, de autoria de **Josias Gomes Ribeiro Filho**, sob a orientação do Prof. Dr. Luiz Carlos Honório, apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, intitulada: "**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: um estudo com docentes do quadro permanente e temporário de uma instituição federal de ensino superior**", contendo 125 páginas.

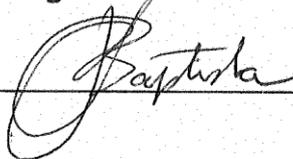
Dados da revisão:

- Aspectos linguísticos
- Aspectos textuais

Belo Horizonte, 6 de maio de 2013.

Prof.(a): Patrícia Rodrigues Tanuri Baptista

Assinatura: _____





Faculdade Novos Horizontes
Mestrado Acadêmico em Administração

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO
DA FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **JOSIAS GOMES RIBEIRO FILHO**

Matrícula: 770348

LINHA DE PESQUISA: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações

ORIENTADOR(A): Prof. Dr. Luiz Carlos Honório

TÍTULO: **COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: um estudo com docentes do quadro permanente e temporário de uma insituição federal de ensino superior.**

DATA: 13/06/2013

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Luiz Carlos Honório
ORIENTADOR
Faculdade Novos Horizontes

Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia
Faculdade Novos Horizontes

Profª Drª Renata Simões Guimarães e Borges
UFMG

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, meu fiel protetor, por me conceder sabedoria, força, discernimento e capacidade para empreender esta batalha acadêmica que resultou em tão gratificante e cara conquista.

À minha amada companheira, Alaide Ribeiro, pelo carinho e incentivo em toda caminhada desta árdua maratona e pelo vigoroso apoio em seguir em frente nos momentos mais difíceis e angustiantes. Também pela paciência e compreensão das tantas noites e fins de semana em que eu não me separava dos livros.

Aos meus filhos, Luiz Felipe e Josias Neto, fonte de inspiração para os tantos desafios na vida e nesta jornada acadêmica, e que muito contribuíram com digitações, formatações de tabelas e construção de gráficos. Eu prometi a todos eles que, após o mestrado, a vida votaria à normalidade, principalmente, com nossas viagens de férias há muito adiadas.

À minha grande família, irmãos, sobrinhos, tios e primos, pela qual tenho grande carinho, apreço e admiração.

Ao meu orientador, professor Dr. Luiz Carlos Honório, pela extraordinária sabedoria e dedicação; pelo profissionalismo e talento na arte de ensinar; pela exigência e esmero por coerência, pela criticidade e prática de uma linguagem culta na busca do aperfeiçoamento contínuo do trabalho de pesquisa.

Aos professores, Dr. Alfredo A. de Oliveira Melo e Dra. Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo, dirigentes da FNH, e Dra. Talita Ribeiro da Luz, Coordenadora de Curso, pelo brilhante trabalho desenvolvido à frente da Instituição e do Mestrado Acadêmico em Administração, dos quais tive o privilégio de ter sido aluno em disciplinas do curso.

À direção do CEFET-MG, pelo irrestrito apoio profissional e material recebidos para viabilização deste mestrado nos termos do Plano de Capacitação Docente da Instituição.

À diretoria do Campus de Divinópolis do CEFET-MG, que forneceu elementos e autorizou a coleta de dados para esta pesquisa.

Aos colegas, professores efetivos e temporários do Campus de Divinópolis do CEFET-MG, que, atendendo a nosso convite, disponibilizaram considerável parcela de seu tempo para responder aos questionários e conceder as entrevistas, propiciando, assim, a obtenção dos dados para o desenvolvimento desta pesquisa.

Aos colegas de mestrado, pela companhia em tantos trabalhos, seminários e aulas nas longas tardes das sextas-feiras e manhãs de sábado, sempre apoiadas no companheirismo e incentivo para seguir em frente.

A todas as pessoas que, de alguma forma, compartilharam comigo a construção deste trabalho: aos amigos, pelos momentos de descontração; aos meus alunos, pelas eventuais faltas sempre compensadas, aos colegas de trabalho, pelo apoio, incentivo e compreensão nos momentos de nossa ausência.

À memória de Josias Gomes Ribeiro e Estelita Arlinda de Jesus, meus queridos pais, que, com sabedoria e simplicidade, cultivaram e praticaram em vida os mais nobres valores humanos, como a solidariedade e a justiça, referência para construção do meu caráter e inspiração da minha conduta.

Não basta dar os passos que nos devem levar um dia ao objetivo,
cada passo deve ser ele próprio um objetivo em si mesmo,
ao mesmo tempo que nos leva para diante.

Johann Goethe

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo central analisar como se configura o comprometimento organizacional de docentes efetivos do quadro permanente e de docentes temporários do quadro provisório de um *campus* de uma Instituição Federal de Ensino Superior a partir da abordagem multidimensional de Medeiros (2003). Participaram deste estudo 59 docentes efetivos e temporários da IES pesquisada. O trabalho apoiou-se em um estudo de caso, utilizando-se de técnicas de abordagem quantitativa e qualitativa de coleta de dados. Para o levantamento desses dados, adotou-se, como instrumento de medida, a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO), construída e validada por Medeiros (2003) e constituída de questões fechadas em formato de escala do tipo *Likert* de seis pontos. A análise quantitativa buscou comparar os resultados do comprometimento organizacional em suas três dimensões, afetiva, normativa e instrumental, ampliadas para as sete bases da escala EBACO. Para tanto, consideraram-se as informações demográficas e ocupacionais dos docentes participantes, utilizando-se dos testes estatísticos de *Friedman*, *Mann-Whitney* e *Kruskall-Wallis*. Após análise quantitativa e com base em seus principais resultados, procedeu-se a uma análise qualitativa, a partir de 12 entrevistas com docentes selecionados intencionalmente de acordo com gênero, idade, grau de escolaridade, tempo de serviço na Instituição, tempo de atividades no magistério e situação funcional. A análise dos resultados da pesquisa revelou alto comprometimento dos docentes amostrados para com as bases obrigação pelo desempenho, afetiva, afiliativa e linha consistente de atividade, com os docentes temporários apresentando escores ligeiramente superiores aos seus pares efetivos. Por outro lado, um baixo comprometimento foi verificado em relação às bases falta de recompensas e oportunidade e escassez de alternativas, indicando que os docentes discordam sobre a existência de falta de recompensas e oportunidade na Instituição, com os efetivos revelando maior discordância. Os docentes discordaram ainda sobre a escassez de alternativas de trabalho em caso de deixarem a organização, sendo que os temporários queixam-se menos dessa situação. A preocupação com o bom desempenho da função na Instituição foi o indicador mais relevante da base obrigação pelo desempenho. Quanto à base afetiva, o indicador mais expressivo associa-se à crença nos valores e objetivos da organização, enquanto o sentimento de pertencimento ao grupo foi o mais expressivo da base afiliativa. Os docentes com idade até 40 anos mostram-se mais satisfeitos com as recompensas e oportunidades oferecidas pela Instituição. Já os docentes especialistas revelaram maior crença e identificação com os valores e objetivos institucionais. Os docentes temporários sentem maior segurança em caso de deixar a Instituição, acreditando encontrar maiores oportunidades de emprego no mercado, como também se sentem mais reconhecidos pelos colegas. Por outro lado, os temporários se queixam mais em relação à falta de recompensas e de oportunidade dentro da instituição.

Palavras-chaves: Comprometimento organizacional. Situação funcional. Instituição de Ensino Superior.

ABSTRACT

This research aims to analyze how central is configured and relates the organizational commitment of lecturers of the permanent staff and temporary provisional campus of a Federal institution of higher education from the multidimensional approach of Medeiros (2003). This study involved 59 effective and temporary teachers of Institution of Higher Education. The work supported in a case study, using techniques of quantitative and qualitative approach to data collection. For the removal of such data, as an instrument of measurement, the scale of the Organizational Commitment (EBACO), built and validated by Medeiros (2003), and consist of closed questions in Likert type scale format of six points. Quantitative analysis sought to compare the results of the organizational commitment in its three dimensions, affective, normative and instrumental, extended to the seven foundations of EBACO range. For both it was considered the demographic and occupational information of participating teachers, using statistical test of Friedman, Mann-Whitney and Kruskal-Wallis. After quantitative analysis and based on its main results, a qualitative analysis, from 12 interviews with teachers intentionally selected according to gender, age, grade, length of service in the institution, teaching activities and functional situation. The analysis of the survey results showed high commitment of the teachers sampled to the performance obligation, emotional bases, afiliativa and consistent line of activity, with the temporary teachers showing slightly higher scores to their peers. On the other hand, a low commitment was verified against ACE foundations lack of rewards and opportunity and a lack of alternatives, indicating that the teachers disagree that there was lack of rewards and opportunity at the institution, with the effective revealing greater disagreement. The teachers disagreed with the scarcity of work alternatives in case of leaving the Organization, temporary complain less of this situation. The concern with the good performance of the function in the institution was the most relevant indicator of performance obligation basis. Affective basis, the most significant indicator Associates to belief in the values and objectives of the Organization, while the feeling of belonging to the Group was the most expressive afiliativa base. Teachers aged up to 40 years are more satisfied with the rewards and opportunities offered by the institution. Already teachers experts revealed higher belief and identification with the values and institutional goals. The temporary teachers feel greater safety in case of leaving the institution, believing find more job opportunities on the market, but also feel more recognized by colleagues. On the other hand the more complain against temporary lack of rewards and opportunity within the institution.

Keywords: organizational. Functional Impairment. Institution of higher education.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição da amostra, segundo o gênero	67
Gráfico 2 – Distribuição da amostra, segundo a faixa etária	68
Gráfico 3 – Distribuição da amostra, segundo o estado civil	69
Gráfico 4 – Distribuição da amostra, segundo presença de filhos.....	69
Gráfico 5 – Distribuição da amostra, segundo o grau de escolaridade	70
Gráfico 6 – Gráfico de barras do tempo de atuação no magistério	71
Gráfico 7 – Gráfico de barras do tempo de trabalho, em anos, na instituição	71
Gráfico 8 – Distribuição da amostra, segundo o trabalho em outra atividade profissional	72
Gráfico 9 – Distribuição da amostra, segundo o trabalho em outras instituições de ensino.....	73
Gráfico 10 – Distribuição da amostra, segundo a situação funcional	73

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados	64
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resultado dos níveis de referência para avaliação do comprometimento organizacional dos docentes	76
Tabela 2 – Caracterização da amostra total, segundo as bases do comprometimento organizacional, para docentes temporários e efetivos	76
Tabela 3 – Avaliação dos escores referentes às bases de comprometimento organizacional	77
Tabela 4 – Caracterização dos docentes segundo a base Obrigação pelo Desempenho	80
Tabela 5 – Caracterização dos docentes segundo a base Afetiva	84
Tabela 6 – Caracterização dos docentes segundo a base Falta de Recompensas e Oportunidade.....	87
Tabela 7 – Caracterização dos docentes segundo a base Escassez de Alternativas.....	89
Tabela 8 – Níveis médios referentes às bases de comprometimento organizacional na amostra total por gênero	91
Tabela 9 – Níveis médios referentes às bases de comprometimento organizacional na amostra total entre as categorias de faixa etária	91
Tabela 10 – Níveis médios referentes às bases de comprometimento organizacional na amostra total entre as categorias de grau de escolaridade	94
Tabela 11 – Níveis médios referentes às bases de comprometimento organizacional na amostra total entre as categorias do quadro funcional de trabalho	98
Tabela 12 – Níveis médios referentes às bases de comprometimento organizacional na amostra total entre as categorias de tempo de atuação docente no magistério.....	100
Tabela 13 – Níveis médios referentes às bases de comprometimento organizacional na amostra total entre as categorias de tempo de serviço na Instituição	101

LISTA DE SIGLAS

Bic-Júnior - Bolsa de Iniciação Científica Júnior

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CEFET- MG - Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais

CEPE - Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão

CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

EBACO - Escala de Bases do Comprometimento Organizacional

EOA - Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo

ENEM - Exame Nacional de Ensino Médio

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IES - Instituição de Ensino Superior

IFES - Instituição de Federal de Ensino Superior

MEC - Ministério da Educação

PASW - *Predictive Analytics Software*

PDI - Projeto de Desenvolvimento Institucional

SPSS - *Statistical Package for the Social Science*

UFA - Universidade Federal do Amazonas

UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais

UnED - Unidade de Ensino Descentralizada

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Objetivos da pesquisa	22
1.2 Justificativa.....	23
2 AMBIÊNCIA DE ESTUDO	27
3 REFERENCIAL TEÓRICO	32
3.1 Comprometimento organizacional: considerações gerais e conceituações	32
3.2 Principais dimensões do comprometimento organizacional	35
3.2.1 Enfoque afetivo	36
3.2.2 Enfoque Instrumental.....	38
3.2.3 Enfoque Normativo	41
3.3 A visão de Medeiros sobre o comprometimento organizacional.....	43
3.4 Antecedentes do comprometimento organizacional	46
3.5 Pesquisas sobre comprometimento de docentes de instituições de ensino superior no Brasil	51
4 METODOLOGIA	57
4.1 Tipo, abordagem e método da pesquisa	57
4.2 Unidade de análise e de observação	59
4.3 População, amostra e sujeitos da pesquisa	60
4.4 Técnicas de coleta de dados	61
4.5 Tratamento de dados	64
5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	67
5.1 Caracterização das variáveis demográficas e ocupacionais dos respondentes das etapas quantitativa e qualitativa da pesquisa	67
5.2 Descrição das Bases do Comprometimento Organizacional, segundo a escala EBACO	74
5.3 Análise bivariada	90
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	105
REFERÊNCIAS.....	112
APÊNDICES	120

1 INTRODUÇÃO

O início desse milênio caracteriza-se pela consolidação da globalização como processo crescente de integração entre os países, principalmente, no aspecto econômico, mas também social, cultural e político. Bresser-Pereira (2009) considera o atual estágio do sistema econômico capitalista como ápice da globalização, em que todos os mercados se tornam abertos e integrados entre as nações, comportando-se conforme a lógica da acumulação e da competição. Na medida em que essas fronteiras comerciais tendem a desaparecer, a empresa se vê compelida a seguir regras ditadas pelo mercado globalizado. Com a abertura das economias nacionais, a competitividade entre as empresas passa a ser condição essencial para sua prosperidade e desenvolvimento (BRESSER-PERREIRA, 2009). Aliada dessas transformações, a produção do conhecimento é cada vez mais intensa e disseminada, refletindo em avanços tecnológicos que impulsionam o desenvolvimento de produtos e serviços ainda mais sofisticados.

A demanda por atualização constante, diante da crescente e acelerada produção de novos conhecimentos e tecnologias, conforme assegura Bastos (1997), passa a se configurar como necessidade imperiosa de sobrevivência tanto para as organizações quanto para os trabalhadores. O perfil ideal dos profissionais nesse novo tempo, de acordo com o autor, deve contemplar aspectos, como: criatividade, flexibilidade, adaptabilidade, visão abrangente e formação cultural. No que tange às organizações, Meyer e Allen (1997) alertam que, diante do quadro que se apresenta, a ênfase deve ser colocada na flexibilidade e eficiência dos processos produtivos, cabendo a elas se ajustarem às mudanças, racionalizando custos para se tornarem mais competitivas.

A questão que se apresenta diante desse contexto, é como identificar e melhor aproveitar as oportunidades resultantes de uma economia internacional integrada e sem fronteiras. Drucker (1999) assinala que toda organização, seja empresa, universidade ou hospital, dificilmente sobreviverá e muito menos alcançará sucesso, se não atingir um nível de competitividade comparável aos dos líderes mundiais em seu campo de atuação. O autor afirma, ainda, que a organização precisa comparar o

seu desempenho diante de seus concorrentes de melhor desempenho, para, assim, verificar a sua competitividade.

A organização moderna demonstra dar conta de que utilizar, ainda que com eficiência e eficácia, somente os recursos materiais, financeiros e tecnológicos de que dispõe já não é suficiente para garantia de prosperidades. Nessa perspectiva, Motta (1999) afirma que o desafio colocado para a organização do futuro é reconhecer que o desenvolvimento tecnológico alcançado com a automatização, robotização e informatização dos processos produtivos será insuficiente para o êxito dos seus empreendimentos. O autor assevera que o sucesso estará também vinculado a novos modelos organizacionais que valorizem as dimensões humanas e sociais. Corroborando essa perspectiva, Bastos e Borges-Andrade (2002) sustentam que as mudanças no cenário mundial levaram as organizações a modificarem as suas estruturas alterando o modo de gerenciar as relações sociais, dando nova forma à organização do trabalho.

No atual estágio de globalização, as organizações parecem compreender cada vez mais a importância de se investir no desenvolvimento do seu quadro de pessoal. Essa “nova” visão estratégica requer considerável investimento da organização em capacitação e formação de seu corpo diretivo e dos setores de desenvolvimento e projetos, além do contínuo treinamento das equipes de base para operar as novas tecnologias. Nesse sentido, Bastos (1993) afirma que, nos últimos anos, as organizações têm despendido esforços cada vez maiores na seleção e manutenção de empregados com melhor qualificação profissional e maior propensão em se comprometer com a organização. Dessa forma, o principal capital estratégico da organização são as pessoas que, dotadas de conhecimento, talento e criatividade, dispõem de virtudes intangíveis e duradoras capazes de melhorar os processos, conferindo-lhes maior produtividade e valor tecnológico agregado aos produtos.

Por sua vez, Kanter (1997) recomenda que as organizações precisam reavaliar o capital humano, destacando a colaboração entre as equipes como forma de gerar forças de trabalho capazes de fazer frente aos desafios da economia global. O conhecimento humano apropriado e apreendido pelo seu quadro funcional configura-

se como diferencial e recurso estratégico valioso, colocado à disposição da organização moderna para o enfrentamento e sucesso no mercado globalizado. Nesse sentido, todo o esforço deve ser envidado, pois, “para competir de maneira eficaz, as empresas devem atrair, reter, motivar e utilizar efetivamente os funcionários mais talentosos” (KANTER, 1997, p. 157). Reconhece-se que ações nessa direção devam potencializar o comprometimento do trabalhador para com a empresa onde trabalha, resultando em maior produtividade e, por conseguinte, em melhor competitividade organizacional.

Dessa forma, a gestão de pessoas passou a receber considerável e crescente atenção nos últimos anos, na tentativa de responder aos desafios da competitividade, assumindo um papel cada vez mais estratégico e orientado para os resultados e metas de produtividade das organizações. Para Mascarenhas (2008), a gestão estratégica de pessoas possui papel destacado na construção de capacidades organizacionais, através da mobilização e reestruturação dos recursos competitivos. Os resultados provenientes da gestão de pessoas são periodicamente avaliados, para medir sua contribuição para a produtividade organizacional, como uma etapa do modelo de gestão da estratégia implantado na empresa.

Estudos no campo da sociologia, da psicologia e da administração, como aponta Pinto (2011), resultaram na proposição de inúmeros construtos que buscam materializar as dimensões do indivíduo na sua relação com o trabalho. Entre esses construtos, está o comprometimento organizacional, objeto de inúmeras pesquisas científicas (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1979, 1982; BASTOS, 1993, 1994a, 1997; MATHIEU; ZAJAC, 1990; MEDEIROS, 2003; MEDEIROS *et al.*, 2005; ROWE; BASTOS, 2007, 2009; MEYER; ALLEN, 1990, 1991, 1997; BASTOS; LIRA, 1997; SIQUEIRA; GOMIDE JUNIOR, 2004).

É a partir dos anos 1980 que o estudo sobre o comprometimento organizacional recebe considerável atenção dos pesquisadores e profissionais da área, proporcionando vasta produção e publicações acadêmicas sobre o tema. Esse interesse, conforme acentuam Mowday, Porter e Steers (1982), é ampliado pela constatação do enfraquecimento da intensidade da relação entre empregado e

organização resultante das alterações tecnológicas, sociais, culturais e econômicas em curso na década de 1980. Surgem, então, diversos estudos que investigam o conceito de comprometimento, os seus antecedentes, correlatos e consequentes, bem como os focos, as bases e as escalas de medidas do construto (MORAIS, 2004). No Brasil, o grande marco nas pesquisas sobre o comprometimento organizacional e que introduziu esses estudos no país foi a tese de doutorado de Antônio Virgílio Bastos em 1994 (MEDEIROS, 2003). Passadas duas décadas da publicação desse primeiro estudo, pode-se verificar um considerável crescimento de pesquisas e publicações brasileiras sobre o tema, não obstante persistir ainda a escassez de investigação e algumas lacunas principalmente nas organizações do setor público.

Pesquisadores consagrados internacionalmente, Meyer e Allen (1997), e autores de estudos mais recentes, Medeiros (2003), Siqueira (2008) e Pinto (2011), reconhecem a necessidade de mais investigações no estudo das dimensões do comprometimento organizacional. Meyer e Allen (1991, p. 82), ao estabelecerem as bases teóricas do modelo de três componentes do comprometimento organizacional, asseveram que “não é claro que as três dimensões estabelecidas aqui são as únicas componentes relevantes do comprometimento, ou que cada uma represente um construto único”. Essas três dimensões são a afetiva, a normativa e a instrumental. Dada a importância de se aprofundar nas investigações do enfoque multidimensional para mensuração do comprometimento organizacional, Medeiros (2003) desenvolveu e validou a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO). Esse instrumento amplia as fronteiras das três componentes propostas por Meyer e Allen (1991), promovendo uma nova perspectiva para investigação do tema, a partir de múltiplos componentes do comprometimento ajustado à cultura e à realidade brasileira. A EBACO foi desenvolvida para identificar e mensurar sete bases do comprometimento organizacional; são elas: afetiva; obrigação em permanecer; obrigação pelo desempenho; afiliativa; falta de recompensas e oportunidades; linha consistente de atividades e escassez de alternativas.

O comprometimento organizacional é uma temática de discussão recorrente no meio acadêmico, figurando-se ainda como preocupação central das organizações

modernas, que cada vez mais investem em estratégias de desenvolvimento de pessoas e talentos, em busca de maior eficiência e eficácia, num cenário mundial cada vez mais competitivo e globalizado. Os estudos de Borges-Andrade, Xavier e Afanasieff, (1989), Brandão e Bastos (1993), Bastos (1993, 1994a, 1998), Medeiros *et al.* (2005), Moraes (2005), Siqueira (2008) e Pinto (2011) destacam a importância do comprometimento organizacional como fator essencial para a eficácia dos resultados de uma organização, que necessita implantar uma gestão estratégica de pessoas para o enfrentamento das adversidades próprias de um quadro conturbado de transformações e mudanças.

Para Rowe e Bastos (2009), as Instituições de Ensino Superior (IES), como quaisquer outras organizações, para obterem sucesso em seus empreendimentos, também necessitam contar com pessoas bem qualificadas e dispostas a envidar esforços para a obtenção de melhores índices de desempenho.

Em todo o mundo, as Instituições de ensino superior constituem um segmento estratégico na medida em que suas atividades fins – ensino, pesquisa e extensão – são essenciais ao desenvolvimento social, científico e tecnológico das nações.

O papel da universidade conforme assevera Fava-de-Moraes (2000), é inquestionável para a formação de recursos humanos qualificados e para o desenvolvimento social e econômico de um país, fundamentalmente quando integrado em uma política científica e tecnológica articulada entre universidade, Estado, setor produtivo e sociedade.

As nações emergentes têm investido cada vez mais na melhoria da educação com impacto na ampliação do ensino superior. No Brasil a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), aprovada em 1996, estabeleceu novas obrigações para as Instituições de ensino superior, com definição de novos critérios e características. A LDB passou a exigir que as IES tenham em seu quadro docente no mínimo um terço de mestres ou doutores e com atuação em regime de tempo integral (BRASIL, 1996).

A LDB procedeu ainda a uma reorganização dos níveis e das modalidades de ensino, culminando nos níveis básico e superior, com o ensino técnico situando-se no nível básico. Mais tarde a Lei nº 11.741/2008, alterou dispositivos da LDB, estabelecendo novas diretrizes com o objetivo de redimensionar, institucionalizar e integrar as ações da educação profissional e tecnológica (BRASIL 2008)

O CEFET-MG, enquanto Instituição de ensino superior, especializada em educação Profissional e Tecnológica, absolveu bem as mudanças promovidas pela LDB. A Instituição que tem por finalidade formar e qualificar profissionais no âmbito da educação tecnológica, para os diversos setores da economia, atua também em pesquisas científicas e tecnológicas de novos processos, produtos e serviços, em estreita ligação com os setores produtivos e a sociedade (BRASIL 2008).

O investimento e incentivo à capacitação docente nas IES cresceram muito em todo o país, especialmente nas universidades públicas. No CEFET-MG o número de professores mestres e doutores ampliaram-se vertiginosamente nos últimos dez anos (CEFET-MG, 2012).

Aliado a esses investimentos na educação, o governo brasileiro tem criado diversos instrumentos de avaliação da IES, como forma de aferir a efetividade da qualidade do ensino superior no país. Nesse sentido são fundamentais os estudos e pesquisas visando acumular mais evidências sobre como o comprometimento no trabalho se manifesta entre docentes de IES. Ressalta-se, adicionalmente, que ao crescente peso da categoria docente se alia um conjunto de expectativas clássicas no estudo sobre comprometimento – a de que tal atitude tem consequências sobre o desempenho dos indivíduos e organizações.

A universidade conforme acentua Rowe e Bastos (2009), é um campo bastante propício para explorar e submeter a teste o comprometimento organizacional de seus profissionais e como tal impacta sobre um bem social de magna relevância que é a educação.

Pena (1995) reforça que o comprometimento organizacional no meio acadêmico de nível superior se reveste de magna importância, pois a universidade não obstante as dificuldades que enfrenta, ainda é por excelência o lugar de produção e disseminação do conhecimento. O autor ainda acrescenta que cabe a universidade colocar-se a serviço da sociedade na formação de recursos humanos competentes e no desenvolvimento de novas tecnologias.

Apesar dessas preocupações, estudos do comprometimento organizacional com profissionais das IES revela a existência de pouca produção científica sobre o tema em âmbito nacional. Menos ainda com o enfoque pretendido por esta pesquisa: analisar como se configura o comprometimento organizacional de docentes efetivos e temporários de uma IES pública. Daí considerar-se relevante esse trabalho de pesquisa sob o prisma acadêmico.

A pesquisa proposta neste trabalho pretende investigar as dimensões do comprometimento de docentes de um campus de uma Instituição Federal de Ensino Superior, que conta em seu quadro funcional com profissionais efetivos (permanentes) e temporários (provisórios), sendo que os últimos permanecem na instituição por tempo determinado, não superior a dois anos. Os docentes efetivos, em sua grande maioria, mestres e/ou doutores, possuem regime de trabalho em dedicação exclusiva de quarenta horas semanais. Já os docentes temporários possuem regime de trabalho de vinte ou quarenta horas semanais. No *campus* Divinópolis do CEFET-MG, objeto deste estudo, o quadro de professores temporários é variável, chegando a representar até trinta por cento do quantitativo de docentes lotados na instituição. Envolvidos principalmente com o ensino, os professores temporários assumem significativo número de aulas semanais que, em média, resulta invariavelmente superior ao de seus colegas efetivos, que, por sua vez, atuam também na pesquisa, na extensão e em atividades administrativas.

O Brasil experimentou nos últimos anos significativa expansão das suas Instituições federais de ensino com abertura de novos *campi* e oferta de centenas de novos cursos que resultaram em dezenas de milhares de novas vagas. Esse crescimento impactou no ingresso de mais docentes nessas instituições, nomeados através de

concursos públicos ou mediante contratos temporários. Nesse cenário, a contratação de professores temporários tornou-se cada vez mais frequente, quer pela ausência de autorização de novos concursos públicos, quer para substituições de professores efetivos em decorrência de exonerações, aposentadorias, afastamentos para tratamento de saúde e para capacitação docente. Por isso mesmo, conhecer as dimensões do comprometimento organizacional desses profissionais e compará-los aos seus pares efetivos é um tema que se faz necessário e relevante não só para a academia em geral, quanto também para a organização pesquisada em particular.

Tendo em vista os aspectos teóricos e do contexto delineados, pergunta-se: **como se configura o comprometimento de docentes efetivos e temporários em uma Instituição federal de ensino superior?**

A Instituição escolhida para este estudo é o *campus* de Divinópolis do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG), localizado no centro oeste do estado. O CEFET-MG é uma instituição multicampi, com atuação no estado de Minas Gerais, na formação tecnológica de nível médio e superior, contemplando de forma indissociável, o ensino, a pesquisa e a extensão. Com autonomia administrativa, financeira, patrimonial, didática e disciplinar, o CEFET-MG possui dez *campi*, sendo dois em Belo Horizonte, onde também está sediada a diretoria geral, e outros oito *campi* em diversas regiões do estado. O Relatório de Gestão do CEFET-MG do ano de 2011 registra que a instituição possuía, naquele ano, 1092 docentes em seu quadro funcional, sendo 683 efetivos e 409 contratados; e ainda, 555 técnicos administrativos e 11788 alunos (CEFET-MG, 2012).

1.1 Objetivos da pesquisa

Para responder a pergunta de pesquisa proposta, coloca-se o seguinte objetivo geral:

- . Analisar o comprometimento de docentes efetivos e temporários de um *Campus* do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais,

localizado no interior de Minas Gerais, tendo em vista a abordagem multidimensional de Medeiros (2003).

