

**FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

**Programa de Pós-graduação em Administração  
Mestrado**

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:  
um estudo com professores de uma Instituição de Ensino Superior  
privada do interior de Minas Gerais**

**Jorgiane Suélen de Sousa**

**Belo Horizonte  
2010**

Jorgiane Suélen de Sousa

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:**  
um estudo com professores de uma Instituição de Ensino Superior  
privada do interior de Minas Gerais

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

Orientador: Prof. Dr. Luiz Carlos Honório

Linha de pesquisa: Relações de poder e dinâmica das organizações

Área de concentração: Organização e estratégia

Belo Horizonte  
2010

## **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 Jorgiane Suélen de Sousa, sob a orientação do Professor Doutor Luiz Carlos Honório, apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, intitulada: "COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: um estudo com professores de uma Instituição de Ensino Superior privada do interior de Minas Gerais", contendo 119 páginas.

### **Dados da revisão:**

- Correção gramatical
- Adequação do vocabulário
- Inteligibilidade do texto

Início: 14/7/2010 / Término: 20/7/2010

Belo Horizonte, 20 de julho de 2010.

  
Afonso Celso Gomes  
Revisor

Registro LP9602853/DEMEC/MG  
Universidade Federal de Minas Gerais

A DEUS, por estar sempre presente em minha vida, todos os momentos do meu dia, me dando força, garra, sabedoria e paciência para alcançar meus objetivos e minha realização pessoal e profissional.

À minha mãe, que sempre esteve ao meu lado, sempre com um sorriso, com um ato de carinho, me fazendo sentir segura e amparada, me dando forças para continuar; que às vezes eu magoei pelo cansaço ou por um momento de impulso, mas que nem por isso deixou de me amar e de me apoiar, estando presente em todos os momentos, me oferecendo a garra e a força para chegar aonde cheguei.

À meu pai, por me fazer valorizar a importância da família, me mostrar o espírito de humildade e me fazer enxergar nas pequenas coisas o melhor que o mundo pode oferecer, a ser feliz por um sorriso e uma simples brincadeira.

Ao meu irmão, por me ajudar sempre, por me fazer sentir importante em poder incentivá-lo a crescer, pelas brigas e carinhos que fazem parte dessa vida tão importante que levamos.

Ao Fausto, por me dar o apoio e a compreensão de que preciso, por entender o quanto isso é importante para minha vida e por fazer parte dessa conquista. Também pelas horas que não pude ficar com você. Mas nem por isso você deixou de me apoiar.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por me dar sabedoria, força e condições para realizar esta conquista.

Ao professor Luiz Carlos Honório, pela paciência e dedicação, pelo amor em ensinar, pela sabedoria, estando sempre ao meu lado, exigindo o melhor que eu podia oferecer.

Aos meus pais, pelo dom da vida e da sabedoria, pela garra e pela humildade, pela vontade de crescer pessoal e profissionalmente.

Ao meu irmão, pelo apoio e pela ajuda no desenvolvimento dos questionários da pesquisa.

Ao Fausto, pela paciência e apoio.

Ao Centro Universitário de Patos de Minas, pelo acolhimento da pesquisa e pela ênfase dada ao trabalho.

Aos meus colegas professores, pela participação nas pesquisas e pela disponibilização de tempo para a realização das entrevistas.

A todas as pessoas que, de alguma forma, compartilharam comigo a construção deste trabalho: aos amigos, pelos momentos de descontração; aos amigos do mestrado, por dividirem suas experiências comigo; aos colegas de trabalho, pelo apoio e compreensão nos momentos de ausência.

E agradeço imensamente a Deus, por ter colocado em meu caminho essa oportunidade e, sempre as pessoas certas no momento em que precisava, para me ajudarem a alcançar este grande sonho.