Como objetivos específicos, a pesquisa pretende:

- a) descrever as bases do comprometimento de docentes da Instituição a ser pesquisada, por meio da escala EBACO;
- b) descrever possíveis relações entre as bases do comprometimento segundo a escala EBACO e os dados demográficos e ocupacionais dos docentes pesquisados;
- c) aprofundar a análise dos dados por meio de entrevistas.

1.2 Justificativa

Com este trabalho, pretende-se oferecer uma contribuição no campo do comportamento organizacional com ênfase nas relações entre os indivíduos e a organização, a partir da análise de dados tanto quantitativos quanto qualitativos para a compreensão do envolvimento dos servidores de uma organização pública federal com atuação no ramo da educação. Para isso, o estudo investiga o comprometimento organizacional dos docentes do quadro permanente e provisório de um *campus* do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG).

Pode-se questionar a importância dada aos estudos do comprometimento do indivíduo empregado com a empresa empregadora, frente à reestruturação e precarização das relações de trabalho, que requerem, das organizações modernas, racionalização e enxugamento dos postos de trabalho para manterem-se competitivas no mercado.

Diante desses dois movimentos que parecem contraditórios, cada trabalhador poderá estar mais estimulado a construir e investir na sua própria carreira por não possuir mais como referência principal uma organização empregadora. Bastos (1998) provoca essa reflexão, acrescentando uma perspectiva contrária com o argumento de que é exatamente em um cenário como este, em que as organizações estão mais expostas às pressões por qualidade e competitividade, que mais são

demandados trabalhadores efetivamente comprometidos com a sua missão e valores. O autor assevera que são perspectivas antagônicas como essas que tornam o estudo de comprometimento no trabalho ainda mais atual e relevante. Nesse contexto de reestruturação e mudanças organizacionais profundas, ao contrário de arrefecer, os estudos do comprometimento só fazem estimular o interesse pela investigação do tema (BASTOS, 1998). O autor manifesta sua convicção da oportunidade contextual, para investigar a natureza e os fatores associados aos vínculos de compromisso entre empregados e os distintos aspectos do seu mundo do trabalho. E acrescenta, ainda, que esse é um momento propício à geração de conhecimentos significativos sobre o vértice comum ao indivíduo, ao trabalho e às organizações.

Devido à dinâmica das instituições federais de ensino, as contratações de professores temporários são crescentes em todo o país, tanto pela expansão da oferta de cursos e vagas, quanto pela carência de vagas para concurso público. A isso se somam as exonerações, aposentadorias, afastamentos para tratamento de saúde e os frequentes e crescentes afastamentos para capacitação docente, que resultam em novas contratações de professores temporários. Por isso mesmo, conhecer as dimensões do Comprometimento no trabalho desses profissionais e compará-los aos dos seus pares efetivos parece um dado que se faz necessário e relevante para a academia.

O *campus* de Divinópolis do CEFET-MG, objeto desta pesquisa, possui em seu quadro funcional 62 professores, sendo 43 efetivos e 19 temporários. A relação quantitativa entre docentes temporários e seus pares efetivos é bastante significativa no CEFET-MG, comparativamente às demais instituições federais de ensino no país. Isso se justifica em parte pelo crescimento acentuado da oferta de novos cursos de graduação nos últimos oito anos, sem a contrapartida de novas vagas para provimento do quadro permanente. Para tanto, uma investigação sobre o comprometimento dos docentes do CEFET-MG deve também contemplar esse exército de colaboradores que, embora temporários, são responsáveis por ministrarem dezenas de disciplinas dos diversos cursos oferecidos pela instituição. Juntos, os professores temporários representam um terço do corpo docente da

Instituição. Trata-se, portanto, de uma importante força de trabalho para suprir a carência de profissionais efetivos, sem prejuízo ao desenvolvimento do ensino na instituição. As IES, como quaisquer outras organizações, para o cumprimento da sua missão, precisam contar com o trabalho de seus docentes, portanto, tornam-se cada vez mais dependentes de uma força de trabalho comprometida e eficiente.

Os estudos do comprometimento no trabalho vêm crescendo no país com pesquisas em empresas privadas e também em instituições públicas. Entretanto, conforme asseguram Rowe e Bastos (2007a), poucos estudos focaram comprometimento no trabalho de docentes de instituições de ensino superior. A opção por estudar essa categoria se justifica pela necessidade de se ampliar e acumular mais evidências sobre como se configura o comprometimento no trabalho em diferentes ocupações. No contexto nacional, foram desenvolvidos poucos estudos de comprometimento do trabalho docente, especialmente na educação profissional, tecnológica e superior, objeto do presente trabalho. A ocupação docente passa por significativo crescimento nos últimos anos, decorrente da expansão do ensino técnico, tecnológico e superior em todo o país. Ressalta-se, ainda, que, ao crescimento dessa categoria ocupacional, alia-se um conjunto de expectativas clássicas segundo as quais o comprometimento possui impacto sobre o desempenho dos indivíduos e organizações. Esse é, pois, um campo fértil e extremamente propício para explorar e submeter a teste vários conhecimentos acumulados na área, com possíveis consequências sobre um bem social de magna significância social que é a educação (ROWE; BASTOS, 2007).

O interesse em pesquisar esse tema decorre, ainda, da inexistência de estudos sobre o comprometimento de docentes no *Campus* de Divinópolis do CEFET-MG, que, em março de 2013, completou 17 anos de atividades na cidade, já tendo diplomado centenas de técnicos de nível médio. Dessa forma, conhecer o comprometimento organizacional dessa categoria profissional apresenta-se como relevante para uma Instituição pública, já consolidada em termos da qualidade do seu ensino, mas que ainda possui a particularidade de contar com aproximados 30% de docentes temporários em seu quadro funcional. Essas peculiaridades aguçaram a curiosidade desse pesquisador. Além disso, a pesquisa poderá contribuir para que

os gestores possam, a partir do diagnóstico apresentado, formular políticas que considerem as dimensões do comprometimento verificado dos seus servidores e, assim, proceder a alterações e correções dos pontos falhos e reforçar ainda mais os aspectos positivos.

Nos últimos anos, verificou-se significativa participação dos professores do CEFET-MG nos programas de pós-graduação, o que elevou em muito a qualificação docente, com reflexos na produção científica e na qualidade do ensino ministrado. Entretanto, como já foi apontada, uma característica marcante na Instituição é o elevado quantitativo de professores temporários, com grande rotatividade desses profissionais, cujos contratos de trabalho, conforme legislação em vigor, não excedem a dois anos. Acrescentam-se a isso, os constantes pedidos de transferência de docentes para outros *campi* do CEFET-MG. Apesar dessa relativa instabilidade no seu quadro docente, com possível repercussão pedagógica, os indicadores demonstram a crescente vitalidade e qualidade de ensino no *Campus* de Divinópolis. Em 2012, a instituição destacou-se ao obter a maior média do Exame Nacional de Ensino Médio - Enem - entre as escolas do município. Acresçam-se ainda, as constantes medalhas conquistadas pelos alunos em olimpíadas e outros concursos acadêmicos em nível nacional.

Esta dissertação está estruturada em seis capítulos, que, além desta introdução tratada até aqui, contempla, ainda, a ambiência do estudo, o referencial teórico, a metodologia da pesquisa, a descrição e análise dos resultados da pesquisa e as considerações finais. Posteriormente, apresentam-se o relatório, as referências bibliográficas e os apêndices.

2 AMBIÊNCIA DO ESTUDO

Diante das mudanças em curso no mundo do trabalho, identificar as dimensões do comprometimento organizacional nas relações empregado e empresa empregadora ganha cada vez mais importância para a condução das políticas de gestão de pessoas das organizações. A forma como se estruturam as dimensões do comprometimento dos empregados com a organização pode ajudar a empresa a definir estratégias capazes de fazer frente aos desafios de um mercado cada vez mais competitivo.

Assim, o estudo desse construto tem despertado o interesse de pesquisadores e gestores de visão moderna e tem contribuído para a formulação de políticas de desenvolvimento de pessoas. Para o presente trabalho, a Instituição objeto de investigação e estudo é o *campus* do CEFET-MG em Divinópolis.

O Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG) é uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), caracterizada como instituição multicampi, com atuação no Estado de Minas Gerais. O CEFET-MG é uma autarquia de regime especial, vinculada ao Ministério da Educação, detentora de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didática e disciplinar. É, portanto, uma Instituição Pública de Ensino Superior no âmbito da Educação Tecnológica, abrangendo os níveis médio e superior de ensino e contemplando, de forma indissociada, o ensino, a pesquisa e a extensão, na área tecnológica e no âmbito da pesquisa aplicada. Desde sua criação como Escola de Aprendizes e Artífices de Minas Gerais, passou por várias denominações e funções sociais. Pela sua atuação e trajetória, o CEFET-MG foi se consolidando em uma Instituição de reconhecida excelência, como centro de formação tecnológica de profissionais que atuam no setor produtivo, na pesquisa aplicada e no magistério do ensino técnico. Atualmente, o CEFET-MG possui dois campi em Belo Horizonte e mais oito Unidades de ensino nas cidades de Araxá, Contagem, Curvelo, Divinópolis, Leopoldina, Nepomuceno, Timóteo e Varginha (CEFET-MG, 2012).

Em 2011, o CEFET-MG registrou, em seu quadro de pessoal, 1.092 docentes, sendo 683 efetivos e 409 contratados. Nesse mesmo ano, os registros escolares

contabilizavam as matrículas de 11.788 alunos em seus cursos técnicos, de graduação e pós-graduação nos seus 10 *campi*. Além do ensino de reconhecida qualidade, a Instituição registra crescente participação na pós-graduação, na pesquisa e na extensão. O CEFET-MG é, hoje, um dos centros de excelência de referência em educação tecnológica envolvendo uma formação ampliada, contemplando, de forma integrada, a formação profissional e a formação para uma ação crítica do cidadão nos diversos setores da sociedade, sendo, portanto, reconhecido como importante referência educacional nos municípios e regiões em que atua (CEFET-MG, 2011).

O CEFET-MG tem como função social relacionar-se criticamente às demandas societárias relativas à: formação do cidadão crítico, competente e solidário no exercício profissional técnico e tecnológico, sobretudo, nas áreas da sua atuação; participação no desenvolvimento científico, tecnológico e sociocultural inclusivo e sustentável, pela contribuição institucional ao desenvolvimento da inovação tecnológica e da pesquisa, particularmente aplicada, relacionadas ao contexto do estado de Minas Gerais e da região Sudeste do país; construção de políticas e ações de extensão, em que se equilibram o polo da prestação de serviços públicos e disseminação da cultura com o polo da integração escola-comunidade e a construção cultural; e sua própria construção como uma instituição pública e gratuita que seja protótipo de excelência no âmbito da educação tecnológica.

Com base no exposto, os objetivos que se delineiam para os próximos anos, para a Instituição, são: aprimorar-se e expandir-se como Instituição Federal de Ensino Superior pública e gratuita, com oferta verticalizada de ensino, contemplando de forma indissociada o ensino, a pesquisa e a extensão nos níveis da Educação Profissional Técnica de nível médio, da Graduação e da Pós-graduação - *stricto* e *lato sensu* - à luz da sua função social; manter-se na condição de IFES consolidada, com as características que lhe têm sido próprias, assegurando o seu atual grau de autonomia institucional e ampliando-o progressivamente para o patamar correspondente ao das Universidades Públicas, tendo em vista a expansão e o aprimoramento da sua função social; buscar a sua transformação institucional plena para uma categoria superior à de CEFET no âmbito das IFES, de forma a ampliar a

sua contribuição a um projeto de desenvolvimento nacional comprometido com a inclusão social e o desenvolvimento sustentável para a superação das condições de desigualdade e dominação econômica e cultural (SILVA *et al.*, 2006).

Em 2011, o CEFET-MG contou com a oferta de 13 cursos de bacharelado além do Programa de Formação Pedagógica de Docentes. Desde 2009, a Instituição tem expandido a oferta do ensino de graduação para os *campi* do interior, coerente com o Plano de Desenvolvimento Institucional e em atendimento à demanda local. Nesse mesmo ano, a Instituição contou com sete programas de pós-graduação em nível de mestrado, confirmando o elevado crescimento e a consolidação desse nível de ensino no CEFET-MG, no período de 2005-2011 e superando as metas previstas no PDI 2005-2010 de capacitar profissionais de alto nível para atuarem nos diferentes setores da sociedade e contribuírem para o desenvolvimento nacional e, sobretudo, regional. A ampliação e a consolidação da pós-graduação *stricto sensu* do CEFET-MG, ocorridas ao longo dos últimos anos, e, em especial, a partir de 2008 foram decorrência direta do aumento do número de doutores vinculados à pesquisa institucional, realizada no âmbito dos grupos de pesquisa cadastrados no Diretório do CNPq. Em 2011, eles somavam 57 grupos plenamente consolidados, como fruto de contínuo incentivo à área por parte da Instituição. Essas condições propiciam o ingresso de um número cada vez maior de alunos nos cursos já consolidados, favorecendo os projetos de inclusão educacional em todos os níveis de ensino em que o CEFET-MG atua (CEFET-MG, 2012).

O *campus* do CEFET-MG em Divinópolis, objeto deste trabalho, foi instalado na cidade em março de 1996 e possui papel estratégico para o desenvolvimento local e regional na área tecnológica e no âmbito da pesquisa aplicada.

Divinópolis está localizada na região Centro-Oeste de Minas Gerais, a 110 quilômetros de Belo Horizonte, no sentido sudoeste. Com aproximadamente 220 mil habitantes, Divinópolis está entre as dez maiores cidades em população do Estado. Situada num importante entroncamento rodoferroviário, estabelece ligações com as regiões portuárias de Vitória e Rio de Janeiro além de estar na área de influência da rodovia Fernão Dias. Bem estruturada, a cidade possui aeroporto com balizamento

para voos noturnos, ampla rede de serviços médico-hospitalar e diversas instituições de ensino superior, públicas e privadas. A economia do município é bem diversificada tendo, na indústria do vestuário, na produção do ferro gusa e na produção do aço, o seu ponto forte. É também importante polo comercial e de serviços, e sede de diretorias, superintendências e gerências regionais de diversos órgãos públicos estaduais e federais, bancos e outros.

Com base no perfil econômico da cidade, das demandas educacionais e dos arranjos produtivos locais, é que foram escolhidos e implantados os cursos do *campus* de Divinópolis do CEFET-MG. Atualmente, o *campus* Divinópolis possui mais de 800 alunos matriculados em seus três cursos técnicos (Eletromecânica, Redes de Computadores, Produção de Modas) e no curso de Engenharia Mecatrônica, todos ofertados anualmente. Com um quadro docente altamente especializado, a Instituição realiza ainda pesquisas e extensão direcionadas para as demandas da cidade e região. Desde 2010, encontra-se, em estudos, a instalação no *campus* de Divinópolis do CEFET-MG, de um centro de excelência em ferrovias, voltado para pesquisas e desenvolvimento de tecnologias para esse estratégico setor de transporte no país. Esses estudos preveem, ainda, viabilidade de implantação de novos cursos na área através de parceria entre o CEFET-MG e as empresas do setor ferroviário. O quadro de pessoal do *campus* está constituído de 62 docentes e 22 técnico-administrativos, além de pessoal terceirizado e de estagiários. Dentre os docentes, 43 são efetivos do quadro permanente e 19 são do quadro temporário (CEFET-MG, 2012)

As organizações públicas vêm apresentando um cenário de grandes mudanças em face das diretrizes do sistema capitalista em constantes transformações. Dessa forma, trabalhadores e gestores são desafiados a atuar nesse processo. De acordo com Motta (1999), o gerenciamento, tanto de uma empresa privada quanto de uma organização pública, deve ser capaz de adaptar-se às mudanças, enfrentando alterações rápidas e complexas.

No CEFET-MG, o concurso público constitui a única forma de acesso ao quadro de pessoal permanente da Instituição, ficando a cargo do Governo Federal, a decisão

de criação de novas vagas e a autorização para realização da seleção pública. Existe, entretanto, a excepcionalidade para a contratação temporária de docentes para o quadro provisório (BRASIL, 1988). Valendo-se dessa prerrogativa, o CEFET-MG possui em seu quadro funcional centenas de professores temporários, cuja permanência e exercício da função não podem exceder a dois anos de atividades na Instituição.

No Brasil, a reforma administrativa e gerencial do Estado entrou em pauta na década de 1990. O Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado lançado em 1995 é, na verdade, um projeto que propõe estratégias para transformar a cultura burocrática e patrimonialista das instituições públicas brasileiras, promovendo uma nova gestão mais eficiente e eficaz (BRESSER-PEREIRA, 1998). Ainda de acordo com o autor, a administração pública gerencial inspira-se na administração de empresa, mas não pode ser confundida com esta última. Enquanto a administração de empresas está voltada para o lucro privado, para a maximização dos interesses dos acionistas esperando-se que, através do mercado, o interesse coletivo seja atendido, a administração gerencial está explicitamente voltada para o interesse público.

Nesse novo contexto, a gestão e o desenvolvimento dos recursos humanos assumem um papel estratégico, pois têm o desafio de trabalhar na capacitação e qualificação dos servidores para atender às demandas decorrentes das novas exigências colocadas para esse terceiro milênio.

Assim, diante dos desafios e das inúmeras transformações pelas quais o CEFET-MG vem passando, assumindo novas demandas, precisando alinhar-se às exigências do mundo do trabalho em constante transformação, faz-se necessário um estudo para mensurar e avaliar como se configura o comprometimento dos docentes dos seus diversos *campi*.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente referencial teórico está dividido em seis subseções, que irão subsidiar a pesquisa objeto deste trabalho. O comprometimento organizacional como tema central será situado a partir do exame das contribuições teóricas produzidas pelos principais autores e pesquisadores consagrados no Brasil e no exterior, com trabalhos publicados na área, bem como da abordagem do tema em artigos, dissertações e teses de autores brasileiros. Em seguida, serão apresentados os enfoques e bases do comprometimento organizacional e as visões de Meyer e Allen (1991) e Medeiros (2003). Por fim, são apresentadas sínteses de estudos recentes sobre o comprometimento organizacional, realizados com docentes de Instituições de Ensino Superior no Brasil.

3.1 Comprometimento Organizacional: Considerações Gerais e Conceituais

Estudos e pesquisas sobre comprometimento organizacional e seus possíveis desdobramentos têm despertado muito interesse e alcançado grande espaço no meio acadêmico e administrativo nas últimas décadas (BASTOS, 2008; MEDEIROS, 2003; ROWE; BASTOS, 2007a; SIQUEIRA, 1995; MEYER; ALLEN, 1990). Compreender como se configura o comprometimento organizacional dos trabalhadores, seus antecedentes e consequentes tornou-se um grande desafio para as organizações modernas, seus gestores e empregadores. Mapear como o indivíduo estrutura seu comprometimento no trabalho e que políticas de desenvolvimento de pessoal a organização poderá conduzir para reforçar o efeito de tal fenômeno em busca de vantagem competitiva tornou-se uma meta que a moderna gestão vem perseguindo cada vez mais. É importante ressaltar que o comprometimento dos indivíduos pode ter diferentes focos: carreira, profissão, grupo, sindicato, organização etc. (BASTOS, 1993). Nesta dissertação, o foco é a organização e como se configura o comprometimento dos seus trabalhadores para com a empresa onde atuam.

O comprometimento organizacional vem sendo estudado há mais de 50 anos e, ainda hoje, desperta interesse tanto da academia quanto das organizações. As novas demandas por investigações parecem resultar de um cenário de

transformações que se insere na busca de produtividade e qualidade a partir do comprometimento do indivíduo para com a organização. A pesquisa sobre comprometimento no trabalho, entretanto, ganhou forte impulso a partir do final da década de 1970 e início dos anos 1980, período caracterizado por intensa investigação do comprometimento organizacional (BASTOS, 1998). Já nos anos 1990, os estudos se intensificam ainda mais com a validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional desenvolvido pelos professores canadenses John P. Meyer e Natalie J. Allen (MEDEIROS; ENDERS, 1997). Nesse modelo, os autores abordam o comprometimento organizacional em três bases: afetiva, instrumental e normativa.

No Brasil, de acordo com Medeiros *et al.* (2002), a tese de doutorado de Antônio Virgílio Bastos em 1994 é o grande marco da área e que introduziu os estudos de comprometimento no país. O conceito de comprometimento foi estudado por Bastos (1994b), que encontrou diversos significados para o vocábulo. Dentre esses significados, destacam-se o envolvimento, o engajamento e o colocar-se junto. O autor ressalta, ainda, o caráter disposicional do comprometimento como uma propensão do indivíduo a agir e comportar-se de determinada maneira. Na esfera científica, Bastos (1994a) associa o comprometimento a um elevado envolvimento do indivíduo com aspectos diversos do ambiente do trabalho.

Além da diversidade de definições, o comprometimento no trabalho caracteriza-se ainda pelos diversos modelos teóricos de referência, que produziram considerável quantitativo de instrumentos de medidas, resultando em redundância e fragmentação conceitual para o construto (BASTOS *et al.*, 2008). Em seus estudos, Morrow (1993) identificou 29 conceitos e medidas relacionadas ao comprometimento. A autora organiza tal diversidade em cinco focos de comprometimento: valores, organização, carreira, trabalho e sindicato. Cada foco representa uma vertente de pesquisa, mas a maioria significativa dos estudos já desenvolvidos está relacionada ao comprometimento organizacional. Ainda assim, Bastos *et al.* (2008) asseveram que mesmo as pesquisas sobre esse foco apresentam-se fragmentadas em diferentes abordagens, conceitos, modelos e estratégias de mensuração.

Na concepção de Bastos (1993), existem cinco grandes abordagens do comprometimento organizacional encontradas na literatura, que são:

- 1 - **Afetiva/atitudinal** - identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização;
- 2 - **Instrumental/side-bets** - resultado das recompensas e custos associados à permanência do indivíduo na organização;
- 3 - **Normativa** - mecanismo de pressão com regras e normas assimiladas pelo indivíduo para atuar de acordo com objetivos da organização;
- 4 - **Comportamental** - relaciona-se a comportamentos que fortalecem vínculos e atitudes do indivíduo para com a organização; e
- 5 - **Sociológica** - controle da autoridade do empregador sobre seu subordinado.

Bastos (1998) assinala que estudos sobre o construto comprometimento permitem múltiplas possibilidades de compreender como o indivíduo articula seu envolvimento com os diversos focos do mundo do trabalho. Dentre os aspectos que podem ser alvos do comprometimento do indivíduo, o autor cita: a organização, o seu sindicato, a sua profissão, o grupo de colegas, as tarefas que executa entre outras (BASTOS, 1998).

Por seu turno, estudos sobre comprometimento organizacional buscam conhecer os preditores ou antecedentes do comprometimento, bem como seus consequentes para investigar o comportamento de um indivíduo comprometido com o atendimento das metas e objetivos da organização. A quantidade de pesquisas internacionais tem se ampliado nas últimas décadas e também crescido no Brasil a partir dos anos 1990. Uma causa provável para o avanço nessas pesquisas está relacionada com o fato de que o comprometimento passou a ser considerado um preceptor de comportamento no trabalho, com influência no absenteísmo, na rotatividade e no desempenho (MORAES; GODOY; BATISTA, 2004).

Medeiros e Enders (1998), Mowday, Porter e Steers (1979) definiram o comprometimento organizacional como uma forte relação entre o indivíduo e a organização, podendo ser caracterizado por três fatores: disposição em exercer esforço para o bem da organização; crença e concordância com os valores e

objetivos da organização e forte desejo de permanecer filiado à organização. Os estudos dos professores Mowday, Porter e Steers¹, conforme Medeiros e Enders (1998), iniciaram-se no princípio da década de 1970 e dominam a literatura da dimensão chamada de **afetiva** sobre comprometimento organizacional. Em 1979, os referidos professores apresentaram e validaram a escala *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ), que se tornaria o instrumento mais utilizado para medir o comprometimento organizacional. Ainda de acordo Medeiros e Enders (1998), outro estudo de destaque vem do sociólogo Becker, precursor da corrente denominada **instrumental** que descreve o comprometimento como uma tendência do indivíduo em se engajar em “linhas consistentes de atividade”; esse comprometimento foi chamado por ele de *side-bets*. Becker (1960) acredita que o indivíduo permanece na empresa devido a custos e benefícios associados a sua saída.

3.2 Principais Dimensões do Comprometimento Organizacional

Segundo Medeiros *et al.* (2002), nos últimos anos, os enfoques conceituais afetivo, instrumental e normativo foram predominantes no estudo do comprometimento organizacional. Esses três enfoques foram muitas vezes tratados separadamente na literatura. Até os anos 90, diversas pesquisas abordaram o comprometimento como um construto unidimensional, buscando entender os indivíduos e seu envolvimento com a organização de um modo mais complexo (MEDEIROS *et al.*, 2002).

Os três enfoques apareceram juntos, pela primeira vez, em modelos propostos por Meyer e Allen. Nas próximas seções, abordam-se os enfoques afetivo, instrumental e normativo e, em seguida, o modelo multidimensional de Meyer e Allen (1991). Nos estudos atuais, já existe um consenso de que o comprometimento apresenta múltiplos focos, como organização e carreira, e múltiplas bases, como afetiva, normativa e instrumental.

Os estudos do comprometimento organizacional já estão presentes na academia há mais 50 anos. Medeiros e Enders (1998) asseguram que o seu enfoque principal é o

¹ MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, v. 14, p. 224-247, 1979.

de encontrar resultados que expliquem os níveis de comprometimento do indivíduo no trabalho. A maioria desses estudos busca criar modelos para quantificar o comprometimento e estudá-lo em face das variáveis precedentes e das variáveis que lhe são consequentes (MEDEIROS; ENDERS, 1997).

A partir dos anos 1990, vários estudos foram direcionados pelos pesquisadores do comprometimento organizacional intensificando os estudos dos três enfoques conceituais: afetivo, instrumental e normativo. Tais enfoques foram tratados em algumas pesquisas isoladamente ou de forma associada, como é o caso do modelo tridimensional desenvolvido por Meyer e Allen (1991).

3.2.1 Enfoque Afetivo

O enfoque afetivo que considera a natureza do vínculo como afetivo-attitudinal ainda tem prevalência entre os pesquisadores e constitui a linha de pesquisa mais utilizada na investigação acadêmica. As bases desses estudos fundamentam-se nas teorias de Etzioni², que aborda mecanismos que as organizações utilizam para obter concordância/obediência a padrões de envolvimento gerado entre seus empregados (BASTOS, 1993).

Mais tarde, os estudos desse enfoque foram aprimorados com os trabalhos de Mowday, Porter e Steers (1979). O comprometimento afetivo foi definido por esses autores como “[...] um estado no qual um indivíduo se identifica com uma organização em particular e com seus objetivos, desejando manter-se afiliado a ela, com vistas a realizar tais objetivos” (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1979, p. 226). Além da noção de identidade, conforme acentua Bastos (1993), Mowday, Porter e Steers (1979) apresentam para definir o construto outras três dimensões:

1. sentimentos de lealdade e aceitação dos objetivos e valores da organização;
2. desejo de permanecer como membro da organização;
3. manifestação de se esforçar consideravelmente em prol da organização.

² ETZIONI, A. **Análise comparativa de organizações complexas**: sobre o poder, o engajamento e seus correlatos. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

Nesse mesmo entendimento, Bastos, Brandão e Pinho (1997) acrescentam que o comprometimento afetivo está associado à ideia de lealdade, ao desejo de colaborar e ao sentimento de pertencer. Complementando, Bandeira, Marques e Veiga (2000) afirmam que o indivíduo se convence de que deve dar algo de si, assumindo uma posição ativa de contribuir com a organização. Esses autores afirmam que a dimensão afetiva representa um vínculo muito forte com a organização, pois internaliza os sentimentos do indivíduo que identifica e assimila os valores da organização.

Também Siqueira (2001) define o comprometimento organizacional afetivo como a identificação do indivíduo com a organização que, aceitando seus valores, esforça-se em favor dos seus objetivos e metas. A autora considera que:

Quando o indivíduo internaliza os valores da organização, identifica-se com suas metas ou envolve-se com os papéis de trabalho, desempenhando-os de forma a facilitar a consecução dos objetivos do sistema, considera-se que foi desenvolvida uma ligação psicológica, de natureza afetiva com a organização. Esta ligação é representada, no campo do comportamento organizacional, por um conceito denominado comprometimento organizacional afetivo (SIQUEIRA, 2001, p. 2).

DeCotiss e Summers³ (1987), citados por Siqueira (2001), questionam a presença de duas dimensões na definição do comprometimento organizacional afetivo:

1. intenção de se manter membro; e
2. desejo de envidar esforços para concretizar os objetivos da organização.

Em relação ao primeiro elemento, os autores consideram-no como correlato da ligação afetiva e não como componente, já com referência ao desejo de envidar esforços em direção aos objetivos da organização, os autores afirmam que esse elemento está mais próximo do conceito de motivação, embora a noção de motivação esteja mais voltada para objetivos pessoais, e a de comprometimento, para metas organizacionais.

³ DECOTIIS, T. A.; SUMMERS, T. P. A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. **Human Relations**, n. 40, n. 7, p. 445-470, 1987.

No Brasil, estudos do comprometimento organizacional desenvolvidos por Bastos, (1994b) e Siqueira (1995) também questionam a presença de intenções comportamentais no conceito do enfoque afetivo.

Em sua tese de doutorado defendida em 1995, Mirlene M. M. Siqueira, com o intuito de melhor elucidar o enfoque afetivo e aproximá-lo mais da ideia de afetos voltados para a organização, desenvolveu e validou a Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECOAF). A escala ECOAF completa contém 18 expressões de afetos dirigidos à organização empregadora, já na forma reduzida, contém cinco expressões de afetos positivos. As duas versões da referida escala, a completa e a reduzida, possuem índices de precisão superiores a 0,90, tornando-a um instrumento altamente confiável para uso em pesquisas ou em situações práticas como ferramenta de diagnóstico do comprometimento afetivo com a organização (SIQUEIRA, 2001).

Buchanan⁴, citado por Bastos (1993), já aceitava, como elemento central do construto comprometimento, a ideia da identificação e introjeção de valores organizacionais, sobretudo, com envolvimento moral. Entretanto, outras trocas podem ser levadas em consideração em termos do comprometimento do indivíduo, incluindo-se suas perdas em caso de desligamento da organização, como tratado no enfoque instrumental que se segue.

3.2.2 Enfoque Instrumental

Como segunda grande vertente do comprometimento organizacional, o enfoque instrumental recebeu considerável atenção dos estudiosos do comportamento organizacional desde que Becker (1960, p. 33) o definiu como uma disposição para se engajar em “consistentes linhas de atividade”. Para esse cientista social, a manutenção de dada linha de ação consistente seria resultante da acumulação ao longo do tempo de *side-bets* (trocas laterais), termo referente a algo de valor (tempo, esforço, dinheiro) que o indivíduo investiu em sua interação com outro objeto, que, em caso de rompimento da relação, seria perdido, ou percebido como um custo.

⁴ BUCHANAN, B. Building organizational commitment the socialization of managers in work organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 19, p. 533-546, 1974.

Bastos (1993) complementa que o comprometimento de enfoque instrumental seria um mecanismo psicossocial, em que a permanência do indivíduo na organização enquanto linha consistente de ação seria resultante dos investimentos já realizados por ele (desenvolvimento de habilidades, contribuições a fundos de pensão, por exemplo) que tornariam dispendiosos o seu desligamento da organização.

Em outras palavras, o comprometimento instrumental com a organização decorre de uma avaliação positiva dos resultados alcançados pelo indivíduo na organização (acesso a privilégios ocupacionais, benefícios dados aos empregados antigos, planos específicos de aposentadoria) e, ao mesmo tempo, pela possibilidade percebida de perder vantagens decorrentes dos investimentos já realizados, caso se afastasse da organização (SIQUEIRA, 2001).

O desenvolvimento ou aparecimento do comprometimento instrumental, assevera Siqueira (2001), pode ser atribuído a um raciocínio econômico, em que, a partir das proposições de Becker⁵ acerca dos *side-bets*, o empregado avalia seu investimento e posição alcançada na organização e as consequências de possíveis prejuízos com um rompimento. Parece, portanto, existir um processo cognitivo avaliativo, em que o trabalhador faz um balanço - comparando investimentos feitos, resultados alcançados na organização e custos associados a prejuízos, que, em última análise, determinariam a decisão de continuar ou não na organização, desencadeando uma linha consistente de ação como foi defendida por Becker.

Dessa forma, o comprometimento de um empregado com uma organização poderia ser representado, no âmbito comportamental, pelo ato do indivíduo nela permanecer (ação consistente) causado por percepções individuais sobre os custos ou perdas de investimentos (*side-bets*) decorrentes do possível rompimento com o sistema de trabalho. De acordo com Bandeira, Marques e Veiga (2000) e Bastos (1993), os trabalhos de Meyer e Allen (1984) enriqueceram essa abordagem, ao desenvolvê-la levando-se em conta outros enfoques: o afetivo e o instrumental.

⁵ BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **American Journal of Sociology**, v. 66, p. 32-40, 1960.

Ampliando a discussão, Bastos (1993) afirma que o empregado pode sofrer influências de uma possível insegurança caso deixe a empresa onde trabalha.

Na maioria das vezes, o envolvimento com a organização é encontrado na relação entre tempo de trabalho, investimentos, prestígio, conquistas e benefícios obtidos pelo trabalhador em tal espaço. Essa troca vivenciada pelo empregado, de certa forma, é de mão dupla, mas ela não apresenta o mesmo sentimento de prazer, expresso no enfoque afetivo. Dessa forma, estabelece-se um quadro de receios e inseguranças por parte dos empregados, pelo próprio meio como se configura esse envolvimento com a organização.

Nesse sentido, a composição do comprometimento instrumental ambienta-se em torno de incertezas acerca de perdas que podem ser descritas, conforme Bastos *et al.* (2008), em quatro itens:

1. perdas sociais no trabalho: receio em perder a estabilidade conquistada no emprego, a relação de amizade com colegas de trabalho e o prestígio adquirido pelo cargo;
2. perdas de investimentos feitos na organização: receio em perder os esforços realizados para alcançar a posição que ocupa na empresa, o tempo e os investimentos aplicados na empresa;
3. perdas de retribuições organizacionais: receio em perder o bom salário e os benefícios disponibilizados pela empresa;
4. perdas profissionais: receio em prejudicar a carreira, demorar a ser respeitado em outra empresa, perder o prestígio de ser empregado daquela empresa, demorar a se acostumar com novo trabalho e desperdiçar o esforço já empreendido para o domínio das tarefas atuais.

Discutidos os principais conceitos que cercam o comprometimento instrumental, passa-se ao enfoque normativo.

3.2.3 Enfoque Normativo

O comprometimento normativo significa, segundo seus idealizadores Wiener⁶ (1982) e Wiener e Vardi⁷ (1990), citados por Siqueira (2001), uma forte tendência do indivíduo para conduzir seus atos por valores culturais introjetados, sem se dar conta, na maioria das vezes, da pouca racionalidade que certas ações deles decorrentes possam parecer. Ainda de acordo com Siqueira (2001), ao contrário dos dois enfoques anteriores, em que o compromisso com a organização está ancorado em uma ligação afetiva (comprometimento afetivo) ou na percepção de custos ou perdas associados ao desligamento da organização (comprometimento instrumental), o vínculo normativo é resultante de um conjunto de valores, obrigações e deveres morais do empregado para com a organização, acompanhados de sentimentos de culpa, apreensão e preocupação quando ele pensa em se afastar da organização.

Bastos (1993), Weiner e Vardi (1990), ao determinarem o comportamento humano nas organizações, trabalham com os conceitos de sistemas cultural e motivacional em que a cultura é definida como conjunto de valores que produzem pressões normativas sobre os indivíduos e se associam ao sistema de recompensas como motivação instrumental para influir sobre o comprometimento. É preciso considerar, entretanto, que essa adesão à base normativa vai depender dos valores e normas partilhados e do que os membros da organização acreditam ser uma conduta ética e moral.

O modelo de Wiener (1982), conhecido como normativo-instrumental e citado por Bandeira, Marques e Veiga (2000), afirma que esses valores e costumes recebidos ao longo da vida, somados às crenças instrumentais (*side-bets*), influenciam o comportamento humano e justificariam suas intenções como preceptores do comprometimento organizacional. Os autores postulam ainda que o comportamento

⁶ WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. **Academy of Management Review**, v. 7, n. 3, p. 418-428, 1982.

⁷ WEINER, Y.; VARDI, Y. Relationships between organizational culture and individual motivation – a conceptual integration. **Psychological Reports**, v. 67. p. 295-306, 1990.

humano é determinado por dois fatores: o atitudinal, como consequência da avaliação dos resultados da ação, e o normativo, como percepção da ação resultante de pressões normativas advindas da cultura organizacional.

É importante ressaltar que os estudos iniciais de comprometimento procuraram analisar as três dimensões discutidas anteriormente de forma isolada ou pareada, com Meyer e Allen, despontando com os primeiros estudos do tema em uma perspectiva multidimensional.

A elaboração do modelo de três dimensões do comprometimento organizacional por Meyer e Allen (1991) procurou identificar os fatores antecedentes do comprometimento organizacional. Em seus achados, os autores identificaram os principais preceptores dos três tipos de comprometimento. Eles verificaram que as três medidas de comprometimento não eram totalmente distintas, tendo encontrado superposição entre os itens de medida de comprometimento afetivo e normativo. A justificativa para essa superposição está relacionada aos sentimentos de obrigação moral para com a organização e ao desejo de nela permanecer, que possuem forte relação entre si. Segundo Bandeira (1999), essa interdependência não é observada entre os componentes afetivo e instrumental, pelo fato de tais componentes estarem relacionados a antecedentes distintos.

Meyer e Allen (1990), supõem que os empregados poderiam apresentar diferentes formas de comprometimento organizacional, constituído da combinação de distintos níveis dos três componentes. Assim, um empregado pode ter uma forte obrigação e também uma forte necessidade, porém um baixo desejo de permanecer na organização. Dessa forma, um estado psicológico de comprometimento organizacional seria resultado da combinação de níveis diferentes dos três componentes.

Ainda de acordo com Meyer e Allen (1990), o comprometimento afetivo (desejo de permanecer na organização) seria desencadeado por experiências passadas de trabalho, levando o indivíduo a se sentir confortável dentro da empresa e com competência para o seu trabalho. O comprometimento instrumental seria resultante

de dois fatores antecedentes: a quantidade de investimentos feitos pelo empregado na organização e a falta de alternativas de emprego no mercado. Finalmente, o comprometimento normativo seria desencadeado por experiências anteriores de socialização presentes na relação social e no convívio com a família, assim como no ambiente de socialização no trabalho, ocorrido após a entrada do empregado na organização.

No Brasil, o modelo de conceitualização de três dimensões do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991) foi validado, inicialmente, por Medeiros e Enders (1997) e, posteriormente, por Bandeira, Marques e Veiga (2000). Em nenhum desses dois estudos, entretanto, encontraram-se as dimensões com os indicadores especificados pelo instrumento original. Foram obtidos, nessas duas pesquisas, índices moderados de consistência interna, configurando-se a existência de indicadores pouco adequados (ROWE; BASTOS; PINHO, 2010).

Na próxima seção, destaca-se a visão de Medeiros sobre o comprometimento organizacional e sua contribuição para os estudos que culminaram na proposição e validação da escala EBACO.

3.3 A Visão de Medeiros Sobre o Comprometimento Organizacional

A pesquisa do comprometimento organizacional vem utilizando, já há algum tempo, os modelos de múltiplos componentes para medir o comprometimento em diferentes países e culturas. Para Bastos *et al.* (2008), esses modelos não têm encontrado um ajuste preciso às diferentes culturas em que são testados, acarretando, com isso, mais que um problema de confiabilidade dos instrumentos, pois a pesquisa enfrenta também um problema de validade para o constructo. A consequência é que diversos trabalhos não se ajustam aos modelos teóricos.

Segundo Meyer e Allen (1997), o comprometimento organizacional tem evoluído conceitualmente nas últimas quatro décadas e provocado muita controvérsia a respeito da natureza dos vínculos empregado-organização. Diversos estudos têm defendido a realização de uma maior investigação da dimensionalidade do comprometimento organizacional (MATHIEU; ZAJAC, 1990; BASTOS, 1993; ALLEN, 1997; MOWDAY; PORTER; STEERS, 1998; MEDEIROS *et al.*, 2002).

Nesse contexto de exploração da dimensionalidade do comprometimento, os modelos de conceitualização de mais de um componente do comprometimento têm ganhado espaço, mas a pesquisa na área está longe de chegar a um consenso também nesse aspecto, tornando o comprometimento um conceito em construção.

Meyer e Allen (1991, p. 82), ao concluir um importante trabalho que estabeleceu as bases teóricas do modelo de três componentes do comprometimento, afirmam que “não é claro que os três componentes estabelecidos aqui são os únicos componentes relevantes do comprometimento ou que cada um represente um constructo unitário”. Mais tarde, Meyer e Allen (1997) recomendam a necessidade de mais trabalho no estudo dos componentes do comprometimento organizacional, apesar da atenção já dispensada sobre o tema.

Visando preencher essa lacuna de identificação e mensuração das bases do comprometimento organizacional, Medeiros (2003), em sua tese de doutorado, desenvolveu a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO). Essa escala foi projetada para medir sete bases do comprometimento organizacional: afetiva; obrigação em permanecer; obrigação pelo desempenho; afiliativa; falta de recompensas e oportunidade; linha consistente de atividades e escassez de alternativas. Essa ampliação do número de bases de comprometimento surge de estudos sobre a dimensionalidade das bases instrumental e normativa, com evidências de que essas duas bases são integradas por fatores distintos empírica e conceitualmente (BASTOS *et al.*, 2008). A EBACO é composta de 28 itens, sendo quatro para cada uma das sete bases.

Medeiros (2003) assegura que, embora os modelos de conceitualização de múltiplos componentes do comprometimento organizacional tenham ganhado maior espaço nos últimos anos, a pesquisa na área ainda está longe de chegar a um consenso com relação a esse aspecto, o que torna o comprometimento um conceito ainda em construção. Nesse sentido, fazer uso da escala EBACO parece bastante oportuno para verificar a consistência de suas sete dimensões latentes e, com isso, testar a referida escala em distintas populações e contextos culturais, atendendo inclusive a uma indicação do autor que a desenvolveu.

Quando comparada com o modelo de três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991), a EBACO apresenta as seguintes relações: a base afetiva corresponde ao comprometimento afetivo, as bases obrigação em permanecer e obrigação pelo desempenho correspondem ao comprometimento normativo, e as bases falta de recompensas e oportunidade, linha consistente de atividade e escassez de alternativas correspondem ao comprometimento instrumental. Medeiros apresenta ainda a base afiliativa em sua escala. A pesquisa de Medeiros (2003) comprova que a base afiliativa é diferente do componente afetivo do comprometimento organizacional e foi extraída dos estudos como algo que denota um sentimento de fazer parte da organização e de ser reconhecido pelos colegas de trabalho como membro da equipe, portanto, diferindo do comprometimento afetivo que significa internalizar características, princípios e valores da organização. Gouldner⁸ (1960), citado por Medeiros (2003), afirma que sentir-se parte integrante de uma organização é diferente de introjetar os valores e características organizacionais.

Como já dito, a primeira base da escala EBACO é a afetiva, que denota claramente a identificação e aceitação pelo indivíduo de valores, filosofia e objetivos da organização em que está inserido. A segunda base é o sentimento de obrigação em permanecer na organização, no qual o indivíduo possui a crença de que tem um compromisso em permanecer e que se sentiria culpado em deixar a organização com a qual tem uma obrigação moral em continuar servindo. A terceira base se relaciona à obrigação pelo desempenho, em que o indivíduo possui a confiança de que deve se esforçar em benefício da organização procurando cumprir bem as suas tarefas e, assim, atingir os objetivos e metas da organização (MEDEIROS, 2003).

Continuando, a quarta base está voltada à afiliação, que denota o sentimento de fazer parte, quando o indivíduo percebe o reconhecimento que recebe de todos os colegas da empresa como membro do grupo e da organização. A quinta base está relacionada à falta de recompensas e oportunidade, que denota um desequilíbrio na relação entre o esforço extra, desenvolvido em favor da empresa e um sentimento pelo indivíduo de falta de reconhecimento pela organização que lhe deve

⁸ GOULDNER, H. P. Dimensions of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, v. 4, p. 468-490, 1960.

proporcionar mais oportunidades. A sexta base está relacionada à linha consistente de atividades em que o indivíduo permanece na empresa em decorrência dos custos e benefícios associados a sua saída, o que vai ao encontro da teoria *side-bets*, proposta por Becker (1960), passando então a se engajar em linhas consistentes de atividades para se manter no emprego. A sétima base relaciona-se ao sentimento de escassez de alternativas, no qual o indivíduo mantém a crença de que possui poucas alternativas de trabalho em outra empresa se deixar a organização em que atua (MEDEIROS, 2003).

3.4 Antecedentes do Comprometimento Organizacional

Algumas variáveis foram exaustivamente estudadas nas últimas décadas, como potenciais antecedentes, correlatas e consequentes ao comprometimento organizacional. Dentre esses estudos, algumas obras se tornaram clássicas e referência na literatura sobre o tema. Para tanto, citam-se os trabalhos de Hackman e Oldham (1975); Mowday, Porter e Steers (1979,1982); Morrow (1983); Mottaz (1988); Mathieu e Zajac (1990); Meyer e Allen (1990) e Dessler (1996), como suporte para a construção desse item do estudo.

Mathieu e Zajac (1990), em meta-análise, assinalam a necessidade de se aprender mais sobre os principais antecedentes, correlatos e consequentes do comprometimento organizacional. Em seus estudos, os autores descrevem cinco conjuntos de variáveis do comprometimento: características pessoais; características do trabalho, relações com o grupo/líder; características organizacionais e variáveis funcionais. Os correlatos são assim considerados por não haver consenso na literatura, se são causa ou consequência do comprometimento. Os antecedentes incluem as características pessoais, as relações grupo/líder, características organizacionais e as variáveis funcionais. Como correlatos, os autores citam a motivação, a satisfação e o envolvimento no trabalho; e, como consequentes, o desempenho do indivíduo no trabalho.

Na pesquisa objeto desta dissertação, interessa identificar os preditores ou antecedentes do comprometimento organizacional, para tanto, enfatizam-se, a seguir, os principais fatores ou variáveis que concorrem para tal.

Os fatores antecedentes do comprometimento têm sido objeto de grande interesse dos pesquisadores da área. Conhecer os preditores ou antecedentes do comprometimento pode permitir à organização usar estratégias para intervir no gerenciamento desse fenômeno da maior importância para o seu desempenho e competitividade. Sendo assim, políticas e práticas de recrutamento/seleção, treinamento/socialização, avaliação/promoção, compensação/benefícios, gestão/participação, dentre outras, estão entre as questões levantadas por diversas pesquisas que buscam responder como tais fatores afetam o comprometimento do empregado na organização (MEYER; ALLEN, 1990; BASTOS, 1993, 1994b; BASTOS; LIRA, 1997; SIQUEIRA; GOMIDE JUNIOR, 2004).

Moraes, Marques e Correia (1998) acrescentam que parcela significativa das organizações busca desenvolver um ambiente de trabalho, que permita uma maior integração entre seus empregados, apostando no efeito positivo proporcionado por essa prática. Quando o empregado sente-se responsável por um trabalho que ajudou a conceber através de uma gestão participativa, é maior a sua dedicação e empenho para o alcance das metas traçadas. A empresa espera com isso melhorar a qualidade dos seus produtos e serviços bem como a sua produtividade. Pesquisa realizada pelos autores com funcionários da UFMG em 1998 revelou que, quanto maior os escores de participação dos servidores nas decisões dos seus setores e departamentos de trabalho, maior o comprometimento com a Instituição. Não obstante aos seus achados, Moraes, Marques e Correia (1998) asseveram que a maioria das empresas brasileiras ainda reagem com indiferença a essas mudanças nas relações do trabalho, relegando a segundo planos ajustes que, ao permitir o crescimento e autorrealização do empregado, podem traduzir-se em maior comprometimento com a organização empregadora.

A pesquisa sobre os antecedentes do comprometimento ainda apresenta inconsistências, apesar de serem os aspectos mais intensamente estudados do construto. Segundo Bastos (1993), isso se deve, em parte, às diferentes maneiras com que o comprometimento e as variáveis antecedentes ou preditoras são operacionalizados em pesquisas. Para o autor, os fatores que atuam no desenvolvimento, ou não, do comprometimento demandam estudos longitudinais,

nesse caso, mais apropriados que aqueles obtidos com dados de natureza transversal.

Mesmo reconhecendo que ainda haja poucos estudos confirmados pela literatura, Siqueira e Gomide Júnior (2004) afirmam que, para o comprometimento afetivo - caracterizado pelo desejo de permanecer na organização -, o principal fator antecedente está relacionado às experiências vivenciadas pelo indivíduo em trabalhos anteriores, em especial, aquelas que satisfizeram suas necessidades psicológicas, levando-o a se sentir confortável na organização e competente em sua ocupação. Já com referência ao comprometimento instrumental, marcado pela necessidade de permanecer na organização, o principal antecedente é desencadeado pelos investimentos realizados pelo empregado na organização e pela escassez de emprego no mercado. Finalmente, os autores afirmam que, para o comprometimento normativo, obrigação moral de continuar na organização, o antecedente principal seria resultado de um estado psicológico, decorrente de vivências anteriores do empregado no convívio familiar e social, bem como da socialização com seus colegas de trabalho.

A pesquisa sobre antecedentes do comprometimento, segundo Bastos (1993), encontra-se fortemente influenciada pelo modelo proposto por Mowday, Porter e Steers (1982), que contempla três conjuntos de variáveis:

1. características pessoais: gênero, idade, estado civil, escolaridade, tempo no cargo, tempo na organização, habilidades, remuneração e nível do cargo. Embora evidenciadas em pesquisas, as correlações entre comprometimento e características pessoais tendem a ser reduzidas. Pode-se, entretanto, associar um maior comprometimento àqueles indivíduos com mais idade, maior tempo na organização, maior nível ocupacional, melhor remuneração. Embora todas essas variáveis sejam tomadas como antecedentes do comprometimento instrumental decorrentes das trocas laterais, as correlações positivas revelam-se maiores quando o comprometimento é avaliado na perspectiva da componente afetiva. Percebe-se também que o comprometimento tende a reduzir-se quanto maior o nível educacional e é

mais elevado entre os que aderem à ética protestante do trabalho. Mowday, Porter e Steers (1982) afirmam ainda que o comprometimento é maior entre as mulheres, principalmente, entre as casadas.

2. características do trabalho: O modelo que, de acordo com Bastos (1993), é mais frequentemente utilizado para análise do impacto da natureza do trabalho sobre os níveis de comprometimento foi proposto por Hackman e Oldham (1975). Nesse caso, observam-se correlações positivas moderadas e altas entre as diversas habilidades, seu caráter inovador e o escopo do trabalho com o comprometimento. Apenas em relação à autonomia, a correlação é reduzida. Correlações positivas moderadas foram encontradas quanto às relações grupo-liderança, sendo encontradas correlações mais altas no estilo participativo da gerência e na habilidade de comunicação do líder;

3. Características organizacionais: o treinamento em uma ocupação e a participação em um grupo funcional tendem a influenciar os empregados no desempenho do seu trabalho na organização. O treinamento e um conjunto de experiências socializadoras desenvolvem no empregado uma identificação psicológica com a imagem da sua ocupação e com as normas, valores e padrões de comportamento que unificam um determinado grupo social.

Diferentemente do que revelam diversas pesquisas, Mottaz (1988) não considera que o tempo de trabalho tenha influência sobre o comprometimento. Os indivíduos buscam no emprego novos desafios, recompensas e valores no decorrer do período de permanência na organização. O autor acentua ainda que pessoas que têm maior exigência de salários e desafios no trabalho são as que mais buscam autonomia e oportunidades de crescimento profissional, para se comprometerem com a organização.

Interessam, mais de perto, a este trabalho, as correlações entre as características pessoais do empregado e os antecedentes do comprometimento. Essas correlações são amplamente tratadas na literatura e nitidamente identificadas nas organizações (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982; BASTOS, 1993, 1994b; BASTOS; LIRA, 1997; SIQUEIRA, 2003; SIQUEIRA; GOMIDE JUNIOR, 2004).

Em seus achados, Bastos (1994b) verificou ainda que um dos mais importantes preditores do comprometimento organizacional está relacionado à percepção da equidade e justiça das políticas de promoção dos empregados. Nessa mesma linha, estudos realizados por Siqueira (2003) mostraram que a percepção do indivíduo de que a organização se preocupa com o bem-estar de seus empregados constitui um relevante antecedente do comprometimento afetivo. Dessa forma, o empregado tende a estabelecer um forte vínculo afetivo com a empresa quando percebe que a organização está efetivamente comprometida com ele (SIQUEIRA; GOMIDE JUNIOR, 2004). De modo semelhante, Borges-Andrade, Xavier e Afanasieff (1989) apontam como fatores que mais interferem no comprometimento organizacional as oportunidades de crescimento aliadas a critérios de promoção justos e à imagem da empresa no país.

Em seus estudos comparando organizações com modelos de administração distintos, Bastos (1993, 1994b) evidenciou que, na clássica organização burocrática, o comprometimento afetivo é significativamente mais baixo do que naquelas de gestão “inovadora”. A literatura ainda revela correlações moderadas e negativas com as características de papel, como: ambiguidade, conflito e sobrecarga de trabalho.

Em pesquisa envolvendo uma dezena de empresas, cujos empregados apresentavam níveis elevados de compromisso, Dessler (1996) identificou um conjunto de práticas preditoras de grande comprometimento organizacional. Em seus achados, o autor destaca a necessidade de articulação entre essas práticas, que podem estar vinculadas a um programa ou pacote de ações administrativas concretas que contemple também políticas de pessoal. O autor assevera, ainda, que esforços fragmentados, desarticulados e unidimensionais, como planos de incentivos ou aumento de qualidade, estão fadados ao fracasso.

Colaborando com os achados de Dessler (1996), pesquisas realizadas por Bastos e Lira (1997) revelaram que práticas organizacionais combinadas de forma integrada parecem resultar em qualidade e estímulo ao comprometimento com a organização. Os autores citam, em seus estudos, três grandes conjuntos dessas práticas organizacionais: a) produtos gerados pelos processos de seleção, como o

atendimento satisfatório das expectativas firmadas no vínculo com a organização, bem como prioridade concedida aos empregados de carreira na promoção e no crescimento funcional; b) desenvolvimento de ações de treinamento e qualificação profissional, orientadas para a qualidade do trabalho e o envolvimento dos empregados; c) políticas de reconhecimento e recompensas, fortalecendo o vínculo do empregado com a organização a partir do sentimento de trocas justas entre o indivíduo e a empresa. De modo semelhante, também Bandeira, Marques e Veiga (2000) asseguram que algumas práticas de recursos humanos podem estimular o comprometimento afetivo e normativo.

3.5 Pesquisas Sobre Comprometimento de Docentes de Instituições de Ensino Superior no Brasil

Esta seção apresenta resumos de resultados de estudos que procuraram abordar como se configura o vínculo do comprometimento organizacional entre docentes e Instituições de Ensino Superior (IES). As pesquisas foram realizadas com docentes de departamentos acadêmicos de diversas instituições de ensino superior, tanto públicas quanto privadas em diversos estados da federação. Além de subsidiar a questão objeto de análise desta dissertação, esses resultados mostram como a evolução da temática no Brasil, apresentando novas fontes teóricas e metodológicas, vem agregar mais evidências e conhecimento ao construto. Os poucos trabalhos encontrados nos últimos dez anos demonstram que o tema, apesar da sua importância estratégica, é ainda pouco explorado no país.

Sanches, Gontijo e Verdinelli (2004) desenvolveram importante estudo com o objetivo de analisar, simultaneamente, os padrões de dois focos do comprometimento - a organização e a carreira - de docentes de uma IES particular. A pesquisa de caráter exploratório é um estudo de caso, cuja amostra foi composta de 181 docentes, representando 23% da população-alvo. Foram identificados seis padrões de comprometimento: os duplamente comprometidos, os duplamente descomprometidos, os comprometidos unilateralmente com a carreira, os descomprometidos unilateralmente com a carreira, os comprometidos unilateralmente com a organização e os descomprometidos unilateralmente com a organização. As variáveis pessoais, relacionadas ao duplo compromisso, estão

presentes entre docentes mais velhos, casados, com tempo de serviço na instituição entre 11 e 15 anos e carga horária semanal de 40 horas. Essas mesmas variáveis foram igualmente verificadas para os unilateralmente comprometidos com a organização e os unilateralmente comprometidos com a carreira. Por outro lado, as variáveis pessoais relacionadas ao padrão duplamente descomprometido estão entre aqueles de faixa etária menor, solteiros e divorciados, com menor tempo na organização e carga semanal de 20 horas. Poucas variáveis encontraram-se relacionadas ao padrão unilateralmente descomprometido com a carreira. Dentre os unilateralmente descomprometidos com a organização, encontraram-se indivíduos mais jovens, solteiros, recém-contratados e aqueles com tempo de serviço na organização até 10 anos e carga horária de até 20 horas semanais.

Vital e Colossi (2004) apresentam estudo com objetivo de conhecer as principais variáveis que influenciam o comprometimento dos professores substitutos da Universidade Federal do Amazonas (UFA) para com a sua instituição. A pesquisa utilizou técnica de abordagem quantitativa e contou com a participação de 130 docentes. Mesmo considerando a especificidade e fragilidade do envolvimento temporário desses profissionais, a pesquisa revelou que os professores substitutos demonstram níveis satisfatórios de comprometimento com a instituição. Os professores participantes da amostra concordam que a instituição lhes oferece oportunidades de crescimento pessoal e profissional, autonomia para o exercício de suas atividades e prestígio junto à sociedade. Os resultados da pesquisa apresentaram também alguns aspectos de insatisfação dos professores substitutos em relação à organização, como: baixa participação nas tomadas de decisão dos seus departamentos, discordância quanto à oportunidade de atividades na própria instituição, que lhes tragam outros ganhos em termos de remuneração e insatisfação em relação à remuneração recebida.

Em sua dissertação de mestrado, Leite (2004) desenvolveu estudo junto a Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, com o objetivo de identificar e descrever a intensidade, natureza predominante e melhores preditores do comprometimento organizacional dos servidores efetivos e contratados com a instituição empregadora. Para a coleta dos dados, foi realizada pesquisa de campo

com abordagem quantitativa, envolvendo 142 servidores. Utilizando duas escalas fatoriais, como instrumento para avaliar a intensidade e as bases do comprometimento organizacional, o autor encontrou um elevado grau de comprometimento dos servidores para com a universidade estudada, com predominância no vínculo organizacional da componente afetiva. Os resultados revelaram ainda que a maioria das correlações realizadas com as variáveis dos servidores do quadro temporário apresenta grau de comprometimento superior ao dos seus pares efetivos. Entretanto, as variáveis que apresentaram maiores coeficientes de significância foram as funções gratificadas e outros vínculos empregatícios fora da organização pesquisada, constituindo relevante contribuição do trabalho.