*O bom professor pertence a uma ordem superior. Ama a sua profissão, a qual não representa apenas um ganha-pão, mas uma razão de ser*

**GUSDORF**

## RESUMO

Esta pesquisa tem por objetivo principal analisar como se relacionam comprometimento organizacional e carga horária de trabalho em uma instituição de ensino superior privada do interior de Minas Gerais, a partir da abordagem multidimensional de Medeiros (2003). Contou-se com a participação de 187 docentes de ensino superior, submetidos a três regimes de carga horária: integral, parcial e horista. O estudo apoiou-se em um estudo de caso, utilizando-se técnicas quantitativas e qualitativas de levantamento de dados. Para a coleta de dados, adotou-se o modelo de medida construído e validado por Medeiros (2003), composto por perguntas fechadas em formato de escala de concordância do tipo *Likert*. A análise quantitativa dos dados buscou comparar os resultados do comprometimento organizacional em suas três dimensões, afetiva, normativa e instrumental, divididas em sete bases, conforme a escala EBACO (*Escala de Bases do Comprometimento*), considerando as informações demográficas e ocupacionais dos professores participantes da pesquisa, utilizando-se para isso dos testes estatísticos de *Friedman*, *Mann-Whitney* e *Kruskall-Wallis*. Após a mensuração quantitativa e com base em seus principais resultados, realizou-se análise qualitativa, consistindo em 19 entrevistas com um grupo de professores escolhidos e divididos intencionalmente de acordo com as variáveis *sexo*, *idade*, *grau de escolaridade* e *regime de trabalho*. A análise dos três regimes de carga horária dos docentes permitiu constatar alto comprometimento nas bases obrigação pelo desempenho, afetiva e afiliativa, sendo que os docentes integrais e horistas revelaram maiores escores a esse respeito. O indicador mais expressivo em relação à obrigação pelo desempenho refere-se à preocupação com o bom desempenho da função na instituição. Quanto à base afetiva, percebe-se maior identificação com a filosofia da instituição. A base afiliativa concerne ao sentimento de pertença ao grupo. As mulheres têm maiores crenças de que devem manter certas atitudes e regras da instituição a fim de se manterem nela. Os homens acreditam que teriam um pouco mais de alternativas no mercado educacional de trabalho caso deixassem a instituição em que lecionam. Os docentes acima de 40 anos se sentem mais seguros em deixar a instituição em razão da experiência adquirida, a profissionalização, e o tipo de profissão que exercem. Os professores especialistas se sentem mais seguros em deixar a instituição, considerando que terão maiores oportunidades de trabalho fora dela. Os professores com regime integral sentem-se mais reconhecidos pelos colegas de trabalho. Os professores parciais e os horistas se queixam mais em relação à falta de recompensas e de oportunidades oferecidas pela instituição. Os professores que atuam em apenas um curso se sentem mais inseguros em deixar a instituição.

**Palavras-chaves:** Comprometimento organizacional, Carga horária, Instituição de Ensino Superior.

## ABSTRACT

This research aimed to investigate the relationship between organizational commitment and workload at a private institution of higher education in Minas Gerais, based on the multidimensional approach by Medeiros (2003). A hundred eighty-seven professors of higher education working on *hourly, part-time or full-time basis participated in the research, which* was based on a case study using quantitative and qualitative procedures for data collection. The measurement model developed and validated by Medeiros (2003), which is composed of closed-ended questions using a Likert scale of agreement, was adopted to collect data. The quantitative data analysis sought to compare the results of organizational commitment in three dimensions – affective, normative and instrumental – divided into seven bases according to the Scale of Organizational Commitment Bases - EBACO. The professors' demographic and occupational information was considered and the statistical tests of Friedman, Mann-Whitney and Kruskal-Wallis were used. Following the quantitative measurement and based on its main results, a qualitative analysis was carried out, consisting of 19 interviews with a group of professors intentionally chosen and divided according to gender, age, level of education and working hours. The analysis of the professors' three regimes of work revealed high commitment concerning obligation for performance as well as affective and affiliative bases, with professors working on a full-time or an hourly basis having the highest scores. The most significant indicator in relation to the obligation for performance refers to the concern with the proper performance of the function at the institution. As for the affective basis, higher identification with the philosophy of the institution was observed. The affiliative basis concerns the feeling of belonging to the group. Women's beliefs are stronger when it comes to the necessity of keeping some attitudes and rules of the institution in order to keep employed in it. Men believe they would have little more alternatives in the educational labor market in case they leave the institution. Professors over 40 years feel safer to leave the institution because of the experience, professionalization, and type of their profession. Specialist professors feel safer in leaving the institution considering they will have more job opportunities. Professors working on a full-time basis feel more recognized by coworkers. Professors working on a part-time or an hourly basis complain more about the lack of rewards and opportunities offered by the institution. Professors who teach only one course feel more insecure about leaving the institution.

**Keywords:** Organizational commitment. Workload. Higher Education Institution.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Bases psicológicas, estilos e focos de comprometimento.....	23
Figura 2 – Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras (1975 .....	46
Figura 3 – Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras .....	51
Figura 4 – Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas .....	52
Figura 5 – Faculdade de Direito .....	52
Figura 6 – Faculdade de Ciências da Saúde .....	53
Figura 7 – Faculdade de Engenharia e Ciências Agrárias .....	53

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição da amostra, segundo o sexo .....	56
Gráfico 2 – Distribuição da amostra, segundo a faixa etária .....	56
Gráfico 3 – Distribuição da amostra, segundo o estado civil.....	57
Gráfico 4 – Distribuição da amostra, segundo presença de filhos .....	57
Gráfico 5 – Distribuição da amostra, segundo o grau de escolaridade .....	58
Gráfico 6 – Distribuição da amostra, segundo o regime de trabalho .....	58
Gráfico 7 – Distribuição da amostra, segundo tempo de atuação no magistério .....	59
Gráfico 8 – Tempo de trabalho, em anos, na instituição .....	60
Gráfico 9 – Distribuição da amostra, segundo o número de faculdades em que os docentes lecionam .....	60
Gráfico 10 – Distribuição da amostra, segundo o número de cursos a que os docentes estão vinculados.....	61
Gráfico 11 – Distribuição da amostra, segundo o trabalho em alguma empresa.....	61
Gráfico 12 – Distribuição da amostra, segundo o fato de trabalhar em outras Instituições de Ensino .....	62

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Bases do comprometimento, fundamentação teórica, itens integrantes do questionário e índices de precisão da escala EBACO .....	30
---	----

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Carga horária versus número de docentes - janeiro de 2010 .....	41
Tabela 2 – Caracterização da amostra total, horista, parcial e integral, segundo as bases do comprometimento organizacional, escala EBACO .....	64
Tabela 3 – Avaliação dos escores referentes às bases de comprometimento organizacional .....	69
Tabela 4 – Avaliação dos escores referentes às bases de comprometimento organizacionais ponderadas relacionadas ao sexo .....	71
Tabela 5 – Níveis médios das bases de comprometimento organizacional ponderadas entre as duas categorias da faixa etária .....	74
Tabela 6 – Níveis médios das bases de comprometimento organizacional ponderadas relacionadas as três categorias da escolaridade .....	76
Tabela 7 – Níveis médios das bases de comprometimento organizacional ponderada entre as três categorias do tempo de regime de trabalho na instituição .....	78
Tabela 8 – Níveis médios das bases de comprometimento organizacional ponderadas na amostra total entre as três categorias do tempo de atuação no magistério .....	81
Tabela 9 – Níveis médios das bases de comprometimento organizacional ponderadas na amostra total entre as três categorias de quantidade de curso na instituição .....	82
Tabela 10 – Caracterização dos indicadores, segundo a base obrigação pelo desempenho.....	105
Tabela 11 – Caracterização dos indicadores, segundo a base afetiva .....	106
Tabela 12 – Caracterização dos indicadores, segundo a base afiliativa .....	107
Tabela 13 – Caracterização dos indicadores, segundo a base linha consistente de atividade .....	108
Tabela 14 – Caracterização dos indicadores, segundo a base obrigação em permanecer .....	109
Tabela 15 – Caracterização dos indicadores, segundo a base escassez de alternativas .....	110
Tabela 16 – Caracterização dos indicadores, segundo a base falta de recompensas e oportunidades.....	111