Em sua dissertação de mestrado, Moraes (2005) pesquisou as possibilidades de aproximação teórica e de correlação empírica entre o fenômeno motivacional e as dimensões do comprometimento de docentes de uma IES. O estudo a partir de uma amostra com 193 professores utilizou duas escalas distintas, para medir as dimensões afetiva, instrumental e normativa do comprometimento organizacional, bem como as dimensões intrínseca, internalizada e extrínseca da motivação. A pesquisa revelou correlação entre o comprometimento afetivo com a motivação intrínseca e do comprometimento instrumental com a motivação extrínseca. Os resultados mostraram ainda que é possível identificar os processos psicológicos de submissão e identificação, subjacentes aos fenômenos da motivação e do comprometimento.

O estudo de Rowe e Bastos (2007b), envolvendo 20 instituições de ensino superior, públicas e privadas, consistiu em explorar o conjunto de percepções e explicações que são organizadas pelos docentes acerca do comprometimento com seu trabalho. Com abordagem qualitativa, a pesquisa entrevistou 20 docentes de IES públicas e privadas, sendo ouvidos 10 profissionais de cada esfera. O roteiro da entrevista semiestruturada consistiu em três questões abertas. Pelo discurso dos docentes, evidencia-se que, para as instituições privadas, o principal objetivo é o ensino, enquanto que, para as públicas, destaca-se a produção do conhecimento com foco no ensino e extensão. A partir do conteúdo das entrevistas, infere-se que o docente das IES públicas consegue seu reconhecimento a partir de sua produção científica,

enquanto que, nas IES privadas, onde a produção científica é baixa, os docentes buscam reconhecimento de seus pares e alunos. Um resultado em comum entre os docentes é o baixo comprometimento afetivo, predominando o comprometimento normativo no vínculo docente/organização. A pesquisa revelou ainda que as ações da organização para aumentar o comprometimento do seu profissional refletem no fortalecimento do vínculo do indivíduo, embora em menor grau nas IES privadas, decorrente da pouca autonomia e estabilidade no trabalho.

Em nova pesquisa com a participação de 635 docentes do ensino superior em todo o país, estudos de Rowe e Bastos (2009) procuram analisar as influências das dimensões do comprometimento organizacional no desempenho acadêmico desses profissionais em 201 IES públicas e privadas. Para o estudo, foi escolhida a escala proposta e validada por Medeiros (2003), constituída por sete dimensões latentes do comprometimento organizacional. Os dados revelam que, dentre as dimensões avaliadas, os docentes apresentam um maior escore na *obrigação pelo desempenho*, de base normativa, indicando a força do vínculo com a sua carreira ou profissão. Verificou-se ainda entre os docentes um forte vínculo afetivo e afiliativo. Já com relação à base instrumental, encontrou-se frágil vínculo nas três dimensões avaliadas pela escala. Quando confrontadas as IES privadas e públicas, verifica-se que os docentes das primeiras apresentam maior nível de comprometimento organizacional *instrumental* em duas dimensões latentes, com diferença mais forte na dimensão que expressa atitudes relativas à permanência na organização empregadora. Já os docentes das públicas apresentaram maior comprometimento com a carreira.

Souza e Honório (2011) desenvolveram pesquisa com o objetivo de analisar como se configura o comprometimento de docentes de diferentes regimes de trabalho, que atuam em uma IES privada, situada no interior de Minas Gerais. Foi utilizada abordagem quantitativa e qualitativa, com 187 respondentes na primeira etapa e 19 entrevistados na segunda, todos docentes de regime de trabalho integral, parcial e horista do ensino superior. Para medir o nível de comprometimento das componentes afetiva, instrumental e normativa, utilizou-se a escala de bases do comprometimento organizacional, validada por Medeiros (2003). Os resultados apontaram a ocorrência de elevado nível de comprometimento nas bases obrigação

pelo desempenho, afetiva e afiliativa, tendo os docentes dos regimes de carga horária integral e horista revelado maiores escores a esse respeito.

Rowe, Bastos e Pinho (2010) avaliam que o impacto do comprometimento organizacional no desempenho do trabalhador desponta, atualmente, como um dos principais itens da agenda de pesquisa nessa área. Em recente estudo, os autores analisaram as influências das dimensões afetiva, instrumental e normativa do comprometimento organizacional no desempenho do docente que atua no ensino superior, tendo como foco o empenho em qualificar a sua atividade de ensino e potencializar os resultados positivos dos seus alunos. A pesquisa extensiva e de corte transversal teve os dados coletados de forma *on-line*, abrangendo todo o território nacional. Utilizou-se de dois questionários contendo escalas para mensurar o esforço instrucional e o comprometimento organizacional, tendo, para esse último, adotado escala proposta e validada por Medeiros (2003). Os resultados da pesquisa revelam que a dimensão obrigação pelo desempenho exerce o maior poder explicativo do esforço instrucional e que, quanto mais o docente se vincula com a organização devido à falta de linha consistente de atividades (vínculo instrumental), menor é o seu esforço instrucional.

Chaves (2011) utilizou, em sua pesquisa, abordagem qualitativa e quantitativa, através de questionário de questões fechadas e abertas na primeira etapa de coleta de dados, seguido de entrevistas com 10 docentes na etapa seguinte, com o objetivo de encontrar como se configura o comprometimento organizacional desses profissionais em um campus de uma IES localizada no triângulo mineiro. Pela análise dos dados pesquisados, pode-se afirmar que a dimensão afetiva do comprometimento predominou entre os respondentes, seguida da instrumental e da normativa, ressaltando-se que somente a primeira obteve escore considerado satisfatório. Em suas considerações finais, o autor chama atenção para esse resultado da pesquisa que demonstra a fragilidade nas relações dos docentes para com a organização em que atuam.

Dentre os estudos, cujos resultados foram apresentados de forma resumida nesta seção, seis referem-se a estudos de caso com professores de instituições de ensino superior específicas, sendo três públicas e três privadas. Os outros três estudos

utilizaram o *survey* como método de pesquisa com a participação de professores de diversas IES, localizadas em vários estados da federação. A maioria dos estudos utilizou a abordagem quantitativa para coleta dos dados primários, sendo que, em duas pesquisas, foram adotadas tanto a abordagem quantitativa, quanto a qualitativa e apenas o trabalho de Rowe e Bastos (2007b) utilizou somente a análise qualitativa como abordagem de coleta de dados. Dentre os trabalhos analisados, a componente afetiva se sobressai sobre as demais com escore mais significativo entre as componentes do comprometimento organizacional do modelo multidimensional de Meyer e Allen. A escala EBACO, construída e validada por Medeiros (2003), foi utilizada em três dos trabalhos, sendo que as bases obrigação pelo desempenho, afetiva e afiliativa apresentaram maior nível de comprometimento.

4 METODOLOGIA

Neste capítulo, descrevem-se os procedimentos metodológicos utilizados neste estudo, elucidando os caminhos que foram percorridos para a consecução dos objetivos desta pesquisa. O capítulo está estruturado em cinco seções que compreendem: o tipo, a abordagem e o método da pesquisa, as unidades de análise e observação, bem como a população, a amostra e os sujeitos da pesquisa, os instrumentos adotados para a coleta de dados e os procedimentos utilizados para o tratamento dos dados da pesquisa.

4.1 Tipo, Abordagem e Método da Pesquisa

A presente pesquisa se caracteriza como um estudo descritivo. Para Gil (2002) e Vergara (2009), a pesquisa descritiva é aquela que expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno, podendo ainda estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Embora sirva de base para explicar o fenômeno que descreve, a pesquisa descritiva não possui o compromisso de explicar esse fenômeno. Neste estudo, descreve-se a configuração do comprometimento organizacional de professores do *campus* Divinópolis do CEFET-MG. A descrição desse fenômeno serviu de base para a associação entre variáveis demográficas e ocupacionais com as dimensões do comprometimento organizacional segundo a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO), proposta e validada por Medeiros (2003).

Tendo em vista os objetivos da pesquisa, optou-se pela realização de um estudo de natureza quantitativa e qualitativa, com os dados obtidos por meio de questionário, entrevista semiestruturada e documentos, sendo o objetivo central voltado para a análise das dimensões do comprometimento organizacional de docentes do quadro permanente e do temporário que atuam no *campus* Divinópolis do CEFET-MG, a partir da escala EBACO.

A abordagem quantitativa caracteriza-se como processo formal e sistêmico, utilizando dados numéricos para mensuração objetiva e quantificação dos resultados

dos fenômenos do estudo (SILVA, 2000). Para esse fim, utilizada a escala EBACO. O caráter quantitativo da pesquisa está materializado na aplicação de um questionário dirigido aos docentes de uma IES pública que exerce o magistério em regimes de trabalho diferenciados, procurando identificar como está configurado o comprometimento organizacional desses profissionais segundo a escala EBACO.

Por outro lado, a abordagem qualitativa, como acentua Godoy (1995), permite a obtenção de elementos descritivos sobre as pessoas e lugares através da interação do pesquisador com a situação estudada, possibilitando compreender os fenômenos sob a ótica dos participantes em estudo. A autora assevera que a abordagem qualitativa não tem a intenção de mensurar os eventos com emprego de métodos estatísticos para análise dos dados. Vergara (2010) acrescenta que a pesquisa qualitativa contempla a subjetividade e a valorização de mundo dos sujeitos. A seleção da amostra para esse tipo de abordagem deve ser intencional e por acessibilidade, com os dados dos respondentes coletados, tratados de forma interpretativa. A autora assinala ainda que os resultados desse método não são generalizáveis (VERGARA, 2010).

Com base nos principais resultados obtidos da análise quantitativa, procedeu-se à análise qualitativa com emprego de entrevistas semiestruturadas aplicadas a doze docentes dentre os respondentes, selecionados intencionalmente e por acessibilidade. O caráter qualitativo permitiu a interação do pesquisador com os sujeitos da pesquisa, com o objetivo de aprofundar e complementar a análise dos resultados obtidos pelo questionário.

Dessa forma, a utilização conjunta das abordagens quantitativa e qualitativa na dissertação foi complementar e enriquecedora. A adoção dos métodos quantitativos e qualitativos em uma mesma pesquisa configura uma triangulação metodológica (COLLIS; HUSSEY, 2005). Para Collis e Hussey (2005) e Vergara (2010), a triangulação metodológica utiliza-se de diferentes métodos e técnicas de pesquisa no mesmo estudo, dessa forma, rompendo o preconceito e a esterilidade potencial de uma abordagem de método único. Vergara (2010, p. 243) acrescenta ainda que a triangulação, também denominada abordagem multimétodos, “pode ser discutida e explorada com base em dois pontos de vista: como uma estratégia para o alcance

da validade do estudo e como uma alternativa para a obtenção de novas perspectivas, novos conhecimentos”.

Quanto ao método empregado na pesquisa, foi utilizado o estudo de caso que, segundo Vergara (2009, p. 44), "é aquele circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoas, família, produtos, empresas, órgãos públicos, comunidades ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento".

Com relação à utilidade prática do estudo de caso, Becker (1999) afirma que ele dá espaço aos investigados para lidar com descobertas inesperadas, exigindo a reorientação de seu estudo à luz de tais descobertas. Também Yin (2005, p. 32) define que o estudo de caso "é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos". O caso analisado nesta pesquisa contemplou profissionais docentes, efetivos e temporários na perspectiva de como se comprometem com a instituição onde atuam.

4.2 Unidades de Análise e Observação

A unidade de análise objeto desta pesquisa é o *campus* de Divinópolis do CEFET-MG, localizado no centro oeste do estado de Minas Gerais. O referido *campus* foi instalado na cidade em 1996, com a denominação de Unidade de Ensino Descentralizada de Divinópolis (UnED Divinópolis), conforme portaria ministerial nº 1665 de 28 de novembro de 1994, expedida pelo Ministério da Educação (BRASIL, 1994). Neste trabalho, a referida Unidade será tratada por *campus* de Divinópolis do CEFET-MG.

A escolha do *campus* objeto da pesquisa decorreu da acessibilidade e intenção do pesquisador (VERGARA, 2009). Todos os docentes que atuam no *campus* foram convidados a responder ao questionário de questões fechadas na primeira fase da pesquisa. Em um segundo momento, realizaram-se entrevistas com docentes selecionados por gênero, idade, nível de titulação acadêmica, tempo de serviço na Instituição e no magistério, entre profissionais efetivos e temporários, conforme disposição dos mesmos de concederem tais entrevistas.

O CEFET-MG é uma instituição *multicampi*, com atuação no estado de Minas Gerais, na formação tecnológica de nível médio e superior, contemplando de forma indissociável, o ensino, a pesquisa e a extensão. Com autonomia administrativa, financeira, patrimonial, didática e disciplinar, o CEFET-MG possui dez campi, sendo dois em Belo Horizonte, onde também está sediada a diretoria geral e outros oito campi nas diversas regiões do estado.

Dados do Relatório de Gestão de 2011 registram que o CEFET-MG possui, em seu quadro de pessoal, 1.092 docentes, sendo 683 efetivos e 409 temporários, e ainda, 540 técnicos administrativos. O mesmo documento contabiliza o registro de 11.788 matrículas de alunos nos cursos técnicos, de graduação e pós-graduação, nos diversos *campi* da Instituição (CEFET-MG, 2011). O *Campus* do CEFET-MG de Divinópolis oferta regularmente os cursos técnicos de eletromecânica, produção de modas e redes de computadores e o curso de engenharia mecatrônica.

A unidade de observação da presente pesquisa foi constituída pelo quadro de professores do *Campus* de Divinópolis do CEFET-MG, formado de docentes efetivos e temporários. Esses docentes forneceram as fontes de dados para a pesquisa do comprometimento organizacional, objeto do presente estudo.

4.3 População, Amostra e Sujeitos de Pesquisa

A população objeto desta dissertação foi constituída pelos 62 professores lotados no *campus* Divinópolis do CEFET-MG, sendo 43 docentes efetivos, pertencentes ao quadro permanente e outros 19 temporários do quadro provisório. O quadro de professores temporários é variável, chegando a representar até 30% do total de docentes do *campus* em contratos normalmente de 40 horas semanais. Envolvidos principalmente com o ensino, os professores temporários assumem significativo número de aulas semanais que, em média, resulta invariavelmente superior ao de seus colegas efetivos.

A amostra para a pesquisa se deu por acessibilidade e buscou alcançar a maior quantidade possível de respondentes ao questionário. Com isso, obteve-se a

participação de 59 docentes, sendo 41 efetivos e 18 temporários. Dentre os respondentes da primeira etapa, doze professores participaram de entrevistas semiestruturadas com o objetivo de se aprofundar as análises dos resultados. O número de entrevistados decorreu da saturação dos dados. Para seleção dos participantes das entrevistas, considerou-se gênero, tempo de serviço na instituição e no magistério e nível de titulação acadêmica dos respondentes, contemplando de forma equilibrada os professores efetivos e temporários.

4.4 Técnica de Coleta de Dados

Para a presente pesquisa, foram utilizados diversos meios de coleta de dados, como: pesquisa documental, questionário e entrevista.

A pesquisa documental, segundo Gil (2009) e Vergara (2009), é amplamente utilizada nas ciências sociais valendo-se dos documentos institucionais, mantidos em arquivos de empresas e órgãos públicos, tais como: documentos jurídicos, regulamentos, relatórios de gestão, ofícios, circulares, filmes, fotografias entre outros. Atualmente as grandes empresas e órgãos públicos já disponibilizam seus documentos por meio eletrônico sob os mais diversos formatos. Para esta pesquisa, foram utilizados documentos do CEFET-MG e de seu *Campus* de Divinópolis, como relatórios anuais, planos de desenvolvimento institucional, estatuto e regulamentos da Instituição, como forma de melhor descrevê-la. Também foram analisados documentos relacionados à gestão e desenvolvimento de pessoas que se relacionassem ao comprometimento organizacional.

O levantamento de dados primários da pesquisa compreendeu duas etapas. Na primeira etapa, de caráter quantitativo, foi aplicado um questionário constituído de duas seções, contemplando, além da coleta de dados demográficos e ocupacionais dos docentes pesquisados, também a aplicação da Escala das Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO) validada por Medeiros (2003). A EBACO, que amplia a tipologia de Meyer e Allen (1991), é composta por 28 questões fechadas em formato de escala do tipo *Likert* de 6 pontos. O instrumento de coleta de dados encontra-se no APÊNDICE A.

Nessa seção, foram apresentadas assertivas aos respondentes, para que os mesmos manifestassem o nível de concordância com cada uma das 28 questões propostas. A escala de bases do comprometimento organizacional (EBACO) mensura sete bases do comprometimento organizacional: afetiva; obrigação em permanecer; obrigação pelo desempenho; afiliativa; falta de recompensas e oportunidades, linha consistente de atividade e escassez de alternativas.

Para a validação da escala EBACO, Medeiros (2003) realizou pesquisa em organizações privadas, não governamentais e públicas envolvendo 819 profissionais de diversas categorias ocupacionais. Este contingente de trabalhadores incluiu professores, bancários, servidores públicos municipais, comerciários, industriários, entre outras. Os dados recolhidos foram submetidos à análise dos componentes principais (PC), e extraídos aqueles com autovalores iguais ou superiores a 1,0 e rotação *varimax*, com o critério de carga fatorial maior ou igual a 0,40. Destas análises sete fatores principais explicam 61,8% da variância total. Cada fator contempla quatro itens, com cargas fatoriais elevadas, variando de 0,45 a 0,85 e que guardam inteira correspondência com os fatores teóricos que nortearam a concepção da escala.

Dentre os fatores validados, três possuem alfas bem elevados, iguais ou acima de 0,80 (obrigação em permanecer, afetiva e afiliativa). Dois fatores apresentam escores entre 0,73 e 0,77 (obrigação pelo desempenho e escassez de alternativas). Finalmente, dois fatores apresentam índices de precisão mais baixos, entre 0,59 e 0,65 (linha consistente de atividade e falta de recompensas e oportunidade).

Segundo Parasuraman (1991), um questionário reúne um conjunto de questões, capaz de gerar os dados necessários para se atingir os objetivos do trabalho. Na presente pesquisa, os dados obtidos com a aplicação dos questionários serão fundamentais para a primeira etapa da investigação. Vergara (2009) define o questionário como um conjunto de questões apresentadas por escrito ao respondente de forma impressa ou eletrônica, podendo ser aberto, de respostas livres, ou fechado, situação em que o respondente faz escolhas, ou pondera, diante das alternativas apresentadas. Nesta dissertação, o questionário foi constituído de

duas seções sendo a primeira com dez perguntas referentes às características demográficas e ocupacionais do respondente e a segunda com as 28 questões da escala EBACO, totalizando 38 questões, todas fechadas.

Para o levantamento dos dados quantitativos, os professores foram abordados nos ambientes escolares, sala dos professores em horários de intervalo ou em reuniões de coordenação de curso, sendo solicitada a sua participação para responder ao instrumento de pesquisa, o qual era recolhido logo após o seu preenchimento.

Na segunda etapa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas que, conforme Triviños (2010), fundamentam-se, em parte, no princípio da neutralidade da ciência social, com vistas ao aprofundamento da informação. A entrevista semiestruturada é uma técnica de coleta de dados obtida de uma conversação continuada entre o entrevistado e o pesquisador, conduzida por este último, conforme os objetivos da pesquisa (QUEIROZ, 1988).

O roteiro das perguntas foi estruturado após tratamento estatístico e análise dos resultados obtidos pelos questionários. As entrevistas foram obtidas de doze docentes selecionados intencionalmente de acordo com gênero, idade, nível de titulação acadêmica, situação funcional, tempo de atividade na instituição e no magistério. Foram entrevistados, sete efetivos do quadro permanente e cinco temporários do quadro provisório, com o objetivo de aprofundar pontos destacados da análise quantitativa das dimensões do comprometimento conforme escala EBACO e incorporar aspectos sociológicos e comportamentais. O roteiro das entrevistas encontra-se no apêndice B.

O Quadro 1 mostra o perfil demográfico e ocupacional dos 12 docentes entrevistados na segunda etapa da pesquisa. A seleção dos entrevistados ocorreu por acessibilidade, garantindo-se isonomia para com o perfil demográfico e ocupacional da amostra obtida na primeira etapa da pesquisa. Com as informações prestadas pelos entrevistados, foi possível caracterizá-los sob o prisma das variáveis: gênero, faixa etária, estado civil, situação funcional, grau de escolaridade, tempo de atuação na IES pesquisada e tempo de atuação no magistério.

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados

Código	Gênero	Idade	Situação Funcional	Grau de Escolaridade	Tempo de Instituição	Tempo de Magistério
DE 1	Feminino	42	Efetivo	Mestre	3 anos	18 anos
DE 2	Masculino	46	Efetivo	Mestre	11 anos	22 anos
DE 3	Masculino	43	Efetivo	Mestre	16 anos	19anos
DE 4	Masculino	46	Efetivo	Mestre	5 anos	19 anos
DE 5	Masculino	42	Efetivo	Doutor	5 anos	7 anos
DE 6	Masculino	30	Efetivo	Mestre	4 anos	5 anos
DE 7	Masculino	47	Efetivo	Doutor	17 anos	26 anos
DT 1	Masculino	64	Temporário	Especialista	1 ano	4 anos
DT 2	Masculino	41	Temporário	Especialista	1 ano	5 anos
DT 3	Feminino	38	Temporário	Mestre	2 anos	19 anos
DT 4	Feminino	37	Temporário	Especialista	3 anos	8 anos
DT 5	Feminino	35	Temporário	Especialista	3 anos	8 anos

Fonte: Dados da pesquisa

De modo geral, o resultado obtido dos dados demográficos e ocupacionais dos docentes que participaram das entrevistas pode ser caracterizado como: a maior parte é do sexo masculino com doutorado e/ou mestrado; possui mais de 40 anos de idade; apresenta mais de 15 anos de atuação no magistério e trabalha há menos de seis anos na IES pesquisada (Quadro 1).

4.5 Tratamento dos Dados

Para o tratamento dos dados quantitativos, valeu-se de procedimentos estatísticos de análise univariada e bivariada. Utilizou-se a análise estatística univariada para apurar a distribuição de frequência das respostas dos questionários e determinar as medidas de posição da amostra (média e mediana) e de dispersão dos dados (desvio-padrão, *quartis* e *percentis*). Com isso, foi possível evidenciar o perfil dos pesquisados com referência às suas características demográficas e ocupacionais como também em relação às bases componentes do comprometimento organizacional, conforme escala EBACO validada por Medeiros (2003).

A estatística bivariada foi utilizada para verificação da existência ou não de associação entre os dados demográficos e ocupacionais, apurados na primeira seção do questionário com o comprometimento organizacional dos docentes amostrados, obtido por meio da análise da escala EBACO.

Para a avaliação de diferenças entre os escores referentes às bases do comprometimento organizacional, foi utilizado o teste não paramétrico de *Friedman*. Esse teste, indicado quando se compara mais de duas situações em um mesmo indivíduo, teve por objetivo verificar se algum dos escores medidos exercia maior impacto sobre os docentes.

Quanto à avaliação de diferenças entre as características demográficas e as bases do comprometimento organizacional, testes não paramétricos foram adotados já que a suposição de normalidade para essas bases fora violada. Para as variáveis gênero, faixa etária, situação funcional e tempo de dedicação na instituição, que possuem somente duas categorias, utilizou-se o teste não paramétrico de *Mann-Whitney* para a comparação dos valores centrais entre as categorias. Já para as variáveis grau de escolaridade e tempo de atuação no magistério que possuem três categorias, adotou-se o teste não paramétrico de *Kruskal-Wallis*, que permite a comparação múltipla de k categorias. Nesse teste, a hipótese nula é a de que não há diferença entre as medianas das categorias; e a hipótese alternativa é a de que há pelo menos uma diferença significativa entre as categorias estudadas.

Os dados da pesquisa foram tratados no programa estatístico *Predictive Analytics Software* (PASW 18). Em todos os testes estatísticos utilizados, foi considerado um nível de significância de 5%. Dessa forma, consideraram-se, como associações estatisticamente significativas, aquelas de valor p inferior a 0,05.

Dados secundários oriundos de documentos da Instituição pesquisada foram analisados com o objetivo de levantar informações a respeito das políticas de gestão institucional voltadas para os docentes, com destaque aos planos de incentivo à qualificação e capacitação profissionais.

A análise do conteúdo dos depoimentos, buscando-se extrair trechos das entrevistas para ilustrar o fenômeno em investigação, considerou os principais resultados apresentados pelo levantamento quantitativo dos dados. Após a transcrição das entrevistas, procedeu-se à seleção de trechos, agrupando-se as opiniões semelhantes e contrárias dos diversos depoimentos. Assim, foi possível consolidar, para cada pergunta realizada, o conjunto das principais posições dos 12

entrevistados, observando-se a relação com o referencial teórico da dissertação. Com isso, foi possível associar a posição majoritária das respostas aos resultados quantitativos mais expressivos da pesquisa.

A pesquisa, portanto, foi realizada a partir da triangulação de técnicas de abordagem. A triangulação é evidenciada pelo uso de pesquisa quantitativa a partir da aplicação de questionários e da análise qualitativa de parte dos sujeitos da amostra (COLLIS; HUSSEY, 2005). A triangulação de técnicas envolveu o uso de análises de resultados de dados obtidos a partir de questionários, de entrevistas e de análise de documentos. Dessa forma, foi possível conferir maior profundidade aos resultados da pesquisa.

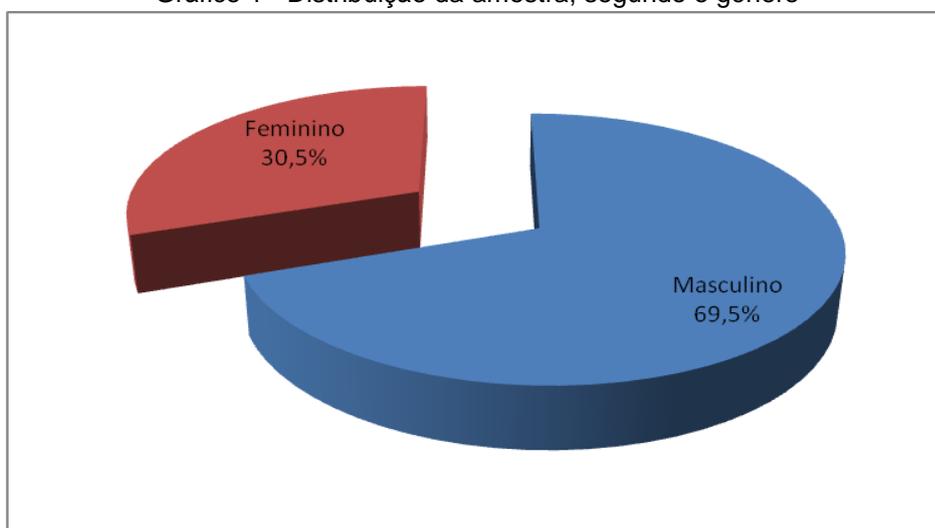
5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo, procedeu-se à descrição e análise dos resultados da pesquisa a partir das abordagens quantitativa e qualitativa realizadas. O capítulo está estruturado em três seções. Na primeira seção, de caráter quantitativo, fez-se a caracterização das variáveis demográficas e ocupacionais dos professores participantes da pesquisa. Na segunda seção, procedeu-se à análise do comprometimento organizacional dos respondentes segundo a escala EBACO, considerando-se ainda a situação funcional dos docentes amostrados. Na terceira seção, fez-se uma análise bivariada, correlacionando as categorias gênero, faixa etária, escolaridade, situação funcional, tempo de atuação no magistério e tempo de serviço na instituição, com as bases do comprometimento organizacional, segundo a EBACO, elaborada e validada por Medeiros (2003).

5.1 Caracterização das Variáveis Demográficas e Ocupacionais dos Respondentes das Etapas Quantitativa e Qualitativa da Pesquisa

Por meio de tratamento estatístico dos dados obtidos de 59 docentes do *campus* Divinópolis do CEFET-MG, foi possível caracterizar esses profissionais sob a ótica das variáveis gênero, faixa etária, estado civil, número de filhos, nível de escolaridade, tempo de serviço na instituição, tempo de atuação no magistério, situação funcional, atuação em outra área e/ou em outra instituição de ensino.