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1 Tema de pesquisa.....	12
1.2 Problema de pesquisa .....	15
1.3 Objetivos da pesquisa.....	16
1.3.1 Objetivo geral .....	16
1.3.2 Objetivos específicos .....	16
1.4 Justificativa e relevância do estudo.....	17
1.5 Estrutura da dissertação .....	19
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>20</b>
2.1 Comprometimento organizacional - considerações gerais e conceituais .....	20
2.2 Tipos de comprometimento organizacional .....	23
2.2.1 Comprometimento afetivo.....	24
2.2.2 Comprometimento instrumental ou calculativo .....	25
2.2.3 Comprometimento normativo .....	26
2.3 Comprometimento organizacional - a visão de Meyer e Allen .....	27
2.4 Comprometimento organizacional: a visão de Medeiros (escala EBACO) .....	29
2.5 Antecedentes do comprometimento organizacional .....	31
2.6 Estudos de comprometimento na área universitária ou com docentes universitários.....	34
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>39</b>
3.1 Método da pesquisa.....	39
3.2 Unidades de análise e observação, população e amostra.....	40
3.3 Instrumentos de coleta de dados .....	41
3.4 Tratamento de dados .....	43
<b>4 CARACTERIZAÇÃO DA IES PARTICIPANTE DA PESQUISA</b> .....	<b>45</b>
4.1 Contextualização histórica .....	45
4.2 Estrutura organizacional do UNIPAM.....	49
4.3 Faculdades e cursos do Centro Universitário de Patos de Minas .....	50
<b>5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA</b> .....	<b>55</b>
5.1 Análise descritiva das variáveis demográficas e ocupacionais .....	55
5.2 Descrição das bases de comprometimento organizacional, segundo a Escala EBACO .....	62
5.3 Análise bivariada – comprometimento organizacional <i>versus</i> variáveis demográficas e ocupacionais .....	70
<b>6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>86</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>92</b>

<b>APÊNDICES</b> .....	<b>99</b>
APÊNDICE A – Questionário de pesquisa.....	99
Seção I – Dados Demográficos .....	100
Seção II – Dados Ocupacionais .....	101
Seção III – Relação com a Instituição e o Trabalho .....	102
APÊNDICE B – Caracterização dos indicadores segundo as bases do comprometimento.....	104
Apêndice C – Roteiro de entrevistas para os professores .....	112
<b>ANEXO A</b> .....	<b>113</b>
ANEXO A – Organograma do Centro Universitário de Patos de Minas – UNIPAM	113

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Tema de pesquisa

O momento atual vivenciado pelas organizações está demarcado por um período de mudanças nos processos produtivos, seja no nível estratégico, gerencial ou operacional, pressionando-as a desenvolverem tecnologias físicas e de gestão para se sustentarem em um mercado altamente competitivo. A relação entre empregador e empregado também vem passando por diversas alterações, deixando de se configurar apenas por um contrato de trabalho definido por horas trabalhadas e compensações pagas ao final de um período de trabalho. Por essa razão, as organizações preocupam-se cada vez mais com o ser humano em si, seus anseios, necessidades e satisfações, procurando criar alternativas que possam fazer com que o indivíduo se envolva com os objetivos empresariais e permaneça trabalhando produtivamente.

Motta (2001) fundamenta essas considerações pontuando que no futuro o maior desafio das empresas está ligado à percepção de que as tecnologias não serão os únicos passos para se atingir o resultado empresarial esperado. Para ele, a satisfação e o comprometimento das pessoas é que elevarão os conceitos propalados pelos novos modelos organizacionais.