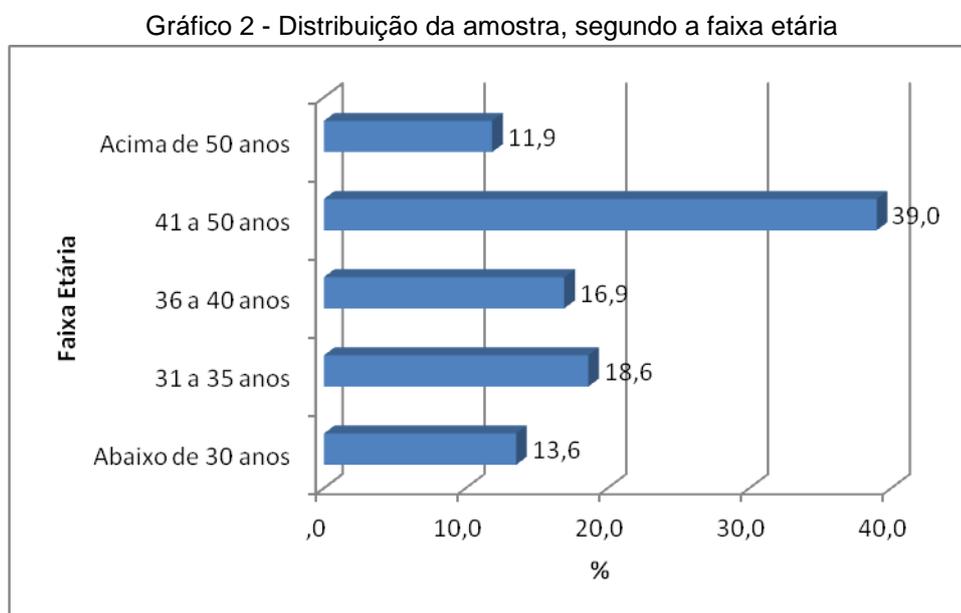
Gráfico 1 - Distribuição da amostra, segundo o gênero



Fonte: Dados da pesquisa

Por meio dos dados exibidos no GRÁF. 1, verifica-se que a presença masculina é maioria expressiva na amostra coletada, já que 69,5% dos respondentes são homens e apenas 30,5% mulheres.

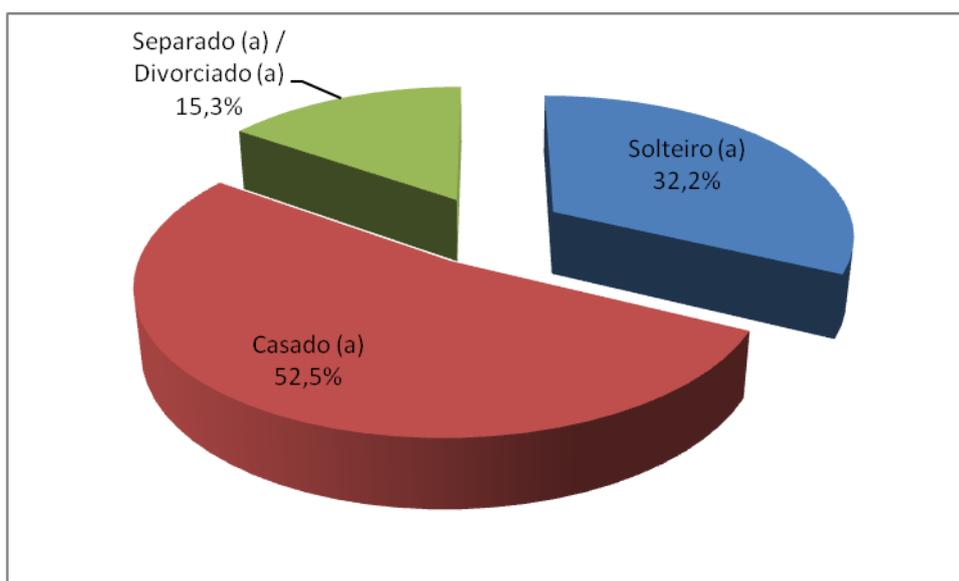
Em termos de faixa etária, a maior parcela dos docentes pesquisados (39,0%) tem idade entre 41 a 50 anos. Compõem o percentual restante, 18,6% de docentes com idade entre 31 a 35 anos, 16,9% variando de 36 a 40 anos e 11,9% com idade acima de 50 anos. Dessa forma, 67,8% dos docentes têm idade superior a 36 anos, podendo indicar que são profissionais mais experientes (GRÁF. 2).



Fonte: Dados da pesquisa

A caracterização do estado civil, de acordo com as três categorias estratificadas, indica que 52,5% dos informantes são indivíduos casados, enquanto os solteiros representam 32,2% da amostra, já os desquitados ou divorciados somam 15,3% (GRÁF. 3). A razão de a maioria dos respondentes constituir-se de pessoas casadas é compreensível, em decorrência de grande parcela dos docentes pesquisados situar-se em faixa etária acima de 36 anos de idade.

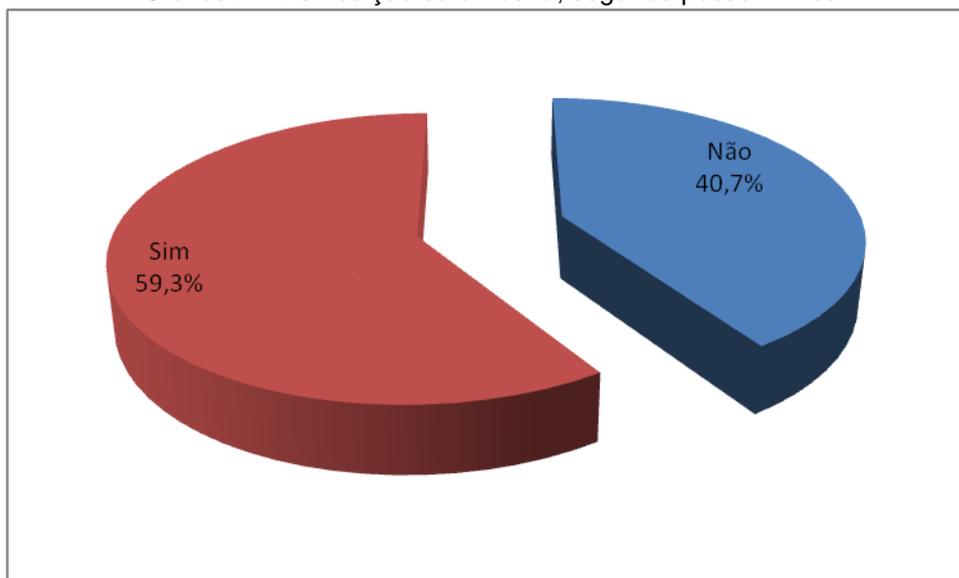
Gráfico 3 - Distribuição da amostra, segundo o estado civil



Fonte: Dados da pesquisa

Dentre os respondentes da pesquisa, verifica-se que 59,3% possuem filhos, ao passo que 40,7% dos amostrados afirmaram não possuir (GRÁF. 4). A constatação de um maior número de docentes com filhos entre os respondentes é compatível com o número de profissionais participantes da pesquisa, casados e com idade acima de 36 anos.

Gráfico 4 - Distribuição da amostra, segundo possuir filhos

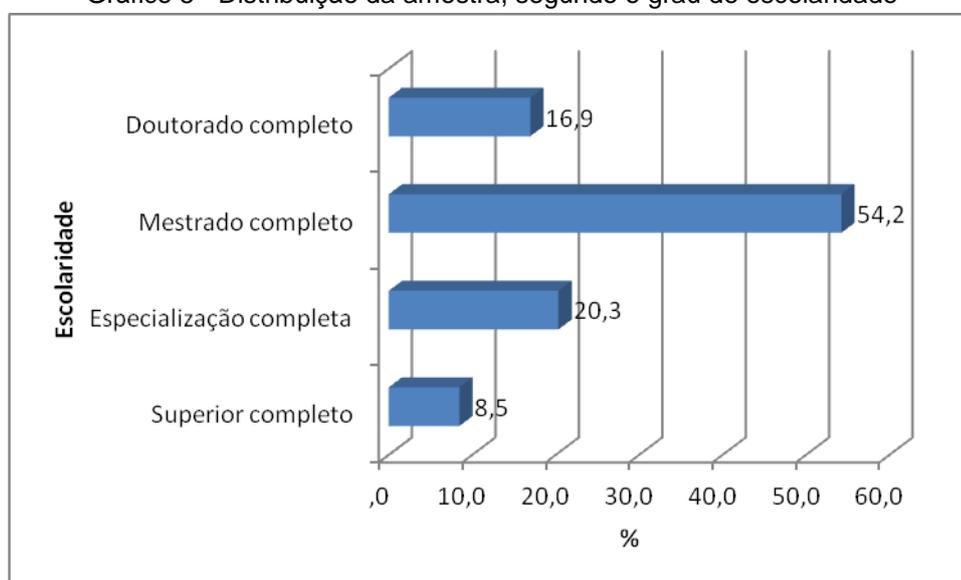


Fonte: Dados da pesquisa

Com referência ao grau de escolaridade dos respondentes, 32 profissionais, o equivalente a 54,2% da amostra, possuem mestrado e outros 16,9% possuem, além

desse título, também o de doutor. Entre os demais pesquisados, 20,3% possuem especialização *lato sensu*, enquanto 8,5% têm a graduação completa. Dessa forma, a grande maioria dos docentes amostrados, ou seja, 71,2% possuem no mínimo o mestrado completo (GRÁF. 5). Essa expressiva parcela de docentes com mestrado pode ser atribuída à exigência desse título nos recentes concursos públicos, bem como à retribuição pecuniária por titulação presente no plano da carreira docente federal. Além disso, o CEFET-MG tem incentivado seus profissionais, através de programas, bolsas de estudos e liberação de docentes das suas atividades, a participarem de cursos de pós-graduação (CEFET-MG, 2012).

Gráfico 5 - Distribuição da amostra, segundo o grau de escolaridade

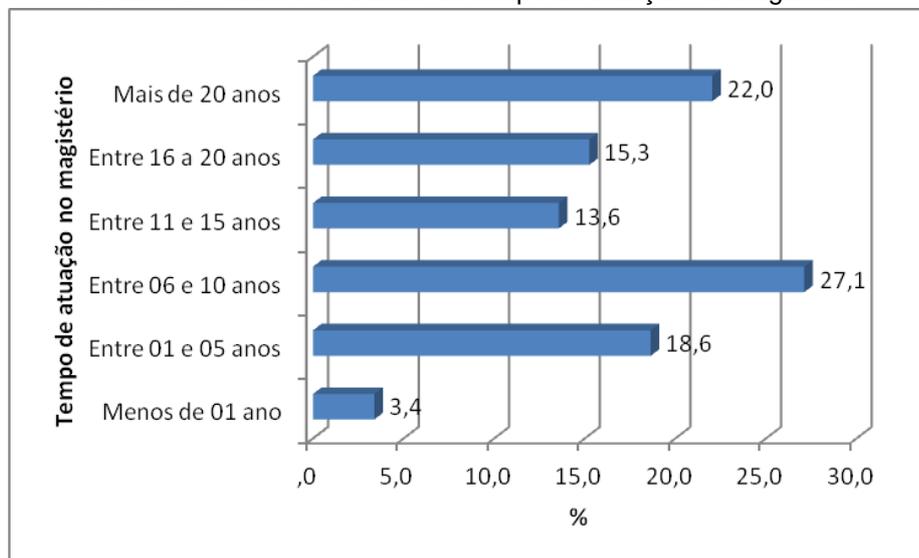


Fonte: Dados da pesquisa

Em relação ao tempo de atuação no magistério, depreende-se dos resultados da pesquisa que a maior parte dos docentes amostrados, ou seja, 27,1% possuem tal ocupação situada no período compreendido entre seis a 10 anos, e apenas 3,4% dos amostrados possuem menos de um ano de docência. Os dados revelam ainda que 49,1% dos respondentes possuem até 10 anos de atividades no magistério, contra 50,9% dos que atuam há mais de 10 anos (GRÁF. 6). Verifica-se, portanto, um equilíbrio entre os docentes com experiência de até 10 anos de magistério e aqueles em atividade docente há mais de uma década. Não obstante a grande maioria dos docentes amostrados possuir mais de 36 anos de idade, parcela considerável desses profissionais não passa de 10 anos de atividades no magistério,

o que pode estar associado ao ingresso nessa ocupação de indivíduos com maior grau de escolaridade e que ingressam mais maduros na academia.

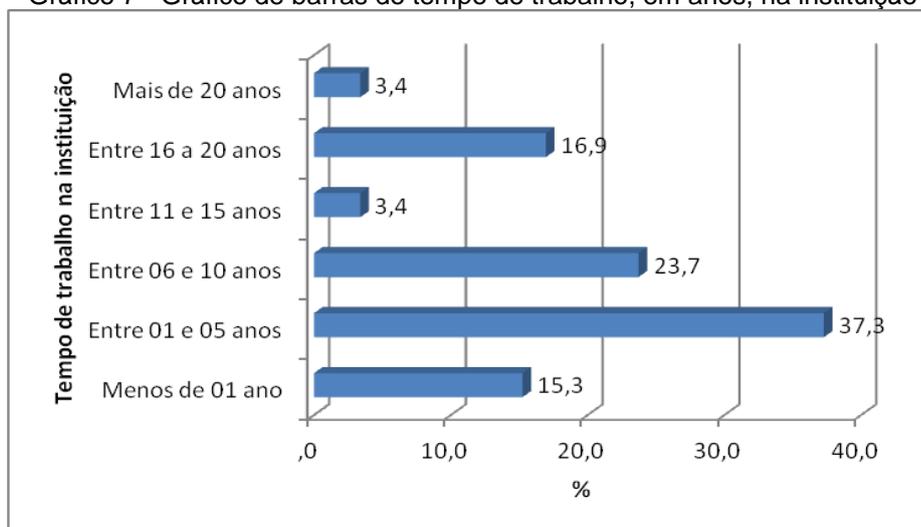
Gráfico 6 - Gráfico de barras do tempo de atuação no magistério



Fonte: Dados da pesquisa

Com referência ao tempo em que trabalha na Instituição pesquisada, os dados revelam que a maior parte dos docentes amostrados, ou seja, 37,3% possuem de um a cinco anos de lotação na IES, enquanto 23,7% possuem entre seis a 10 anos de exercício na instituição. Dessa forma, 75,3% dos respondentes possuem até 10 anos de atividades na Instituição pesquisada, contra apenas 24,7% dos que lá se encontram há mais de uma década (GRÁF. 7).

Gráfico 7 - Gráfico de barras do tempo de trabalho, em anos, na instituição

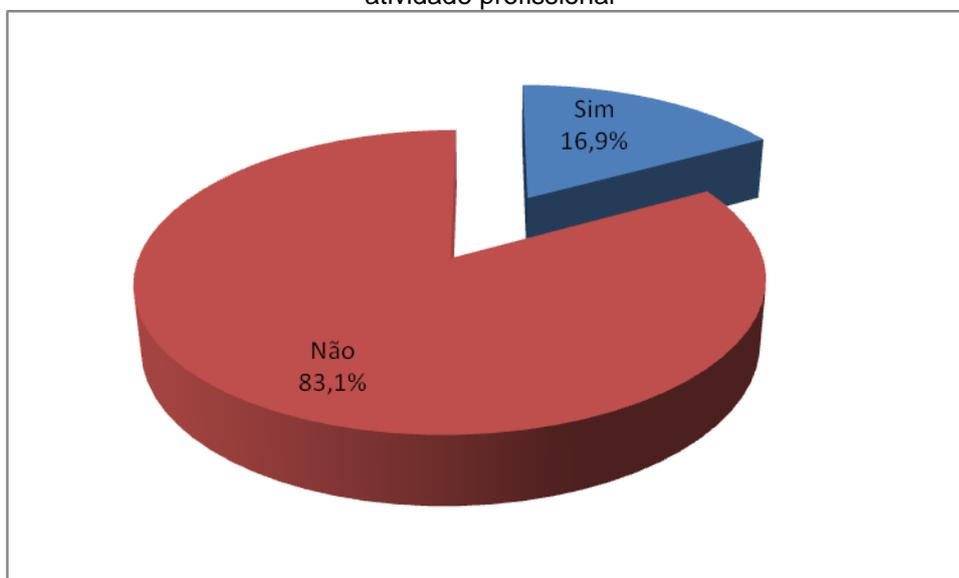


Fonte: Dados da pesquisa

Esse resultado que demonstra o pouco tempo de atividades da grande maioria dos docentes na Instituição pode estar associado a pelo menos três aspectos característicos da IES pesquisada: a sua instalação há apenas 17 anos na cidade de Divinópolis; o contrato de trabalho para os docentes em regime temporário limitado a dois anos de exercício e a rotatividade ou transferência de seus profissionais efetivos para outros *campi* do CEFET-MG.

Os resultados apontaram que a maior parte dos docentes amostrados (83,1%) não exerce outra atividade profissional enquanto apenas 16,9% revelaram exercer outra atividade profissional além do magistério (GRÁF. 8). Esse elevado percentual de respondentes com atividade apenas na Instituição pesquisada está associado ao regime de trabalho dos docentes efetivos lotados no *campus* objeto da pesquisa, que, em sua totalidade, são professores em regime de dedicação exclusiva e, portanto, impedidos de exercerem outras atividades profissionais regulares e remuneradas.

Gráfico 8 - Distribuição da amostra, segundo o trabalho em outra atividade profissional

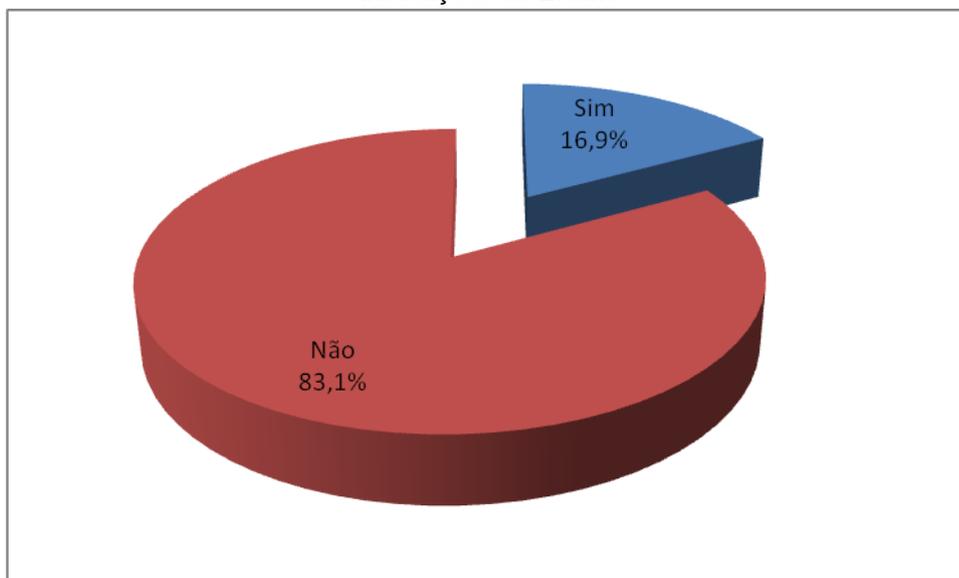


Fonte: Dados da pesquisa

Os dados da pesquisa evidenciaram ainda que a grande maioria dos docentes amostrados (83,1%) não trabalha em outras instituições de ensino, enquanto os 16,9% restantes possuem ocupação no magistério em outra organização (GRÁF. 9). Esse número expressivo de docentes que não possuem ocupação funcional em outras instituições de ensino decorre novamente do fato de os professores efetivos

lotados na Instituição objeto da pesquisa possuem regime de trabalho em dedicação exclusiva, o que os impede de exercer atividade remunerada em outra organização.

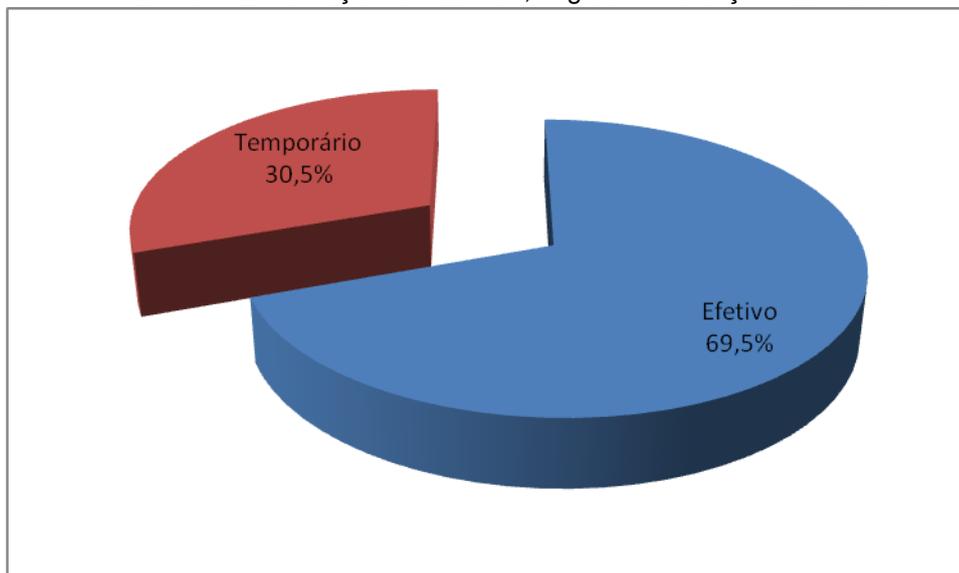
Gráfico 9 - Distribuição da amostra, segundo o trabalho em outras Instituições de Ensino



Fonte: Dados da pesquisa

A maioria significativa dos professores pesquisados é do quadro permanente da instituição, ou seja, profissionais efetivos, representando 69,5% da amostra, enquanto que 30,5% dos demais indivíduos são docentes temporários do quadro provisório (GRÁF. 10).

Gráfico 10 - Distribuição da amostra, segundo a situação funcional



Fonte: Dados da pesquisa

Em síntese, considerando a representatividade da amostra pesquisada, depreende-se que, em termos demográficos e ocupacionais, a maioria dos docentes é do sexo masculino, com idade acima de 36 anos, casados e com filhos. Além disso, verificou-se que a maioria possui grau de escolaridade em nível de mestrado completo, estando trabalhando na instituição há menos de seis anos, com tempo de atuação no magistério superior a seis anos, sendo docentes efetivos e vinculados somente à instituição de ensino superior pesquisada, uma vez que não possuem outra atividade profissional.

5.2 Descrição das Bases do Comprometimento Organizacional, Segundo a Escala EBACO

Nesta seção, são analisadas e comparadas as variáveis presentes no modelo elaborado e validado por Medeiros (2003), correspondentes à parte II do questionário (APÊNDICE A), através da qual foram coletados os dados para os indicadores das sete bases do comprometimento organizacional da escala EBACO para a amostra total. Para efeito de apresentação, agruparam-se esses indicadores em sete bases: (1) base afetiva; (2) base obrigação em permanecer, (3) base obrigação pelo desempenho, (4) base afiliativa, (5) base falta de recompensas e oportunidade (6) base linha consistente de atividade e (7) base escassez de alternativas.

Quanto às bases pertencentes ao comprometimento organizacional presentes na escala EBACO e seus respectivos significados, podem-se destacar:

Afetiva – crença e identificação com a filosofia, os valores e os objetivos organizacionais;

Obrigação em permanecer – crença de que tem uma obrigação em permanecer; de que se sentiria culpado em deixar; de que não seria certo deixar; e de que tem uma obrigação moral com as pessoas da organização;

Obrigação pelo desempenho – crença de que deve se esforçar em benefício da organização e que deve buscar cumprir suas tarefas e atingir os objetivos organizacionais;

Afiliativa – crença de que é reconhecido pelos colegas como membro do grupo e da organização;

Falta de recompensas e oportunidade – crença de que o esforço extra em benefício da organização deve ser recompensado e de que a organização deve lhe dar mais oportunidade;

Linha consistente de atividade – crença de que deve manter certas atitudes e regras da organização com o objetivo de se manter na organização;

Escassez de alternativas – crença de que possui poucas alternativas de trabalho se deixar a organização (SIQUEIRA, 2008, p. 63).

Para a análise e interpretação dos dados, os indicadores das bases do comprometimento organizacional da escala EBACO ficaram assim distribuídos no questionário aplicado: Base Afetiva – resultante da combinação das questões II.1, II.2, II.3 e II.4; Base Obrigação em Permanecer – resultante da combinação das questões II.5, II.6, II.7 e II.8; Base Obrigação pelo Desempenho – resultante da combinação das questões II.9, II.10, II.11 e II.12; Base Afiliativa – resultante da combinação das questões II.13, II.14, II.15 e II.16; Base Falta de Recompensas e oportunidade – resultante da combinação das questões II.17, II.18, II.19 e II.20; Base Linha Consistente de atividade – resultante da combinação das questões II.21, II.22, II.23 e II.24; Base Escassez de Alternativas – resultante da combinação das questões II.25, II.26, II.27 e II.28.

Considerando que o instrumento utilizado para a coleta de dados foi composto, essencialmente, por escalas de resposta do tipo *Likert* de 6 pontos (variando de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”), elaboraram-se linhas de corte para as base do comprometimento em quatro diferentes níveis conforme procedimento a seguir:

- a) calculou-se, para cada um dos respondentes, um índice global como resultante da média aritmética da combinação dos indicadores II.1, II.2, II.3, II.4, II.5, II.6, II.7, II.8, II.9, II.10, II.11, II.12, II.13, II.14, II.15, II.16, II.17, II.18, II.19, II.20, II.21, II.22, II.23, II.24, II.25, II.26, II.27 e II.28.
- b) procedeu-se ao cálculo do 1º, 2º e 3º quartil a partir do conjunto de índices encontrado para cada um dos respondentes na etapa anterior.
- c) definiram-se as seguintes linhas de corte:
 - . Abaixo do 1º quartil = baixo comprometimento;
 - . Entre 1º quartil a 2º quartil = comprometimento abaixo da média;
 - . Entre 2º quartil a 3º quartil = comprometimento acima da média;
 - . Acima do 3º quartil = alto comprometimento.

A TAB. 1 mostra os quatro níveis encontrados a partir da determinação do 1º, 2º e 3º quartis, referentes aos índices individuais de cada respondente, os quais são utilizados para avaliar o comprometimento organizacional dos docentes com base nos dados da pesquisa.

Tabela 1 - Resultado dos níveis de referência para avaliação do comprometimento organizacional dos docentes

Resultado Encontrado	Interpretação do Resultado
Abaixo de 3,27	Baixo Comprometimento
Entre 3,28 a 3,65	Comprometimento abaixo da média
Entre 3,66 a 4,06	Comprometimento acima da média
Maior que 4,06	Alto Comprometimento

Fonte: Dados da pesquisa

Para a amostra total dos docentes pesquisados, levando-se em consideração as médias apuradas, a TAB. 2 mostra que uma situação de alto comprometimento foi verificada para as bases obrigação pelo desempenho (5,53), afetiva (4,36), afiliativa (4,32) e linha consistente de atividade (4,08). Para essas bases, os escores obtidos foram superiores a 4,06, revelando-se, portanto, um elevado comprometimento dos docentes para com a Instituição em que atuam. Todavia constatou-se uma situação de baixo comprometimento dos informantes para com as bases falta de recompensas e oportunidade (1,98) e escassez de alternativas (2,34), uma vez que os escores obtidos apresentaram uma média menor do que 3,27 (TAB. 2).

Tabela 2 - Caracterização da amostra total, segundo as bases do comprometimento organizacional para docentes temporários e efetivos

(Continua...)

Bases da EBACO	Medidas Descritivas					
	Categoria	Média	Des- Padr.	P25	Mediana	P75
Base Afetiva	Amostra Total	4,36	1,25	3,75	4,50	5,25
	Temporário	4,96	0,74	4,63	5,25	5,50
	Efetivo	4,10	1,34	3,38	4,50	5,00
Base Obrigação em Permanecer	Amostra Total	3,30	1,62	2,00	3,25	5,00
	Temporário	4,24	1,51	3,00	4,63	5,81
	Efetivo	2,88	1,51	1,63	2,50	4,00
Base Obrigação pelo Desempenho	Amostra Total	5,53	0,53	5,25	5,75	6,00
	Temporário	5,67	0,55	5,50	5,75	6,00
	Efetivo	5,46	0,52	5,25	5,50	6,00
Base Afiliativa	Amostra Total	4,32	1,12	3,50	4,50	5,00
	Temporário	4,56	1,11	4,00	4,50	5,50
	Efetivo	4,22	1,13	3,50	4,00	5,00
Base Falta de Recompensas e oportunidade	Amostra Total	1,98	0,90	1,25	1,75	2,50
	Temporário	2,11	1,15	1,56	2,00	2,50
	Efetivo	1,92	0,77	1,25	1,75	2,50

Tabela 2 - Caracterização da amostra total, segundo as bases do comprometimento organizacional para docentes temporários e efetivos

(Conclusão)

Bases da EBACO	Medidas Descritivas					
	Categoria	Média	Des- Padr.	P25	Mediana	P75
Base Linha consistente de Atividade	Amostra Total	4,08	1,13	3,25	4,25	5,00
	Temporário	4,24	1,20	3,19	4,50	5,25
	Efetivo	4,02	1,10	3,13	4,25	4,75
Base Escassez de Alternativas	Amostra Total	2,34	1,31	1,25	2,00	2,75
	Temporário	2,22	1,19	1,00	2,25	2,75
	Efetivo	2,40	1,36	1,25	2,00	3,25

Fonte: Dados da pesquisa

O teste de *Friedman*, em uma análise comparativa às bases de comprometimento organizacional, apontou a existência de diferenças significativas em todas as sete bases da escala EBACO, com um valor de $p < 0,01$. A base obrigação pelo desempenho, como pode ser observado na TAB. 3, foi a mais significativa com escore 5,53 para a amostra total, 5,67 para os docentes temporários e 5,46 para os efetivos. Pesquisas sobre o comprometimento organizacional mostram que um elevado nível desse construto contribui para que as organizações alcancem seus objetivos e metas e, por conseguinte, maior produtividade e desempenho. Por isso mesmo, as organizações buscam implementar diversas práticas e políticas com o objetivo de obter um maior grau de comprometimento organizacional de seus empregados (MEDEIROS, 2003).

Tabela 3 - Avaliação dos escores referentes às bases de comprometimento organizacional (Continua...)

Bases da EBACO	Amostra Total		
	Escore	P-valor	Conclusão
Obrigação pelo Desempenho (1º)	5,53		
Afetiva (2º)	4,36		
Afiliativa (3º)	4,32		
Linha consistente Atividade (4º)	4,08	0.000**	$1^{\circ} > 2^{\circ} = 3^{\circ} = 4^{\circ} > 5^{\circ} > 6^{\circ} > 7^{\circ}$
Obrigação em Permanecer (5º)	3,30		
Escassez de Alternativa (6º)	2,34		
Falta Recompensas e oportunidade (7º)	1,98		

Tabela 3 - Avaliação dos escores referentes às bases de comprometimento organizacional (Conclusão)

Bases da EBACO	Docentes Temporários		
	Escore	P-valor	Conclusão
Base Obrigação pelo Desempenho (1º)	5,67		
Base Afetiva (2º)	4,96		
Afiliativa (3º)	4,56	0.000**	1º > 2º = 3º > 4º = 5º > 6º = 7º
Base Linha consistente Atividade (4º)	4,24		
Base Obrigação em Permanecer (5º)	4,24		
Base Escassez de Alternativa (6º)	2,22		
Falta Recompensas e oportunidade (7º)	2,11		

Bases da EBACO	Docentes Efetivos		
	Escore	P-valor	Conclusão
Obrigação pelo Desempenho (1º)	5,46		
Afiliativa (2º)	4,22		
Afetiva (3º)	4,10		
Linha consistente Atividade (4º)	4,02	0.000**	1º > 2º = 3º = 4º > 5º > 6º > 7º
Obrigação em Permanecer (5º)	2,88		
Escassez de Alternativa (6º)	2,40		
Falta Recompensas e oportunidade (7º)	1,92		

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Friedman*

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

– Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01** (nível de confiança de 99,0%).

Ao revelar um elevado comprometimento para com a obrigação pelo desempenho, os docentes manifestaram a crença de que devem se esforçar em busca de benefícios para a Instituição, procurando cumprir com zelo as suas atribuições para o alcance dos objetivos e metas da organização. A base obrigação pelo desempenho, de enfoque normativo, revela, através dos resultados obtidos, alto comprometimento tanto dos docentes efetivos do quadro permanente, quanto dos temporários do quadro provisório da IES pesquisada. Todavia, conforme se depreende da TAB. 2, os docentes temporários (5,67) mostraram-se ligeiramente mais comprometidos que os efetivos (5,46). Acredita-se que pressões normativas da IES pesquisada estejam conduzindo seus profissionais a se esforçarem em

benefício da organização na medida em que cumprem as regras e normas estabelecidas para o alcance dos objetivos organizacionais.

A partir da análise qualitativa, observou-se a concordância de todos os entrevistados para com os resultados da pesquisa, que destaca o esforço pelo desempenho em benefício da organização como principal aspecto de envolvimento dos docentes com a IES pesquisada. Grande parte dos entrevistados se esforça em relação a atendimento às normas, cumprimento dos objetivos e metas institucionais, procurando sempre o crescimento profissional e institucional.

Os respondentes acreditam que o bom desempenho docente é fundamental não só para a superação de dificuldades momentâneas, mas também para a formação profissional de qualidade e para bons resultados dos alunos em exames nacionais conforme se observa nos depoimentos abaixo:

Se eu estou numa instituição que tem um objetivo, tem uma missão, tem um valor, e foi por escolha que eu estou aqui, eu tenho que, é claro, me esforçar ao máximo pra cumprir esses objetivos, essa missão e esses valores, então eu concordo com esse resultado e eu acho que se cada um fizer a sua parte com certeza nós vamos ter uma instituição de sucesso (DE1).

Para a instituição chegar a algum objetivo, o professor tem que ser uma pessoa que dê sua contribuição da melhor maneira possível, senão a instituição não funciona. Batalhar pela instituição é também batalhar pelo seu nome profissional. O resultado do ENEM de 2011 nos coloca como a sexta melhor escola pública de Minas, então, quer dizer, o envolvimento do professorado principalmente da área de formação geral é que deu essa possibilidade. No caso dos cursos técnicos, o envolvimento dos professores é que justifica o reconhecimento que tanto as empresas têm na cidade para oferecer vagas aos nossos estagiários e emprego logo depois. Então quer dizer o envolvimento e desempenho do pessoal docente é que tem feito o nome da instituição crescer (DE2).

Os resultados da pesquisa descritos anteriormente indicaram que o grupo de professores amostrados são mais comprometidos normativamente do que afetivamente, podendo estar na Instituição por se sentirem obrigados moral e eticamente, retribuindo a ela a oportunidade de crescimento que lhes é oferecida.

Para Weiner (1982) e Weiner e Vardi (1990), o enfoque normativo do comprometimento pressupõe que o comportamento do indivíduo é resultante do conjunto de pressões normativas que ele absorve e assume internamente, vinculando-o com os objetivos e interesses da organização. A adesão completa,

segundo os autores, depende de o indivíduo partilhar dos valores e normas estabelecidas pela organização e do que ele acredita ser uma conduta ética e moral. Colaborando com esse entendimento, Siqueira (2001) acrescenta que o envolvimento de caráter normativo se traduz no reconhecimento por parte do empregado de obrigações e deveres morais para com a organização. A autora assinala ainda que esse nível de comprometimento ocorre quando o empregado acredita que tem uma dívida social para com a organização e pensa em retribuir com seu esforço em prol da empresa.

O comprometimento normativo, segundo Bastos (1994b), reflete determinados comportamentos de aderência às normas organizacionais por parte do trabalhador, não porque quer ou porque busque obter benefícios, mas sim porque acredita que é certo e moral fazê-lo.

Com relação aos quatro indicadores que compõem a base obrigação pelo desempenho, os resultados revelaram que os docentes temporários possuem, em todos esses indicadores, comprometimento ligeiramente superior ao de seus pares efetivos. Os resultados apontaram ainda que o indicador mais relevante dessa base para os docentes amostrados diz respeito à obrigação pelo bom desempenho da função, com escore de 5,83 para temporários e 5,80 para os efetivos (TAB. 4). Destaca-se, entretanto, que, em todos os indicadores da base obrigação pelo desempenho, tanto os docentes efetivos quanto os temporários obtiveram escores superiores a 4,06, confirmando-se, assim, o alto comprometimento desses profissionais para essa base.

Tabela 4 - Caracterização dos docentes, segundo a base obrigação pelo desempenho

(Continua...)

Docentes Efetivos	Medidas Descritivas				
	Média	Des.-Padr.	P25	Mediana	P75
Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na instituição.	5,80	0,40	6,00	6,00	6,00
O bom empregado deve se esforçar para que a instituição tenha os melhores resultados possíveis.	5,59	0,81	5,00	6,00	6,00
O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.	5,54	0,60	5,00	6,00	6,00
Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da instituição.	4,93	0,96	4,00	5,00	6,00

Tabela 4 - Caracterização dos docentes, segundo a base obrigação pelo desempenho
(Conclusão)

Docentes Temporários	Medidas Descritivas				
	Média	Des.-Padr.	P25	Mediana	P75
Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na instituição.	5,83	0,38	6,00	6,00	6,00
O bom empregado deve se esforçar para que a instituição tenha os melhores resultados possíveis.	5,72	0,57	5,75	6,00	6,00
O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.	5,72	0,57	5,75	6,00	6,00
Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da instituição.	5,39	0,98	5,00	6,00	6,00

Fonte: Dados da pesquisa

Com base nas entrevistas realizadas, é possível constatar que a maioria dos professores reconhece o destacado esforço dos docentes temporários para o alcance dos melhores resultados possíveis para a Instituição pesquisada. Os entrevistados destacaram o compromisso desses docentes para com o cumprimento das normas da Instituição e o interesse em cumprir bem suas tarefas e atividades com perspectivas de deixar boa imagem profissional. Para muitos, esse comportamento pode estar associado à expectativa dos temporários para com futuras contratações e até efetivação no cargo através de concurso. Os depoimentos a seguir demonstram a posição majoritária dos entrevistados:

Até mesmo como coordenador de curso, tenho vários colegas que são temporários. E a gente percebe que o comprometimento e engajamento deles, nas atribuições de docência, e até mesmo fora da docência, em comissões, bancas, e trabalhos paralelos, eles são mais envolvidos. Mas penso também que é em função da pergunta anterior que há a necessidade de mostrar um trabalho de qualidade para permanecer na instituição e futuros processos seletivos (DE4).

No meu caso, eu sou professor temporário, o professor temporário ele tem que executar uma atividade como profissional, talvez ele ache que o desempenho dele, se for melhor, se ele se esforçar mais, pode ser aproveitado. Pode ser eh.. fazer parte da instituição como professor efetivo, certo? Isso tem sentido, né? Porque a partir do momento que você entra numa organização e você faz um bom trabalho, se você sai você sai com as portas abertas e você entra em qualquer momento, né? Então eu acho que nesse sentido tudo bem (DT2).

Com referência à base afetiva, os resultados revelaram alto comprometimento dos docentes amostrados para com a IES pesquisada, revelando a existência de elevada identificação dos seus profissionais para com a filosofia, os valores e os

objetivos organizacionais. O escore da amostra total apresentou média 4,36, portanto, superior ao 3º quartil (4,06), indicando, assim, elevado comprometimento dos docentes para com a organização (TAB. 2). A base afetiva ocupou o segundo lugar para os docentes temporários entre as demais bases do comprometimento, enquanto a base afiliativa ocupou essa mesma posição para os professores efetivos, apesar de o teste de *Friedman* não ter apontado ordem de preponderância nesse quesito (TAB. 3). A condição do regime de trabalho parece reforçar esse resultado, uma vez que os docentes efetivos devem se sentir membros do grupo e da organização, enquanto os docentes temporários procuram se identificar com a filosofia, os valores e os objetivos da organização como forma de vislumbrar uma possibilidade de se integrar à organização como um membro efetivo.

A partir das entrevistas realizadas, os professores por unanimidade declararam acreditar nos valores e objetivos da Instituição, revelando elevada identificação com a filosofia da organização. Os depoimentos a seguir ilustram a posição majoritária dos docentes entrevistados:

O que a gente vê aqui no dia a dia é que os professores estão comprometidos com a filosofia da escola, pode haver uma não compreensão por parte de alguns, mas nós não vemos um professor é... discordando dessa filosofia apenas acrescentando sugestões e ponderações, mas isso é o que a gente percebe mesmo (DE3).

E esse resultado é bastante animador, porque a partir do momento em que há essa... esse ponto comum, tanto com os temporários quanto os efetivos, significa que a instituição ainda encanta as pessoas, encanta os profissionais. E pra nós que somos professores, que temos uma carga bastante diferente no nível de exigência, de desgaste mesmo, é... O profissional que não acredita na instituição ele já está fadado ao fracasso. Então, é bastante positivo, é bastante bacana! E é de se comemorar essa constatação (DT3).

Para Siqueira (2001), quando o indivíduo internaliza os valores da organização, comprometendo-se com suas metas, desempenhando-as com vistas à consecução dos objetivos da empresa, pode-se dizer que foi desenvolvida uma ligação psicológica, de natureza afetiva, com a organização.

Em seus estudos, Mowday, Porter e Steers (1982) destacam que o comprometimento organizacional representa mais que uma mera lealdade passiva para com a organização, ao envolver uma relação ativa, em que o empregado

deseja dar algo de si mesmo a fim de contribuir para o desenvolvimento da organização. Depreende-se, assim, dos resultados da pesquisa, que o empregado oferecer algo de si mesmo para a organização seja uma premissa para o seu comprometimento afetivo.

Não obstante a identificação dos docentes para com a filosofia e os valores da Instituição ter-se mostrado elevada para os profissionais tanto do quadro provisório quanto do permanente, conforme valores médios obtidos da base afetiva, os temporários (4,96) apresentaram escore superior aos seus colegas efetivos (4,10). Com base na pesquisa qualitativa, observou-se que a maioria dos entrevistados concorda com a afirmativa de que os docentes temporários, quando comparados a seus colegas efetivos, possuem maior identificação com os valores e objetivos da Instituição. Esses entrevistados consideram os docentes temporários mais engajados e envolvidos. Os depoimentos a seguir ilustram a posição majoritária dos docentes ouvidos.

Eu vou falar por mim, vou falar o que imagino que seja, porque os professores que estão permanentes, do quadro permanente, provavelmente eles já têm uma experiência mais longa com a instituição, então além das coisas positivas, também percebem umas coisas negativas. Então, por isso, talvez, essa informação seja interessante, porque de certa forma o professor temporário fica pouco tempo na instituição, então assim acaba não conhecendo o lado negativo que, infelizmente, toda instituição tem (DE6).

Os temporários eles saem muito rápido da instituição, né?! O efetivo pode ser que, por experiência, por ele já ter experimentado casos, e se os objetivos se perderam por alguns motivos em determinada turma, em determinado grupo, né?! Ou até mesmo com algum determinado profissional, pode ser que ele tenha acabado se decepcionado com a filosofia, e ele tenha visto que ele se equivocou quando ele julgava preencher o espaço profissional que fosse compatível com os seus anseios. Talvez seja isso (DT3).

No que diz respeito aos indicadores da base afetiva, constatou-se uma situação de alto comprometimento dos docentes temporários em todos esses indicadores, uma vez que os escores obtidos apresentaram média superior a 4,06 (TAB. 5).

Já para os docentes efetivos, dois indicadores tiveram escores no intervalo de alto comprometimento e outros dois acima da média. Os docentes efetivos obtiveram alto comprometimento nos indicadores crença nos valores e objetivos da Instituição (4,44) e identificação com a filosofia organizacional (4,32). Todavia os escores dos

indicadores semelhança entre os valores pessoais e institucionais (3,71) e preferência pela Instituição em função dos valores que ela simboliza (3,93) ficaram abaixo de 4,06, resultando ainda assim em comprometimento acima da média (TAB. 5).

Tabela 5 - Caracterização dos docentes, segundo a base afetiva

Docentes Temporários	Medidas Descritivas				
	Média	Des.Padr.	P25	Mediana	P75
A razão de eu preferir esta instituição em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.	5,28	0,83	5,00	5,00	6,00
Eu acredito nos valores e objetivos desta instituição.	5,17	1,04	5,00	5,00	6,00
Eu me identifico com a filosofia desta instituição.	5,00	0,77	5,00	5,00	5,25
Desde que me juntei a esta instituição, meus valores pessoais e os da instituição têm se tornado mais similares.	4,39	1,20	4,00	5,00	5,00
Docentes Efetivos	Medidas Descritivas				
	Média	Des.Padr.	P25	Mediana	P75
Eu acredito nos valores e objetivos desta instituição.	4,44	1,43	4,00	5,00	5,50
Eu me identifico com a filosofia desta instituição.	4,32	1,42	4,00	5,00	5,00
A razão de eu preferir esta instituição em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.	3,93	1,46	3,00	4,00	5,00
Desde que me juntei a esta instituição, meus valores pessoais e os da instituição têm se tornado mais similares.	3,71	1,50	2,50	4,00	5,00

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação à base afiliativa, os resultados mostraram um alto comprometimento dos profissionais pesquisados ao apresentar média global de 4,32, revelando a crença dos docentes de que são reconhecidos pelos seus pares como membros do grupo e da Instituição. Todavia os docentes temporários (4,56) revelaram-se mais comprometidos que seus colegas efetivos (4,22) para com a referida base (TAB. 2).

As entrevistas confirmam esse resultado, pois a grande maioria dos entrevistados afirmou que os professores temporários buscam conquistar seus colegas, são mais envolvidos, permanecem maior tempo dentro da Instituição e, diferentemente de muitos efetivos, residem há mais tempo na cidade. As declarações a seguir ilustram a posição da maioria dos docentes ouvidos.

Porque esse contratado é do município de Divinópolis então ele vendo a instituição de Divinópolis crescer acontece o que, ele vê a cidade crescer,

as pessoas que o encontram na rua, as pessoas que o encontram na praça, no supermercado são beneficiados pelo crescimento da instituição, já os efetivos vêm de fora, então eles não têm uma ligação tão efetiva com o município e isso repercute na afetividade com a instituição. Por isso os temporários sentem pertencer mais à instituição porque a instituição está no local onde eles residem onde seus parentes, suas famílias as pessoas que eles conhecem elas residem, então crescendo a instituição eles veem que cresce também a comunidade coisa que não acontece com quem vem de fora (DE2).

Os temporários, de um modo geral, eles são, eles demonstram maior satisfação de estar aqui. Isso é bem perceptivo... E, de novo, está na diferença entre o desejo de estar na instituição e a já concretização de estar na instituição. Porque a partir do momento que eu sou temporária, eu quero conquistar as pessoas daquele grupo, eu quero me aproximar daquelas pessoas, né?! E eu passo a ter um comportamento mais amistoso mesmo... Porque eu não tenho dificuldades, eu ainda não tenho desafetos, não tenho nenhuma aresta a ser reparada, o que muitas vezes acontece quando as pessoas têm um longo tempo na empresa (DT3).

Medeiros (2003) afirma que a base de comprometimento afiliativa se expressa como algo que denota um sentimento de fazer parte da organização, diferindo do comprometimento afetivo que significa introjetar características e valores organizacionais. Moraes, Marques e Correia (1998) acrescentam ainda que aquelas organizações que buscam desenvolver um ambiente de trabalho, que permita uma maior integração entre seus empregados, apostam no resultado positivo proporcionado por essa medida. Para os autores, quando o empregado sente-se responsável por uma atividade que ajudou a conceber por meio de uma gestão participativa, é maior a sua dedicação e empenho para o alcance das metas traçadas. Na IES pesquisada, as decisões acadêmicas são normalmente tomadas por instâncias coletivas, como: colegiados, coordenações, congregações e conselhos de ensino, pesquisa e extensão.

Os resultados mostraram ainda, conforme a TAB. 2, a ocorrência de baixo comprometimento organizacional dos docentes amostrados para com as bases falta de recompensas e oportunidade (1,98) e escassez de alternativas (2,34), cujos escores situam-se no primeiro quartil, portanto, com média inferior a 3,27. Isso significa que tanto os docentes efetivos quanto os temporários discordam muito sobre a falta de recompensas e oportunidade na Instituição, como também sobre a escassez de alternativas no mercado de trabalho em caso de deixarem a organização.

Em relação à base falta de recompensas e oportunidade, os docentes do quadro provisório (2,11) queixam-se mais dessa sua condição no interior da Instituição que seus colegas efetivos (1,92), conforme se pode depreender da TAB. 2.

As entrevistas confirmaram esse resultado, pois a grande maioria dos entrevistados afirmou que os professores temporários não participam de programa institucional de capacitação, bem como das atividades de extensão e pesquisa dirigidas exclusivamente aos seus colegas efetivos. Os docentes temporários também não possuem o direito de participar dos processos de escolha de dirigentes e representantes em órgãos colegiados da Instituição. As declarações a seguir ilustram a posição da maioria dos docentes ouvidos na pesquisa.

Isso é institucional né, ou seja, o contratado ele tem a mesma dedicação do efetivo, o mesmo trabalho, mas, por ser temporário ele vai ter menos acesso, então ele, por exemplo, às vezes, não tem direito de votar em eleições, eles não têm direito a afastamentos, a bolsas, a alguns tipos de bolsa então é claro que isso é percebido por ele e vai causando o descontentamento (DE3).

A gente entra, fica dois anos e ninguém chama a gente pra projeto nenhum, quando chama, a gente só fica como “debaixo dos pano” mas quem faz o serviço bruto é a gente. Somente no Bic-Júnior, a gente corre muito atrás com os alunos do Bic e o nome da gente nem aparece nessa questão (DT4).

No que diz respeito aos indicadores da base falta de recompensas e oportunidade, observa-se, na TAB. 6, que os docentes temporários queixam-se mais que seus colegas efetivos de sua condição com referência às oportunidades e recompensas conferidas a eles pela Instituição. Os resultados revelaram que o indicador associado ao esforço já empreendido para se considerar trabalhar em outro lugar apresentou maior média dentre os demais, com os docentes temporários (2,78) concordando mais que seus colegas efetivos (2,59) nessa questão. Ainda nessa base, os docentes efetivos (1,59) discordaram mais que seus pares temporários (1,72) de que possuem visão pessoal da Instituição diferente da que expressam publicamente.

Tabela 6 - Caracterização dos docentes, segundo a base falta de recompensas e oportunidade

Docentes Temporários	Medidas Descritivas				
	Média	Des.Padr.	P25	Mediana	P75
Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta instituição, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	2,78	1,73	1,00	2,50	4,00
Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta instituição.	2,22	1,73	1,00	1,00	4,00
A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despender esforços extras em benefício desta instituição.	1,72	1,36	1,00	1,00	2,00
Minha visão pessoal sobre esta instituição é diferente daquela que eu expressei publicamente.	1,72	1,36	1,00	1,00	2,00

Docentes Efetivos	Medidas Descritivas				
	Média	Des.Padr.	P25	Mediana	P75
Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta instituição, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	2,59	1,58	1,00	2,00	4,00
A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despender esforços extras em benefício desta instituição.	1,80	1,12	1,00	1,00	2,00
Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta instituição.	1,71	1,05	1,00	1,00	2,00
Minha visão pessoal sobre esta instituição é diferente daquela que eu expressei publicamente.	1,59	1,07	1,00	1,00	2,00

Fonte: Dados da pesquisa

Ao manifestarem poucas queixas para com a falta de recompensas e oportunidade, os docentes efetivos do *Campus* Divinópolis do CEFET-MG podem estar reconhecendo os incentivos e a oportunidade de crescimento pessoal e profissional dados pela Instituição à categoria docente, através de apoio à capacitação, planos de saúde, condições de trabalho, dentre outros benefícios. Leite (2004) afirma que a oportunidade de crescimento pessoal e de promoção funcional configura-se como um importante aspecto que tende a aumentar o comprometimento dos profissionais. Assim, a política de reconhecimento e recompensas também é um fator que afeta positivamente o comprometimento, fortalecendo o envolvimento entre os empregados e a organização.

A base falta de recompensas e oportunidade está associada ao comprometimento de enfoque instrumental. Esse enfoque, conforme assinalado nos trabalhos de Becker (1960), mostra o comprometimento associado à percepção do empregado quanto às trocas estabelecidas como parte integrante da organização. Por essa dimensão, o empregado permanece na empresa, enquanto perceber benefícios nessa decisão e pelo receio de perder vantagens decorrentes dos investimentos já realizados, caso se afaste da organização.

Para Medeiros (2003), a falta de recompensas e oportunidade é a crença do empregado de que o esforço extra em benefício da organização deve ser recompensado e de que a organização deve lhe dar mais oportunidade.

Para Siqueira e Gomide Júnior (2004), essa dimensão é resultante de benefícios, como planos de saúde, aposentadoria, promoções e outras conquistas alcançadas pelas investidas do empregado em muitos anos de trabalho, e pela possibilidade percebida de vir a perder, ou não ter como repor tais vantagens, caso venha a se desligar da organização.

Os resultados revelaram ainda que os docentes tanto efetivos quanto temporários discordam da existência de escassez de alternativas de trabalho em caso de deixarem a Instituição. Todavia os docentes do quadro temporário (2,22) discordam mais dessa situação, que seus colegas efetivos (2,40). Esses resultados podem decorrer do fato de os profissionais do quadro provisório já saberem da precariedade e curta duração dos seus contratos de trabalho que não excedem a dois anos de vigência. Dessa forma, esses profissionais parecem buscar na Instituição, além de uma melhor remuneração, também mais experiência e enriquecimento de seus currículos com vistas a futuras ocupações no magistério. Os dados ocupacionais da pesquisa revelaram ainda que uma parcela dos docentes temporários, diferentemente dos docentes efetivos, mantém vínculos de trabalho com outras organizações.

A TAB. 7 aponta que, dentre as variáveis que compõem a base escassez de alternativas, existe mais discordância dos docentes em relação ao indicador que alude não deixar o emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho.

Todavia os docentes temporários (1,72) discordam mais da afirmativa que seus colegas efetivos (2,02).

Tabela 7 - Caracterização dos docentes, segundo a base escassez de alternativas

Docentes Temporários	Medidas Descritivas				
	Média	Des.Pad.	P25	Mediana	P75
Se eu decidisse deixar minha instituição agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	3,00	1,78	1,00	3,00	4,25
Uma das consequências negativas de deixar esta instituição seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.	2,17	1,50	1,00	2,00	3,00
Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta instituição.	2,00	1,33	1,00	2,00	2,25
Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho.	1,72	1,13	1,00	1,00	2,25
Docentes Efetivos	Medidas Descritivas				
	Média	Des.Pad.	P25	Mediana	P75
Se eu decidisse deixar minha instituição agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	3,32	1,82	1,00	4,00	5,00
Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta instituição.	2,05	1,50	1,00	1,00	2,00
Uma das consequências negativas de deixar esta instituição seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.	2,20	1,63	1,00	1,00	3,00
Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho.	2,02	1,54	1,00	1,00	2,50

Fonte: Dados da pesquisa

Em resumo, é possível constatar dos resultados da pesquisa que uma situação de alto comprometimento dos professores temporários foi verificada para as bases obrigação pelo desempenho, obrigação em permanecer, afetiva, afiliativa e linha consistente de atividade, ao apresentar escores cujas médias são superiores a 4,06 (TAB. 2). As duas primeiras bases e que se destacam com maiores escores estão relacionadas ao enfoque normativo do comprometimento. Esses resultados reforçam as pesquisas de autores citados no referencial teórico, segundo os quais o grupo de empregados, quando comprometido normativamente mais do que afetivamente, pode estar na organização por se sentir moralmente obrigado a permanecer retribuindo a ela a oportunidade de crescimento e de recompensas recebidas. Leite (2004) assinala que a política de recompensas e reconhecimento é um fator que afeta positivamente o comprometimento organizacional, na medida em que fortalece o envolvimento entre os empregados e a empresa.

Já com referência aos docentes efetivos, uma situação de alto comprometimento pode ser verificada por esses profissionais com relação às bases obrigação pelo desempenho, afetiva e afiliativa, tendo os escores dessas bases alcançado média superior a 4,06 (TAB. 2). Todavia verificou-se baixo comprometimento com as bases falta de recompensas e oportunidade, obrigação em permanecer e escassez de alternativas dos informantes, já que os escores obtidos apresentaram média inferior a 3,27. Como demonstrado nas características ocupacionais desta pesquisa, a maioria dos docentes efetivos possui elevado grau de escolaridade em nível de mestrado e doutorado, e isso pode justificar a ausência de queixas desses profissionais quanto à escassez de alternativas em caso de deixarem a Instituição. Os professores efetivos também não se queixam da falta de recompensas e oportunidade conferida pela Instituição. Para Siqueira (2001), esse comportamento do grupo, de enfoque instrumental, estaria relacionado à avaliação positiva dos benefícios e posição alcançados pelos empregados na organização, decorrentes de investimentos já realizados e, ao mesmo tempo, à possibilidade percebida de perdê-los, caso se desligassem da organização.

5.3 Análise Bivariada

Nesta seção, as sete bases do comprometimento organizacional da escala EBACO foram correlacionadas com as características demográficas e ocupacionais dos docentes pesquisados. Para a avaliação de diferenças entre tais características e as bases do comprometimento, testes não paramétricos foram adotados já que a suposição de normalidade para essas bases fora violada. Para as variáveis que possuem somente duas categorias (sexo, faixa etária, situação funcional e tempo de serviço na Instituição), foi adotado o teste não paramétrico de *Mann-Whitney*. Já para as variáveis que possuem três categorias (escolaridade e tempo de atuação no magistério), foi adotado o teste não paramétrico de *Kruskal-Wallis*, que permite a comparação múltipla de k categorias. Para esse último teste, a hipótese nula é a de que não há diferença entre as médias das categorias; e a hipótese alternativa é a de que há pelo menos uma diferença significativa entre as categorias estudadas.

Em uma análise comparativa entre as duas categorias de sexo e as bases de comprometimento organizacional na amostra total, conforme se observa na TAB. 8, não ocorreu diferença significativa nos escores apresentados, pois o valor-p encontrado foi superior a 5%.

Tabela 8 - Níveis médios referentes às bases de comprometimento organizacional na amostra total por gênero

Bases da EBACO	Sexo	Resultados			
		Média	D.P	P-valor	Conclusão
Afetiva	Masculino	4,30	1,33	0.824	Masc.=Fem.
	Feminino	4,49	1,06		
Obrigação em permanecer	Masculino	3,18	1,61	0.437	Masc.=Fem.
	Feminino	3,56	1,68		
Obrigação pelo desempenho	Masculino	5,47	0,57	0.272	Masc.=Fem.
	Feminino	5,65	0,41		
Afiliativa	Masculino	4,35	0,95	0.987	Masc.=Fem.
	Feminino	4,25	1,48		
Falta de recompensas e oportunidades	Masculino	1,91	0,78	0.485	Masc.=Fem.
	Feminino	2,14	1,13		
Linha consistente de atividade	Masculino	4,03	1,06	0.626	Masc.=Fem.
	Feminino	4,21	1,29		
Escassez de alternativas	Masculino	2,35	1,27	0.790	Masc.=Fem.
	Feminino	2,33	1,43		

Dados da pesquisa

Nota: - As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Mann-Whitney*.

A TAB. 9 mostra o resultado dos níveis médios das bases de comprometimento organizacional na amostra total, correlacionando-os com as duas categorias de faixas etárias consideradas, de até 40 anos e acima de 40 anos de idade.

Tabela 9 - Níveis médios referentes às bases de comprometimento organizacional na amostra total entre as categorias de faixa etária

(Continua...)

Bases da EBACO	Faixa Etária	Resultados			
		Média	D.P	P-valor	Conclusão
Afetiva	Até 40 anos (1º)	4,55	1,26	0.082	Todos iguais
	Mais de 40 anos (2º)	4,18	1,23		
Obrigação em permanecer	Até 40 anos (1º)	3,59	1,75	0.238	Todos iguais
	Mais de 40 anos (2º)	3,02	1,47		
Obrigação pelo desempenho	Até 40 anos (1º)	5,59	0,43	0.720	Todos iguais
	Mais de 40 anos (2º)	5,47	0,62		
Afiliativa	Até 40 anos (1º)	4,22	1,26	0.951	Todos iguais
	Mais de 40 anos (2º)	4,42	0,99		
Falta de recompensas e oportunidades	Até 40 anos (1º)	1,79	0,97	0.026*	1º < 2º
	Mais de 40 anos (2º)	2,16	0,80		

Tabela 9 - Níveis médios referentes às bases de comprometimento organizacional na amostra total entre as categorias de faixa etária

(Conclusão)

Bases da EBACO	Faixa Etária	Resultados			
		Média	D.P	P-valor	Conclusão
Linha consistente de atividade	Até 40 anos (1º)	4,28	1,06	0.199	Todos iguais
	Mais de 40 anos (2º)	3,90	1,18		
Escassez de alternativas	Até 40 anos (1º)	2,23	1,12	0.818	Todos iguais
	Mais de 40 anos (2º)	2,45	1,47		

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: - As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Mann-Whitney*.

- Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância p-valor < 0.05 * (nível de confiança de 95%).

Comparando-se os dois grupos de faixa etária quanto às bases de comprometimento organizacional, foi verificada diferença significativa em relação à base Falta de recompensas e oportunidade, que apresentou um valor-p de 0.026*, portanto, p-valor < 0.05. Analisando essa base, verifica-se que, em ambas as categorias amostradas, existe pouca queixa de que o esforço extra em benefício da organização deve ser recompensado e de que a organização deve dar mais oportunidade aos docentes. Todavia, a categoria com até 40 anos de idade (1,79) apresenta menor comprometimento do que a categoria com mais de 40 anos (2,16). Esses resultados significam que os docentes mais novos discordam mais que seus colegas mais velhos, da falta de recompensas e oportunidade na Instituição, conforme se depreende da TAB. 9.

Dados de relatórios da Instituição mostram que, nos últimos dez anos, cresceu significativamente, no CEFET-MG, o incentivo institucional à capacitação docente em nível de pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado), seja com liberação dos profissionais para participarem desses programas, seja com destinação de bolsas para custear mensalidades dos cursos em Instituições privadas (CEFET-MG, 2012). Os professores mais novos e que ingressaram há menos tempo na Instituição são aqueles que parecem melhor desfrutarem desses benefícios, e isso pode justificar os resultados da pesquisa.

A oportunidade de crescimento e de progressão funcional é um fator que tende a aumentar o comprometimento dos profissionais. Também a política de recompensas

e reconhecimento adotada pela empresa afeta positivamente o comprometimento ao fortalecer o envolvimento entre os empregados e a organização (LEITE, 2004).

A partir da pesquisa qualitativa, observou-se que a grande maioria dos entrevistados concorda com a afirmativa de que os docentes com idade acima de 40 anos possuem menos recompensas e oportunidade na Instituição e, portanto, queixam-se mais dessa situação quando comparados aos seus colegas mais novos. Esses entrevistados consideram que os docentes mais novos usufruem melhor de oportunidades, tais como: programas de capacitação e pesquisas e participação em congressos científicos.

Eu acho que se há essa queixa seria natural porque talvez os professores mais velhos, já tenham ficado mais tempo à espera do que eles consideram uma recompensa (...). A gente vê isso também porque os mais novos eles já na graduação eles já pegaram uma fase em que era natural eles fazerem o mestrado e o doutorado. Já os professores mais velhos saíram da graduação e..., então é difícil agora retornar para o doutorado, e por problemas de conjuntura e tudo, de readaptar ao mundo acadêmico, e os mais jovens eles já vão engrenados para a graduação até o doutorado, isso a gente percebe e eles já entram no CEFET, já tendo concluído todos os planos, já são mais bem informados (DE3).

Eu concordo. Principalmente por já terem vivenciado né?! experiências, expectativas. Terem trabalhado mais, conhecerem talvez melhores condições de trabalho. Mesmo aqueles que talvez sejam mais velhos, mas que não estejam tanto tempo dentro do CEFET, mas imagino que eles tenham mais experiências no mercado de trabalho. Então, com isso acabam se queixando mais (DE6).

Bastos (1994b) afirma que um maior comprometimento organizacional relaciona-se diretamente com uma maior idade, resultando em maiores trocas entre empregados e organização. O autor acrescenta ainda que se pode associar um maior comprometimento àqueles indivíduos com maior tempo na organização, maior nível ocupacional, melhor remuneração. Embora todas essas variáveis sejam tomadas como antecedentes do comprometimento instrumental decorrentes das trocas laterais, as correlações positivas revelam-se maiores quando o comprometimento é avaliado na perspectiva da componente afetiva.

Becker (1960), um teórico clássico sobre o tema, dizia que o empregado permanecia na organização em decorrência dos custos e benefícios associados a sua saída, que o autor chamou de trocas laterais (*side-bets*). E, assim, passava a se engajar em linhas consistentes de atividade para garantir-se no emprego. Nessa mesma linha,

Bastos (1994b) assinala que esse comportamento configura um mecanismo psicossocial, cujas trocas ou conseqüências de recompensas e custos impõem limites ou restringem ações futuras. Todavia, diferentemente do que revelam os resultados da pesquisa, Mottaz (1988) não considera que o tempo de trabalho tenha influência sobre o comprometimento. Para o autor, os indivíduos buscam no emprego novos desafios, recompensas e valores no decorrer do período de permanência na organização.

A TAB. 10 mostra o resultado dos níveis médios das bases de comprometimento organizacional dos docentes, correlacionando-os com as três categorias do grau de escolaridade dos docentes pesquisados.

Tabela 10 - Níveis médios referentes às bases de comprometimento organizacional na amostra total entre as três categorias do nível de escolaridade

Bases da EBACO	Escolaridade	Resultados			
		Média	D.P	P-valor	Conclusão
Afetiva	Especialização (1º)	4,98	0,93	0.045*	2º = 3º < 1º
	Mestrado (2º)	4,16	1,36		
	Doutorado (3º)	3,88	1,14		
Obrigação em permanecer	Especialização (1º)	4,67	1,56	0.003**	2º = 3º < 1º
	Mestrado (2º)	3,07	1,55		
	Doutorado (3º)	2,28	1,27		
Obrigação pelo desempenho	Especialização (1º)	5,67	0,63	0.167	Todos iguais
	Mestrado (2º)	5,42	0,56		
	Doutorado (3º)	5,55	0,39		
Afiliativa	Especialização (1º)	4,46	1,18	0.816	Todos iguais
	Mestrado (2º)	4,31	1,13		
	Doutorado (3º)	4,20	1,11		
Falta de recompensas e oportunidades	Especialização (1º)	2,42	1,41	0.469	Todos iguais
	Mestrado (2º)	1,84	0,75		
	Doutorado (3º)	1,88	0,71		
Linha consistente de atividade	Especialização (1º)	4,54	1,14	0.196	Todos iguais
	Mestrado (2º)	4,05	1,21		
	Doutorado (3º)	3,73	0,93		
Escassez de alternativas	Especialização (1º)	2,85	1,57	0.272	Todos iguais
	Mestrado (2º)	2,27	1,24		
	Doutorado (3º)	2,03	1,28		

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: - As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *kruskal-Wallis*.

- Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01** (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.05 * (nível de confiança de 95%).

- 5 observações foram excluídas, pois pertenciam à categoria superior completo.

Correlacionando-se os níveis de escolaridade com as bases de comprometimento organizacional, verificou-se diferença significativa em relação às bases Afetiva e Obrigação em Permanecer, que apresentaram resultados de valor-p de 0,045* e 0,003** respectivamente. Nessas duas bases, os docentes com grau de escolaridade em nível de *especialização* apresentaram maior comprometimento que seus colegas mestres e doutores. Em relação às demais bases, não foram constatadas diferenças significativas entre os níveis de escolaridade. Esses resultados podem ser vistos na TAB. 10.

Depreende-se, dos resultados da TAB. 10, que os escores das três categorias em relação à base afetiva situam-se entre comprometimento acima da média e alto comprometimento dos empregados. Todavia a categoria especialização (4,98) revelou-se mais comprometida que as categorias mestrado (4,16) e doutorado (3,88).

Com base na pesquisa qualitativa, os entrevistados ficaram divididos com referência aos resultados da análise quantitativa que apontou os docentes especialistas com maior identificação com a Instituição quando comparados a seus colegas mestres e doutores. Assim, seis docentes discordaram dessa afirmativa enquanto outros 6 manifestaram concordância, ao afirmarem que os docentes temporários são mais engajados com as propostas da Instituição, ao passo que os efetivos são mais questionadores e discordantes de aspectos da filosofia institucional. Já os docentes que discordam da afirmativa rebatem ao afirmarem que a missão da Instituição está mais compatível com profissionais de maior titulação. Os depoimentos a seguir ilustram a posição dos docentes ouvidos.

Eu penso que essa diferença talvez esteja na titulação. Porque, como nós estamos tratando basicamente de formação em nível de ensino médio, né?! Quanto mais próximo do ensino médio nós estivermos, maior a identificação. Então, um profissional que já tenha mestrado, que já tenha o doutorado, a sua capacitação já o leve para, por exemplo, o ensino de curso superior, a pós-graduação. É bem menos trabalhoso, trabalhar nestes segmentos do que lidar com os adolescentes, né?! Então, tem a ver com esse distanciamento mesmo. E quanto mais alto é o grau de instrução do profissional, mais ele tende a desapegar mesmo das pessoas, de ser emotivo, porque é um profissional de carreira, é a escolha dele (DT3).

Deveria ser o contrário, uma instituição que está em busca da universidade tecnológica né, a nossa missão de professor, pesquisador, essa filosofia

deveria ser e estar sendo mais trabalhada por aquele que tem mais qualificação, deveria estar acreditando mais, deveria tá acreditando muito mais, isso com certeza (DE1).

A premissa básica do enfoque afetivo revela a identificação do indivíduo para com as metas e objetivos da organização, bem como a introjeção de seus valores e princípios, assumindo-os como próprios (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1982). Os autores afirmam ainda que o comprometimento tende a reduzir-se quanto maior o nível educacional e é mais elevado entre os que aderem à ética protestante do trabalho. Com relação ao nível educacional, a pesquisa confirma os achados de Mowday, Steers e Porter (1982), ao revelar que os docentes especialistas tiveram escore superior aos de seus colegas mestres e doutores (TAB. 10).

Estudos realizados por Siqueira (2003) mostraram que a percepção do indivíduo de que a organização se preocupa com o bem-estar de seus empregados constitui um relevante antecedente do comprometimento afetivo. Dessa forma, o empregado tende a estabelecer um forte envolvimento afetivo com a organização quando percebe que a empresa está efetivamente comprometida com ele (SIQUEIRA; GOMIDE JUNIOR, 2004).

Com relação à base Obrigação em Permanecer, em que também se verificou diferença significativa entre as categorias pesquisadas, os docentes especialistas (4,67) mostraram-se mais comprometidos que os seus colegas mestres (3,07) e doutores (2,28) para com a referida base. Esses resultados revelam que os docentes com menor grau de escolaridade assimilam e aderem mais às pressões normativas da Instituição que seus pares de maior titulação, dessa forma, manifestando maior crença de que se sentiriam culpados em deixar a Instituição, por terem uma obrigação moral para com as pessoas da organização.

Com base na pesquisa qualitativa, observou-se que a maioria dos entrevistados concorda com a afirmativa de que os docentes especialistas, quando comparados a seus colegas mestres e doutores, possuem maior crença de que têm obrigação em permanecer na Instituição e se sentiriam culpados em deixá-la, por possuir uma obrigação moral para com as pessoas da organização. A maioria dos entrevistados considera os docentes especialistas mais aderentes às normas e regras

institucionais. Os depoimentos a seguir ilustram a posição majoritária dos docentes ouvidos

Concordo plenamente. Essa obrigação moral ela não é tão latente nos mestres e doutores. É mais latente nos especialistas e principalmente nos temporários e substitutos (DE4).

Bom eh... eu concordo com essa afirmativa, essa pergunta, eh.. o mestre, doutor, eu concordo, justificando principalmente quando ele faz o mestrado dele e o doutorado dentro da instituição, talvez também esteja relacionado à questão cultural, eh.. eu já fiz a minha parte para a empresa e a empresa fez mais que a obrigação dela de deixar eu fazer o mestrado e o doutorado (DT2).

Eu concordo, e de novo tem a ver com a titulação... Porque, aqui no nosso campus, nós temos um curso superior, mas são poucos os professores que lecionam lá, né?! Nós temos professores doutores que estão trabalhando em nível de ensino médio. A partir de um momento que esse professor tiver uma oportunidade de ir pra uma instituição e trabalhar no mestrado, por exemplo, né?! É... Ele não vai ter problema em deixar o CEFET... Culpa? Culpa!... Porque ele vai em busca daquilo que corresponde, talvez, né?! Aquilo que ele realmente queria é colocar em prática a sua titulação. Porque no CEFET, essa titulação não é colocada à prova, necessariamente, né?! E o profissional passa a ter um salário correspondente ao de doutor, mas ele não exerce o papel de doutor. E pra quem é... Investe no doutorado acreditando na importância do que é o doutorado, só se sentirá pleno exercendo o papel de doutor, né?! E como o magistério é uma carreira bastante dificultosa, conseguir realizar com sucesso e com sucesso significa estou satisfeito naquilo que e estou realizando, né?! Tem a ver com desapegar da instituição. Porque o simples fato de estar numa instituição não vai trazer, necessariamente, felicidade profissional (DT3).

A aderência às normas e pressões depende do perfil do empregado ao reconhecer deveres morais para com a Instituição, acreditando possuir uma dívida social que deve ser retribuída com seu esforço em prol da organização (SIQUEIRA, 2001). Tais pressões normativas são geralmente provenientes da cultura organizacional, ao implantar impositivamente suas ações e seu comportamento. De acordo com Wiener (1982), o enfoque normativo do comprometimento sugere um foco centrado nos controles e normas por parte das organizações, ou, ainda, uma missão forte e amplamente disseminada dentro dela.

A TAB. 11 mostra o resultado dos testes estatísticos dos níveis médios das bases de comprometimento organizacional associado às duas categorias do quadro funcional de trabalho. O teste de *Mann Whitney* revelou diferenças significativas em relação às bases Afetiva e Obrigação em permanecer ao apresentar um p-valor menor que 1%.

Com relação às demais bases, os testes não revelaram outras diferenças significativas.

Tabela 11 - Níveis médios referentes às bases de comprometimento organizacional entre as categorias do quadro funcional de trabalho

Bases da EBACO	Situação Funcional	Resultados			
		Média	D.P	P-valor	Conclusão
Afetiva	Efetivo	4,10	1,34	0.008**	Tempo. > Efetiv
	Temporário	4,96	0,74		
Obrigação em permanecer	Efetivo	2,88	1,51	0.004**	Tempo. > Efetiv
	Temporário	4,24	1,51		
Obrigação pelo desempenho	Efetivo	5,46	0,52	0.065	Todos iguais
	Temporário	5,67	0,55		
Afiliativa	Efetivo	4,22	1,13	0.212	Todos iguais
	Temporário	4,56	1,11		
Falta de recompensas e oportunidades	Efetivo	1,92	0,77	0.684	Todos iguais
	Temporário	2,11	1,15		
Linha consistente de atividade	Efetivo	4,02	1,10	0.428	Todos iguais
	Temporário	4,24	1,20		
Escassez de alternativas	Efetivo	2,40	1,36	0.752	Todos iguais
	Temporário	2,22	1,19		

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: - As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de Mann *Whitney*

- Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, p-valor < 0.01** (nível de confiança de 99%)

Com relação à base afetiva, a TAB. 11 mostra que os docentes tanto temporários quanto efetivos apresentaram escores médios superiores a 4,06, o que revela alto comprometimento para com a IES pesquisada. Todavia os temporários (4,96) se mostraram mais comprometidos afetivamente que seus colegas efetivos (4,10).

Com relação à pesquisa qualitativa, foi possível constatar que a grande maioria dos entrevistados concorda com a afirmativa de que os docentes do quadro provisório, quando comparados a seus colegas efetivos, possuem maior identificação com a filosofia, os valores e objetivos da Instituição. Para essa maioria de docentes ouvidos na pesquisa, os professores temporários são mais engajados aos objetivos e metas da organização, ao passo que os efetivos questionam e discordam mais da filosofia institucional. Os depoimentos a seguir ilustram a posição da maioria dos entrevistados.

A maioria dos docentes temporários se encanta com o seu trabalho no CEFET de Divinópolis. A gente percebe que eles se identificam bastante com os valores e filosofia da instituição até mais que muitos efetivos e por isso lutam muito para corresponderem à oportunidade de estar na organização (DE7).

Eu acho isso natural porque o efetivo normalmente ele tem um conhecimento e um tempo na instituição maior e proporcionou a ele uma análise dessa filosofia da escola e deu a ele mais ferramentas, mais oportunidades para discordar e pra questionar, então, como foi dito, ambos concordam, mas é natural que o efetivo que tem um tempo maior ali dentro, que tem um aprofundamento maior ali dentro, discorde mais, acho normal (DE3).

Com relação à base obrigação em permanecer, os resultados mostrados na TAB. 11 revelaram que os docentes temporários (4,24) são mais comprometidos que seus colegas efetivos (2,88). Esses escores apontam que os temporários possuem elevado comprometimento em permanecer na Instituição e se sentiriam culpados em deixá-la, por possuírem obrigação moral para com as pessoas da organização. Por outro lado, os docentes efetivos discordaram dessa afirmativa ao apresentarem escore abaixo da média.

A partir da pesquisa qualitativa, foi possível constatar que a maior parte dos entrevistados concorda com a afirmativa de que os docentes do quadro provisório, quando comparados a seus colegas efetivos, possuem maior obrigação em permanecer na Instituição, e que se sentiriam culpados em deixá-la, por possuírem obrigação moral para com as pessoas da organização. Essa maior parcela dos entrevistados considera que os temporários aderem mais às normas e regras institucionais, valorizam mais a oportunidade de atuação na Instituição e possuem a necessidade de se mostrarem bons profissionais. Os depoimentos a seguir ilustram a posição da maior parcela dos docentes ouvidos.

Os docentes do regime temporário são mais aderentes às normas e regras da instituição, permanecem normalmente por todo o tempo de vigência do contrato e se queixam quando têm que sair por força da legislação. Eles demonstram essa obrigação moral ao atenderem a todas as demandas que lhes são atribuídas e cumprem com respeito ao conjunto de normativas da Instituição (DE7).

Sim, concordo. Porque, quando a gente é contratada, a hora que vence o contrato, nós deixamos a instituição e aquele aluno que a gente tava acompanhando, a gente deixa de acompanhar. Então a gente preocupa em questão do andamento com o aluno. Se a gente não tem aquele acompanhamento até o final, do começo ao final com o aluno, a hora que outro professor entra o aluno se sente inseguro, se sente que não aprendeu nada daquele ano anterior (DT4).

A TAB. 12 mostra o resultado dos níveis médios das bases de comprometimento organizacional na amostra total, correlacionando-os às três categorias do tempo de atuação no magistério.

Tabela 12 - Níveis médios referentes às bases de comprometimento organizacional das categorias de tempo de atuação do docente no magistério

Bases da EBACO	Tempo de atuação no magistério	Resultados			
		Média	D.P	P-valor	Conclusão
Afetiva	Menos de 6 anos (1º)	4,87	0,93	0.151	Todos iguais
	Entre 6 e 15 anos (2º)	4,05	1,46		
	Mais de 15 anos (3º)	4,40	1,09		
Obrigação em permanecer	Menos de 6 anos (1º)	3,85	1,36	0.323	Todos iguais
	Entre 6 e 15 anos (2º)	3,02	1,93		
	Mais de 15 anos (3º)	3,27	1,38		
Obrigação pelo desempenho	Menos de 6 anos (1º)	5,48	0,63	0.707	Todos iguais
	Entre 6 e 15 anos (2º)	5,49	0,52		
	Mais de 15 anos (3º)	5,59	0,50		
Afiliativa	Menos de 6 anos (1º)	4,23	0,75	0.698	Todos iguais
	Entre 6 e 15 anos (2º)	4,35	1,36		
	Mais de 15 anos (3º)	4,34	1,06		
Falta de recompensas e oportunidades	Menos de 6 anos (1º)	2,33	1,32	0.202	Todos iguais
	Entre 6 e 15 anos (2º)	1,71	0,63		
	Mais de 15 anos (3º)	2,07	0,80		
Linha consistente de atividade	Menos de 6 anos (1º)	4,02	1,12	0.785	Todos iguais
	Entre 6 e 15 anos (2º)	4,22	1,05		
	Mais de 15 anos (3º)	3,98	1,25		
Escassez de alternativas	Menos de 6 anos (1º)	2,90	1,19	0.059	Todos iguais
	Entre 6 e 15 anos (2º)	1,97	0,99		
	Mais de 15 anos (3º)	2,42	1,57		

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: - As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Kruskall-Wallis*

No que se refere à associação entre as bases de comprometimento organizacional e as categorias de tempo de atuação dos docentes no magistério, conforme se observa na TAB. 12, os testes de *Kruskall-Wallis* não encontraram diferenças significativas dos escores testados, pois o valor-p encontrado foi superior a 5% em todas as situações.

A TAB. 13 mostra o resultado dos níveis médios das bases de comprometimento organizacional com relação às duas categorias de tempo de serviço na instituição.

Tabela 13 - Níveis médios referentes às bases de comprometimento organizacional entre as categorias de tempo de serviço na Instituição

Bases da EBACO	Tempo de serviço na Instituição	Resultados			
		Média	D.P	P-valor	Conclusão
Afetiva	Menos de 6 anos	4,52	1,13	0,297	Todos iguais
	Acima de 6 anos	4,18	1,36		
Obrigação em permanecer	Menos de 6 anos	3,73	1,61	0,043*	Até 6 > Acima de 6
	Acima de 6 anos	2,82	1,53		
Obrigação pelo desempenho	Menos de 6 anos	5,49	0,58	0,779	Todos iguais
	Acima de 6 anos	5,56	0,48		
Afiliativa	Menos de 6 anos	4,40	1,17	0,377	Todos iguais
	Acima de 6 anos	4,23	1,08		
Falta de recompensas e oportunidade	Menos de 6 anos	1,92	0,98	0,301	Todos iguais
	Acima de 6 anos	2,04	0,81		
Linha consistente de atividade	Menos de 6 anos	3,94	1,20	0,403	Todos iguais
	Acima de 6 anos	4,24	1,04		
Escassez de alternativas	Menos de 6 anos	2,27	1,30	0,587	Todos iguais
	Acima de 6 anos	2,43	1,34		

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: - As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de Mann-Whitney

- Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

- os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01** (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.05 * (nível de confiança de 95%)

Conforme a TAB. 13, ao realizar o cruzamento entre as bases de comprometimento organizacional e as categorias de tempo de serviço na Instituição, verificou-se diferença significativa em relação à base Obrigação em Permanecer, que apresentou um valor-p < 0.05. Nessa base, o grupo de docentes que trabalha há menos de seis anos (3,73) apresenta maior comprometimento organizacional do que os seus pares com maior tempo de trabalho na Instituição (2,82).

A partir da análise qualitativa, observa-se que a grande maioria dos entrevistados concorda que os docentes mais novos possuem maior obrigação moral para com os profissionais da Instituição e que se sentiriam mais culpados em ter que deixar a organização. Para essa maioria de docentes ouvidos na pesquisa, o emprego, para os mais novos, significa uma grande conquista, tornando-os mais engajados e aderentes às normas e regras institucionais. Os depoimentos a seguir ilustram a posição da maioria dos entrevistados.

A gente percebe pelo menos no discurso, que o professor que está entrando, o professor mais novo dentro da instituição ele tem mais esse discurso de que deve à instituição, de que ele tem que retornar para a instituição o investimento dele em especialização, em doutorado e tudo, é mais comum realmente, desse professor, esse retorno (DE3).

Quanto mais recente a minha entrada na instituição, mais feliz eu fico por aquela oportunidade, daí a maior ligação com aquela instituição. Então neste primeiro momento, eu nem penso em deixar a instituição, porque eu batalhei por aquilo. Porque os concursos são muito concorridos, né?! É preciso de uma formação, é preciso de um currículo, é preciso passar por uma prova, e conseguir se superar emocionalmente... Porque o emprego é um grande prêmio. E num primeiro momento vem aquela sensação: esta instituição está me dando essa oportunidade, daí o vínculo. Agora a partir do momento em que vai se distanciando, começa entrar um bocado de outras variáveis, isso vai fazer com que o sentimento de culpa vá desaparecendo do sujeito. E aí tem a ver mesmo com o tempo na casa (DT3).

Concordo, os mais novos demonstram uma maior ligação com a instituição, aderem mais às normas e regras e por isso sentiriam mais culpados que seus colegas de mais tempo de casa que eventualmente discordam mais dos procedimentos adotados pela organização (DE7).

A seguir, apresenta-se a síntese dos resultados obtidos a partir da análise bivariada que correlacionou as bases da escala de comprometimento organizacional de Medeiros (2003) com as características demográficas e ocupacionais dos docentes amostrados (TAB 14).

Em síntese, verificaram-se a partir da análise bivariada, correlações significativas entre a base afetiva e as categorias grau de escolaridade e situação funcional; a base falta de recompensas e oportunidade e as categorias de faixa etária dos docentes e ainda entre a base obrigação em permanecer e as categorias grau de escolaridade, situação funcional e tempo de serviço na Instituição. As correlações foram consideradas significativas quando p – valor encontrado nos testes estatísticos ficou abaixo de 0,05, portanto com nível de confiança superior a 95%.

Quanto à base Falta de recompensas e oportunidade, relacionada à faixa etária, os resultados mostraram que os docentes com idade inferior a 40 anos queixam-se menos que seus colegas mais velhos quanto às oportunidades e recompensas recebidas pelos esforços empreendidos em benefício da Instituição.

Avaliando a base afetiva com relação ao grau de escolaridade, os resultados apontaram que os docentes com especialização se identificaram mais com a Instituição que seus colegas mestres e doutores e, portanto, acreditam mais nos

valores e objetivos institucionais. Entretanto os resultados foram refutados pela metade dos docentes ouvidos que atribuíram aos mestres e doutores maior identificação e crença em relação aos objetivos e valores da Instituição.

Ainda com referência ao grau de escolaridade correlacionado à base Obrigação em permanecer, os docentes mestres e doutores discordaram mais da afirmativa de que se sentiriam culpados em deixar a Instituição devido à obrigação moral com as pessoas da organização. Os especialistas, por sua vez, mostraram-se mais aderentes às regras e normas da Instituição ao manifestarem a crença de que possuem obrigação em permanecer na organização e que se sentiriam culpados em deixá-la devido a questões éticas e morais para com os seus colegas de trabalho.

Avaliando a situação funcional dos docentes com relação à base afetiva, os resultados mostraram que os professores temporários do quadro provisório possuem maior identificação com os valores e objetivos institucionais que seus colegas efetivos do quadro permanente. Ainda com relação a essa mesma característica funcional, agora correlacionada à base Obrigação em permanecer, os resultados mostraram que os professores efetivos discordam de que possuem obrigação moral em permanecer na organização, e de que se sentiriam culpados em ter que deixá-la para assumir outro compromisso. Por sua vez, os professores temporários demonstraram a crença de que possuem obrigação moral para com seus colegas de trabalho e que não seria certo deixar a Instituição, revelando, assim, sua maior aderência às regras e normas da organização.

Em relação ao tempo de serviço na Instituição e à base obrigação em permanecer, os resultados da pesquisa apontaram que os docentes com menor tempo de exercício na organização aderem mais às normas e regras institucionais que seus colegas com mais tempo de organização. Dessa forma, os resultados revelaram que os docentes com até seis anos de trabalho se sentiriam mais culpados em deixar a organização que seus colegas com mais tempo de atividade. Os mais novos na Instituição aderem mais às normas ao revelarem um comprometimento ético e moral para com as pessoas da Instituição.

No próximo capítulo, formulam-se as conclusões e considerações finais desta pesquisa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo principal analisar como se configuram as dimensões do comprometimento organizacional dos professores do *Campus* de Divinópolis do CEFET-MG, tendo como referência a situação funcional de trabalho dos seus docentes efetivos do quadro permanente e dos temporários do quadro provisório, segundo a abordagem multidimensional de Medeiros (2003).

Dentre os 62 professores do quadro funcional da Instituição pesquisada, 59 participaram da pesquisa, correspondendo a 95% do total. A amostra correspondeu a 41 professores respondentes do quadro efetivo e 18 do quadro temporário. Para a coleta de dados, adotou-se o modelo de medida construído e validado por Medeiros (2003), que contempla bases do comprometimento organizacional e que amplia a tipologia de Meyer e Allen (1991), composto por perguntas fechadas em formato de escalas de concordância do tipo *Likert* de seis pontos.

A pesquisa foi realizada por meio de um estudo de caso, utilizando técnicas quantitativas, qualitativas e documentais de levantamento de dados. Dessa forma, foi possível alcançar maior profundidade na análise dos resultados deste trabalho.

Em termos de caracterização ocupacional e demográfica da amostra, o conjunto dos resultados mais expressivos evidenciou que a maioria dos docentes pesquisados pertence ao sexo masculino, tem idade acima de 36 anos, é casada, tem filhos e possui grau de escolaridade em nível de mestrado completo. Além disso, está trabalhando há menos de seis anos na Instituição, pertence ao quadro permanente de docentes efetivos e está atuando no magistério há mais de 6 anos.

Para a análise quantitativa dos dados, compararam-se os resultados do comprometimento organizacional obtido das sete bases da escala EBACO (afetiva, obrigação em permanecer, obrigação pelo desempenho, afiliativa, falta de recompensas e oportunidade, linha consistente de atividade e escassez de alternativas) em relação às características demográficas e ocupacionais dos

docentes participantes da pesquisa, utilizando-se dos testes estatísticos de *Friedman, Mann-Whitney e Kruskal-Wallis*.

Após a mensuração quantitativa e com base em seus principais resultados, realizou-se a análise qualitativa, por meio de entrevistas, com um grupo de 12 professores, selecionados intencionalmente de acordo com gênero, idade, grau de escolaridade, regime de trabalho, tempo de atividades na Instituição e no magistério.

A análise documental foi utilizada para fins de caracterização da IES pesquisada e em complementação aos dados levantados por meio do questionário e da entrevista aplicada aos docentes, recorrendo-se, para tanto, a documentos, como: relatório de gestão, plano de desenvolvimento institucional, informes institucionais, estatuto e regimento do CEFET-MG.

Analisando primeiramente a situação funcional dos docentes participantes do estudo, foi verificado um alto comprometimento nas bases obrigação pelo desempenho, afetiva e afiliativa, nessa ordem de importância, com os docentes do quadro provisório obtendo maiores escores quando comparados aos seus pares do quadro permanente. Por outro lado, encontrou-se baixo comprometimento em relação às bases falta de recompensas e oportunidade e escassez de alternativas.

A base obrigação pelo desempenho com escore 5,53 para o conjunto de docentes amostrados foi a mais significativa revelando, assim, um elevado comprometimento desses profissionais ao se esforçar para que a Instituição tenha os melhores resultados possíveis. De enfoque normativo, a obrigação pelo desempenho resulta de um conjunto de valores, obrigações e deveres morais do empregado para com a organização.

O indicador mais expressivo e de maior escore em relação à base obrigação pelo desempenho diz respeito à preocupação com o bom desempenho da função na Instituição. Na base *afetiva*, o indicador que se refere à crença nos valores e objetivos da Instituição destacou-se por apresentar maior escore, enquanto que, na base *afiliativa*, o sentimento de pertencimento ao grupo foi o mais expressivo.

Com relação à base falta de recompensas e oportunidade, o indicador com menor escore refere-se à diferença entre a manifestação pública e a visão pessoal do empregado para com a instituição. Já com relação à escassez de alternativas, o menor escore ocorreu para o indicador que revela o receio do empregado em deixar a instituição devido à falta de oportunidades de trabalho no mercado. Os professores do quadro provisório revelaram possuir maiores queixas que seus pares efetivos, com relação à falta de recompensas e oportunidade; já os professores efetivos mostraram-se mais preocupados com a escassez de alternativas em caso de desligamento da Instituição.

Na análise referente ao cruzamento das bases do comprometimento organizacional com a variável demográfica de gênero, não fora constatada significância nas correlações, uma vez que o valor-p encontrado foi superior a 5%.

Com base nos resultados dos níveis médios das bases de comprometimento organizacional em relação à faixa etária, verificou-se diferença significativa entre essa variável e a base de comprometimento denominada falta de recompensas e oportunidade.

Analisando a base falta de recompensas e oportunidade, observa-se que, em ambas as faixas etárias, ocorre discordância em relação à afirmativa de que os esforços despendidos pelos docentes não são recompensados e que a organização não proporciona oportunidades aos seus profissionais. Entretanto, os docentes com menos de 40 anos de idade mostram-se mais discordantes com a afirmativa da falta de recompensas e oportunidade na Instituição, significando que se sentem mais reconhecidos e recompensados pelos seus esforços extras em benefício da Instituição. A partir da pesquisa qualitativa, verificou-se que mais da metade dos entrevistados acredita que os professores acima de 40 anos têm menos recompensas e oportunidade dentro da Instituição.

Na análise referente aos níveis médios das bases de comprometimento organizacional em relação às categorias de grau de escolaridade analisadas, apuraram-se diferenças significativas em relação às bases afetiva e obrigação em permanecer.

Avaliando a base afetiva, foi possível constatar que os docentes das três categorias de grau de escolaridade pesquisadas possuem grande identificação com a filosofia, valores e objetivos da Instituição. Todavia os docentes com especialização obtiveram maior escore, revelando possuir maior crença e identificação com os objetivos e valores da Instituição, quando comparados aos seus colegas mestres e doutores. Analisando os resultados qualitativos da pesquisa, as opiniões dos entrevistados ficaram divididas em relação aos resultados quantitativos de que os especialistas teriam maior identificação com a filosofia da Instituição. Para a metade dos docentes ouvidos, os mestres e doutores se identificam mais com os objetivos e valores institucionais já que a meta da organização é transformar-se em universidade e focar mais em pesquisas e produção de conhecimentos. A outra metade dos entrevistados afirma que os especialistas se identificam mais com a filosofia da Instituição, visto que a escola atua principalmente no nível médio de ensino.

Ainda no que se refere à correlação entre as bases do comprometimento e as categorias de grau de escolaridade, os docentes especialistas revelaram possuir maior comprometimento que seus pares mestres e doutores quanto à base obrigação em permanecer, o que significa que os docentes especialistas acreditam mais que seus colegas mestres e doutores que devam permanecer na Instituição, por terem obrigação moral para com as pessoas da organização e que se sentiriam culpados em deixá-la. Por outro lado, os doutores discordam mais que os mestres de que devam permanecer na Instituição devido a obrigações, deveres morais ou sentimento de culpa, revelando, assim, maior desapego a pressões ou normas advindas da Instituição.

Comparando-se os níveis médios das bases de comprometimento organizacional em associação ao quadro funcional dos docentes, verificaram-se diferenças significativas em relação às bases afetiva e obrigação em permanecer.

Avaliando a base afetiva, tanto os docentes temporários quanto os efetivos se identificam bastante com a filosofia, valores e objetivo da Instituição. Todavia os docentes do quadro temporário revelaram possuir maior crença de identificação para com os objetivos e valores da Instituição.

Com relação à base obrigação em permanecer, novamente os docentes do quadro temporário revelaram possuir maior crença de obrigação em permanecer na Instituição que seus colegas efetivos, já que se sentiriam mais culpados em deixá-la por possuírem obrigação moral para com as pessoas da organização. Os docentes efetivos, por sua vez, discordam dessas obrigações, deveres morais ou sentimento de culpa, significando que não se sentem pressionados por normas impositivas adotadas pela Instituição.

Na análise qualitativa, depurou-se que a maioria dos entrevistados concorda que os professores temporários aderem mais às normas e pressões da Instituição, dedicando-se com afinco profissional em busca de futuras contratações e mesmo efetivação na organização.

Os resultados dos níveis médios das bases de comprometimento organizacional com relação ao tempo de serviço dos docentes na Instituição mostraram diferença significativa em relação à obrigação em permanecer.

Avaliando a base obrigação em permanecer, os docentes com até seis anos de atividades na Instituição revelaram possuir maior comprometimento que seus pares com tempo de atividade na Instituição superior a seis anos, significando que os primeiros possuem maiores obrigações e deveres morais para com a organização, acompanhados ainda de maiores sentimentos de culpa, caso deixassem a organização.

A partir da análise qualitativa, observou-se que a grande maioria dos entrevistados concorda que os docentes com menor tempo na Instituição aderem mais às normas e pressões organizacionais, para quem o emprego é um grande prêmio e, portanto, se engajam mais e discordam menos das regras e normativas institucionais.

Não obstante à sustentação teórica que embasou o estudo e os cuidados metodológicos utilizados na realização desta pesquisa, aspectos limitadores dos achados precisam ser evidenciados. O estudo de caso, como método adotado na pesquisa, obteve uma amostra bastante significativa do ponto de vista estatístico, revelando-se quase censitária com abrangência de 95% de respondentes entre os

docentes da IES pesquisada. Entretanto, mesmo assim, sabe-se que esse método não permite que os resultados encontrados possam ser generalizados para outras organizações ou instituições de ensino, não obstante a representatividade dos mesmos.

Fazem-se tais considerações, para deixar bem claro que os resultados encontrados não podem ser generalizados para outros segmentos, ou mesmo, para outras IES, referindo-se exclusivamente ao *campus* da Instituição de Ensino objeto da pesquisa.

Considera-se importante salientar que as principais contribuições desta pesquisa para a academia estão relacionadas ao fato de que poucos estudos foram realizados correlacionando comprometimento organizacional e quadro funcional permanente e provisório de docentes de uma IES. Outro aspecto que se destaca nesta pesquisa é o fato da existência de poucos estudos com a metodologia adotada neste trabalho, que utilizou abordagem quantitativa e qualitativa, conferindo maior aprofundamento às análises dos resultados. O alto comprometimento atribuído ao professor temporário merece também destaque, já que esse profissional, a despeito de possuir um contrato de trabalho provisório na IES pesquisada, mostrou destacado envolvimento com a organização, suplantando, na maioria dos indicadores, as médias obtidas pelos seus pares efetivos.

Com relação à Instituição pesquisada, a análise de como está configurado o comprometimento dos docentes, permitiu identificar como estes profissionais se comportam em relação às várias dimensões do comprometimento organizacional. Assim, a IES deve considerar os fatores que provocam elevação ou redução do comprometimento dos seus profissionais e, a partir daí formular políticas institucionais e de gestão de pessoas que considere aspectos que possa impactar positivamente o comprometimento de seus colaboradores. O desenvolvimento de um conjunto de estratégias capazes de produzir um elevado comprometimento dos docentes efetivos e temporários ajudaria o CEFET-MG campus de Divinópolis, a melhorar o seu desempenho no atendimento aos seus objetivos e metas.

Outra sugestão á IES pesquisada é a realização de pesquisas longitudinais com a manutenção dos registros das análises e avaliações dos estudos anteriores como forma de comparar e avaliar o que as políticas e práticas organizacionais adotadas causam no comprometimento dos empregados

Recomenda-se ainda, a realização de novas investigações, comparando o comprometimento organizacional de docentes entre Instituições de Ensino Superior, privadas e públicas, proporcionando, assim, maior aprofundamento e conhecimento sobre o tema. Sugere-se, estender a pesquisa a outros segmentos com atuação na Instituição em atividades meio, como o corpo de funcionários, prestadores de serviço terceirizados e outros colaboradores.

REFERÊNCIAS

BANDEIRA, M. L. **Investigando o impacto de recursos humanos no comprometimento organizacional em uma empresa de serviços do setor público**. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1999.

BANDEIRA, M. L.; MARQUES A. L.; VEIGA, R. T. As Dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. **Revista Administração Contemporânea – RAC**, v. 4, n. 2, p. 133-157, maio/ago. 2000.

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

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no trabalho**: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. Tese de Doutorado. Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, 1994a.

BASTOS, A. V. B. O conceito de comprometimento: sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho. **Organizações e Sociedade**, v. 1, n. 2, p. 77-106, 1994b.

BASTOS, A. V. B. A escolha e o comprometimento com a carreira: um estudo entre profissionais de Administração. **Revista de Administração**, São Paulo v. 32, n. , p. 28-39, jul./set. 1997.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento no trabalho: Contextos em mudança e os rumos da pesquisa deste domínio. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998. Foz do Iguaçu. **Anais....** Rio de Janeiro: ANPAD, 1998.

BASTOS; A. V. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v. 42, n. 2, p. 31-41, abr./jun. 2002.

BASTOS A. V. B.; BRANDÃO M. G. A.; PINHO A. P. M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **Revista Administração Contemporânea – RAC**, Curitiba, vol. 1 n. 2, maio/ago.1997.

BASTOS A. V. B.; LIRA, S. B. Comprometimento no trabalho: um estudo de caso em uma instituição de serviços na área de saúde. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v.4, n.9, p. 39-64, 1997.

BASTOS, A. V. B. *et al.* Comprometimento organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M *et al.* (Org.). **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de Diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 49-95.

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

BECKER, P.L. **Métodos de pesquisa em ciências sociais**. 4 ed. São Paulo: Hucitec; 1999. 178 p.

BORGES-ANDRADE, J. E.; XAVIER, O. S.; AFANASIEFF, R. S. Perfil meio e fim em organização de pesquisa: aspectos psicossociais. In: SIMPÓSIO NACIONAL DE PESQUISA DE ADMINISTRAÇÃO EM C&T, 1989. Curitiba, **Anais...** Curitiba: PACTO/IA/USP, 1989.

BRANDÃO, M. G. A; BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional em uma instituição universitária. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 28, n. 3, p. 50-61, jul./set. 1993.

BRASIL. **Constituição (1988)**: República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996, estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **DOU**, Brasília, 23 dez. 1996.

BRASIL. Lei n. 11.741, de 16 de julho de 2008. Altera dispositivos da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, para redimensionar, institucionalizar e integrar as ações da educação profissional técnica de nível médio. **DOU**, Brasília, 17 jul. 2008.

BRESSER-PEREIRA, Luiz C. **Reforma do Estado para a cidadania**: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. São Paulo: Ed. 34; Brasília: ENAP, 1998. 368 p.

BRESSER-PEREIRA, Luiz C. **Globalização e competição**: por que alguns países emergentes têm sucesso e outros não. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS - CEFET-MG. **Cefet Institucional** - Histórico. 2012. Disponível em: <http://www.div.cefetmg.br/site/sobre/aux/menu_academicos/index.html>. Acesso em: 17 set. 2012.

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS - CEFET-MG. **Relatório de Gestão 2011** – Disponível em: <http://www.cefetmg.br/galerias/arquivos_download/ascom/Relatorio_de_G.2.pdf>. Acesso em: 13 ago. 2012.

CHAVES, A. T. **Comprometimento organizacional**: um estudo de caso em uma unidade do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais. 119f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2011.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**. São Paulo: Bookman, 2005. 349 p.

DESSLER, G. **Conquistando comprometimento**: como construir uma força de trabalho competitiva. São Paulo: Mikron Books, 1996.

DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Ed. Pioneira, 1999.

FAVA-DE-MORAES, F. A Iniciação Científica: muitas vantagens e poucos riscos. **São Paulo em Perspectiva**, v. 14, n. 1, p. 3-77, 2000.

GIL, A. C. **Estudo de caso**: fundamentação científica – subsídios para coleta de e análise de dados - como redigir o relatório. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr., 1995.

HACKMAN, J. R.; OLDFHAM, G. R. Development of the job diagnostic survey. **Journal of Applied Psychology**, v. 60, p. 159-70, 1975.

LEITE, C. F. F. **O comprometimento organizacional na gestão pública**: um estudo de caso em uma universidade estadual. 214f. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, 2004.

KANTER, R. M. Recolocando as pessoas no cerne da organização do futuro. In: HESSELBEIN, F.; GOSLDSMITH, M.; BECKARRD, R. **A organização do futuro**: como preparar hoje as empresas do futuro. São Paulo: Futura, 1997.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas**: evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MATHIEU, J; ZAJAC, D. A. Review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. **Psychological Bulletin**, n. 108, p. 171-94, 1990.

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras.** 166 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional e suas relações com a performance no trabalho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 21., 1997. Rio das Pedras. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1997. 1 CD-ROM.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 3, p. 67-87, set./dez. 1998.

MEDEIROS, C. A. F. *et al.* Comprometimento Organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002. Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

MEDEIROS C. A. F. *et al.* Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 11, n. 1, p. 1-22, jan./fev. 2005.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. Testing the “side bet theory” of organizational commitment: Some methodological considerations. **Journal of applied psychology**, v. 69, n. 3, p. 372- 378, 1984.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace: theory, research and application.** London: Sage Publications, 1997.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. **Psychology Bulletin**, v. 108, p. 171-194, 1990.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**. v.1, p. 61-89, 1991.

MORAES, F. M. M. **Comprometimento Organizacional e motivação dos professores de uma Instituição de Ensino Superior.** Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2005.

MORAES, F. M. M.; GODOY, C. K.; BATISTA, M. A. Comprometimento organizacional: uma pesquisa documental sobre a produção científica brasileira de 1994 a 2003. **Revista de Ciências da Administração**, v. 6, n. 12, jul./dez. 2004.

MORAES, L. F. R.; MARQUES, A. L.; CORREIA, L. F. Comprometimento organizacional: Uma contribuição ao construto. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998. Foz do Iguaçu. Rio de Janeiro: ANPAD, 1998.

MORAIS, J. H. M. **Comprometimento e desempenho organizacional**: um estudo hierárquico multinível (HLM) no sistema público de ensino da Bahia. 2004. 220f. (Dissertação mestrado em psicologia) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2004.

MORROW, P. C. Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment. **Academy of Management Review**, Birmingham, v. 8, n. 3 p. 486-500, jul. 1983.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional**: a teoria e prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MOTTAZ, C. J. Determinants of organizational commitment. **Human Review**, v. 41, n. 6, p. 467-482, 1988.

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

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

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. Reflections on the study and relevance of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 8, n. 4, p. 387-401, 1998.

PARASURAMAN, A. **Marketing research**. 2. ed. Addison Wesley Publishing Company, 1991.

PINTO, M. P. C. **Comprometimento Organizacional**: Um estudo de suas relações com desempenho na carreira. 2011. 144f. Dissertação (Mestrado em administração) - Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade FUMEC, 2011.

QUEIROZ, M. I. P. Relatos orais: do “indizível” ao “dizível”. In: VON SIMSON, O. M. (org.). **Experimentos com histórias de vida (Itália-Brasil)**. São Paulo: Vértice, 1988. p. 68-80.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B.; PINHO, A. P. M. O comprometimento organizacional e o esforço instrucional de docentes do ensino superior: explorando o impacto das diferentes bases do comprometimento. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 6., 2010. Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.1 CD.

ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no trabalho**: explorando o conceito, seus antecedentes e consequentes entre docentes universitários. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DO TRABALHO, 1. **Anais...** Natal, jul. 2007a.

ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B. Organização e/ou carreira? Comparando docentes de IESs públicas e privadas quanto à estrutura de seus vínculos de comprometimento no trabalho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007. **Anais...** Rio de Janeiro: ANAPAD, 2007b.

ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional e desempenho acadêmico: um estudo com docentes do ensino superior brasileiro. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009. São Paulo. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2009.

SANCHES, E. N.; GONTIJO, L. A.; VERDINELLI, M. A. **Organização e carreira**: padrões de comprometimento dos docentes de uma universidade particular. 2004. Disponível em: <http://www.inpeau.ufsc.br/wp/wp-content/BD_documentos/1322.doc>. Acesso em 29 ago. 2012.

SILVA, B. A. *et al.* **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI – Política Institucional 2005 – 2010**. Belo Horizonte: CEFET-MG, 2006. Disponível em: <http://pdi.cefetmg.br/galerias/arquivos_download/PDI_Cefet-MG.pdf>. Acesso em: 7 abr 2010.

SIQUEIRA, M. M. M. **Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional**: a análise de um modelo pós-cognitivo. 1995. 265f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1995.

SIQUEIRA, M. M. M. Comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo: evidências acerca da validade discriminante de três medidas brasileiras. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001.

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

SIQUEIRA, M. M. M. Proposição e análise de um modelo para comportamento de cidadania organizacional. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, São Paulo, v. 7, n. Especial, p.165-184, 2003.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JÚNIOR, S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e a organização. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 300-328.

SILVA, F. P. P. Burnout: um desafio à saúde do trabalhador. **Revista de Psicologia Social e Institucional**, v. 2, n. 1, jun. 2000.

SOUSA, J. S; HONÓRIO L. C. Comprometimento organizacional: avaliando professores universitários em regimes diferenciados de carga horária de trabalho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35., 2011. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** 1 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VITAL, M. S.; COLOSSI, N. Comprometimento organizacional: o caso dos professores substitutos da Universidade Federal de Manaus – UFAM. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS –GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004. Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004.

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

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

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e método**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Questionário de pesquisa.....	121
APÊNDICE B - Roteiro de entrevista para os professores.....	125

APÊNDICE A

Questionário de pesquisa

Prezado (a) Professor (a),

Venho solicitar a especial colaboração de V. Sa. para o preenchimento do questionário em anexo.

Este instrumento refere-se à coleta de dados, para um trabalho de pesquisa/dissertação que estou desenvolvendo junto ao mestrado acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes.

Este estudo tem por objetivo descrever e analisar como se configura o comprometimento dos docentes efetivos e temporários, lotados no campus de Divinópolis do CEFET-MG em relação à referida Instituição.

Peço que V. Sa. leia com bastante atenção e responda a todas as questões, reproduzindo suas opiniões com a máxima fidelidade. As informações fornecidas serão utilizadas exclusivamente para fins de pesquisa acadêmica e a sua identidade será mantida sob sigilo e anonimato. Ao responder ao questionário, leve em consideração as seguintes orientações gerais:

Para garantir a confiabilidade dos resultados, nenhuma questão deverá ficar sem a devida resposta. Portanto, ao final, repasse cada questão para verificar se respondeu a todas.

- Considere exatamente o que acontece, e não o que seria ideal que viesse a acontecer.
 - Responda a cada item de forma precisa e franca, condição essencial para a confiabilidade dos resultados.
 - Responda às questões pensando em sua vivência e experiência profissional e não se preocupe na busca de definir questões certas ou erradas.
 - Utilize caneta para marcar suas opções.
 - Não assine o seu nome, uma vez que os dados serão tratados na sua totalidade.
 - Assinale apenas uma resposta para cada questão.
- Em caso de alteração de resposta, faça um círculo na resposta errada e marque nova resposta

Agradeço o seu apoio e participação e me coloco à inteira disposição para outros esclarecimentos pertinentes à pesquisa

Josias Gomes Ribeiro Filho
Mestrando – Faculdade Novos Horizontes

Para facilitar o seu preenchimento, este questionário foi estruturado em três partes, compostas por questões afins. Cada parte foi elaborada com instrução específica, que deverá ser lida com atenção antes de começar a respondê-la

Seção II – Dados Ocupacionais

Nesta seção, buscam-se informações ocupacionais dos participantes da pesquisa. Vale reforçar que o objetivo é traçar o perfil geral do grupo pesquisado. Complete as questões ou assinale com um “ X “ dentro dos parênteses correspondentes

Todas as perguntas são importantes. Portanto, não as deixe sem respostas.

<p>06. Regime de trabalho no CEFET-MG:</p>	<p>() Professor 40 h () Professor 40 h, DE () Professor temporário 20 horas () Professor temporário 40 horas</p>
<p>07. Tempo de serviço no CEFET-MG:</p>	<p>() Menos de 01 ano () Entre 01 e 05 anos () Entre 06 e 10 anos () Entre 11 e 15 anos () Entre 16 e 20 anos () Mais de 20 anos</p>
<p>08. Há quanto tempo você está trabalhando como docente?</p>	<p>() Menos de 01 ano () Entre 01 e 05 anos () Entre 06 e 10 anos () Entre 11 e 15 anos () Entre 16 e 20 anos () Mais de 20 anos</p>
<p>09. Você exerce outra atividade profissional remunerada além do magistério?</p>	<p>1. ____ Sim 2. ____ Não</p>
<p>10. Você exerce atividade remunerada em outra Instituição de Ensino?</p>	<p>1. ____ Sim 2. ____ Não</p>

Seção III – Relação com a Instituição e o Trabalho

Nesta seção, estão listadas várias questões que representam possíveis sentimentos relacionados à instituição.

Levando em conta o seu sentimento com relação à Instituição e sua percepção a respeito de cada uma das questões, responda às afirmativas abaixo de acordo com a escala a seguir:

1	2	3	4	5	6
Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente

Item	QUESTÕES	1	2	3	4	5	6
1	Desde que me juntei a esta instituição, meus valores pessoais e os da instituição têm se tornado mais similares.						
2	A razão de eu preferir esta instituição em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.						
3	Eu me identifico com a filosofia desta instituição.						
4	Eu acredito nos valores e objetivos desta instituição.						
5	Eu não deixaria minha instituição agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.						
6	Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha instituição agora.						
7	Eu me sentiria culpado se deixasse minha instituição agora.						
8	Acredito que não seria certo deixar minha instituição porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.						
9	Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da Instituição.						
10	Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na nessa Instituição						
11	O bom empregado deve se esforçar para que a Instituição tenha os melhores resultados possíveis.						
12	O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.						
13	Nesta Instituição, eu sinto que faço parte do grupo.						
14	Sou reconhecido por todos na instituição como membro do grupo.						
15	Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.						
16	Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta Instituição.						

17	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta Instituição, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.						
18	A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despender esforços extras em benefício desta instituição.						
19	Minha visão pessoal sobre esta Instituição é diferente daquela que eu expresso publicamente.						
20	Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta Instituição.						
21	Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí meu emprego.						
22	Na situação atual, ficar com minha Instituição é, na realidade, uma necessidade tanto quanto um desejo.						
23	Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.						
24	Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.						
25	Se eu decidisse deixar minha Instituição agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.						
26	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta instituição.						
27	Uma das consequências negativas de deixar esta instituição seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.						
28	Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho.						

APÊNDICE B

Roteiro de entrevistas para os professores

1. Os resultados da pesquisa mostram que o principal aspecto de envolvimento do docente com a Instituição está associado à crença de que ele deve se esforçar em benefício da organização, cumprindo bem as suas atribuições para alcançar os objetivos institucionais. O que você tem a dizer sobre isso? Você concorda com esse resultado?
2. Qual a importância tem o desempenho docente para o atual momento em que se encontra a Instituição?
- 3 - Os dados revelaram que os professores do quadro temporário possuem maior crença que seus colegas efetivos de que têm uma obrigação em permanecer na Instituição, e que se sentiriam mais culpados em deixá-la, por possuírem uma obrigação moral para com as pessoas da organização. O que você acha desse resultado? Você concorda com isso?
- 4 - Os dados da pesquisa revelaram que os professores tanto efetivos quanto temporários acreditam nos valores e nos objetivos da Instituição, identificando-se com a sua filosofia. O que você tem a dizer sobre isso? Você concorda com isso?
- 5 - Os dados mostraram que os professores do regime temporário, quando comparados com seus pares efetivos, são mais comprometidos pelo desempenho ao se esforçarem em benefício da Instituição para o alcance dos objetivos e melhores resultados organizacionais. O que você tem a dizer sobre isso?
- 6 - Os dados mostraram que os professores do quadro efetivo são menos comprometidos afetivamente quando comparados com seus colegas de regime temporário, ou seja, acreditam menos nos valores e objetivos institucionais, se identificando menos com a filosofia da organização. O que você tem a dizer sobre isso?
- 7 - Os dados da pesquisa mostram que os professores de regime temporário acreditam mais que seus pares efetivos que fazem parte do grupo de trabalho e por isso lutam pela Instituição. Você concorda com isso?
- 8 - Os resultados mostram que os professores temporários quando comparados aos seus colegas efetivos, se queixam mais em relação à falta de recompensas e oportunidades na instituição. O que você tem a dizer sobre isso?

9 - Os professores temporários da Instituição possuem maiores crenças de que teriam mais alternativas de trabalho que os seus colegas efetivos se deixassem a organização. Você concorda com isso?

10 – Os dados da pesquisa revelaram que os docentes acima de 40 anos de idade queixam-se mais que seus colegas mais novos quanto à falta de recompensas e oportunidade na Instituição. O que você acha disso, você concorda?

11 – Os professores especialistas possuem mais identificação com a filosofia, os valores e os objetivos da Instituição quando comparados com seus colegas mestres e doutores. Você concorda com isso? Qual a sua opinião sobre isso?

12 – Os professores mestres e doutores possuem menor crença que seus colegas especialistas de que têm uma obrigação em permanecer na Instituição, e que se sentiriam culpados em deixá-la, por possuírem uma obrigação moral para com as pessoas da organização. O que você acha disso, você concorda?

13 - Os professores com menos de seis anos de exercícios na Instituição possuem maior crença que seus colegas com maior tempo de atividades na organização, de que têm uma obrigação em permanecer na Instituição, e que se sentiriam mais culpados em deixá-la, por possuírem uma obrigação moral para com as pessoas da organização. O que você acha disso, você concorda?

R482c

Ribeiro Filho, Josias Gomes

Comprometimento organizacional: um estudo com docentes do quadro permanente e temporário de uma instituição federal de ensino superior /Josias Gomes Ribeiro Filho. – Belo Horizonte: FNH, 2013.

127 f.; il.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Carlos Honório

Dissertação (mestrado) – Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração.

1. Comprometimento organizacional. 2. Situação funcional. 3. Instituição de Ensino Superior. I. Honório, Luiz Carlos . II. Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título

CDD: 658.409