Em uma linha de raciocínio semelhante, Kanter (1997) enfatiza a importância que as políticas de gestão de pessoas ocupam no comprometimento dos empregados com a organização, principalmente quando elas se direcionam para ações que possibilitam o crescimento profissional e pessoal no trabalho. Complementando o exposto, Rowe e Bastos (2007) destacam que o comprometimento no trabalho sempre esteve presente no universo organizacional, sendo este visto como um requisito de bom desempenho, relações interpessoais adequadas, eficiência e eficácia individuais e organizacionais, algo que justifica a intensa investigação existente sobre esse constructo.

Segundo Bastos (1997), embora alguns teóricos ainda hoje procurem analisar o comprometimento organizacional sob o enfoque unidimensional, cresce a relevância de estudos que buscam analisar o fenômeno como fator multidimensional. Dentre os diversos modelos de conceitualização de mais de um componente do comprometimento organizacional, o de maior aceitação é o modelo de três dimensões desenvolvido pelos professores canadenses John P. Meyer e Natalie J. Allen (1990, 1991, 1993 e 1997). Neste modelo os autores abordam o comprometimento organizacional em três bases: afetiva (desejo), instrumental (necessidade) e normativa (obrigação moral) (MEDEIROS; ENDERS, 1998).

Segundo Cohen (2003), uma abordagem multidimensional possibilita melhor elucidação do comprometimento organizacional e, conseqüentemente, proporciona melhores preditores do comportamento, superando muitas limitações da tradicional pesquisa sobre comprometimento. Para Medeiros *et al.* (2002), o comprometimento organizacional, enquanto variável de pesquisa, deve fazer parte de modelos mais complexos, que englobem variáveis organizacionais e desempenho.

Assim, considerando a relevância da abordagem multidimensional na pesquisa do comprometimento organizacional, Medeiros (2003) propôs a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO), que amplia as dimensões do comprometimento estabelecidas por Meyer e Allen (1991), mensurando a existência de sete bases latentes envolvidas com o comprometimento, sendo este o modelo adotado para o desenvolvimento desta dissertação.

Sabe-se que em qualquer tipo de organização, inclusive nas Instituições de Ensino Superior (IES), o sucesso organizacional está relacionado a pessoas dispostas a se dedicarem totalmente à organização, com índices satisfatórios de desempenho e resultados. No setor universitário, o comprometimento organizacional possui grande importância na excelência de serviço, em que o mais alto nível de conhecimento, somado ao envolvimento com a organização, complementa a efetividade do ensino (PENA, 1995; YONG, 1999).

O ambiente educacional sofreu diversas modificações nos últimos anos. A atuação do professor teve que ser revista e adaptada, buscando novos conceitos de ensino e uma didática diferenciada, sendo necessários conhecimentos de vida e de mundo, além dos conteúdos específicos das disciplinas lecionadas. Antes, apenas conhecimentos e saberes eram suficientes para possibilitar um futuro melhor a seus alunos. Atualmente, com a evolução acelerada do mundo, das novas tecnologias da informação, dos meios de comunicações diferenciados e dos meios sociais, como classes e grupos de pessoas com ideias e vontades distintas, a exigência ao professor se elevou, sendo necessário que ele adquira novos saberes, comportamentos e valores de vida e de pensamento (LEAL, 2008).

No Brasil, essas modificações começam a ser mais expressivas a partir da década de 1990, influenciadas pelas alterações políticas e econômicas, e pela abertura do mercado. Entre essas modificações destacam-se: inclusão das classes média e baixa da população no ensino superior; aumento do número de instituições públicas de ensino fundamental e médio; decretos e portarias que aperfeiçoam os regulamentos no setor educacional e favorecem a abertura de novos estabelecimentos e cursos; e o crescimento da rede particular de ensino (PEIXOTO, 2001).

Com essa abertura de mercado, surge a demanda por profissionais mais qualificados e com atribuições de ensino diferenciadas, especialmente em Instituições de Ensino Superior privadas, aumentando o espaço de atuação para o professor universitário, por meio de novas propostas de trabalho. Em contrapartida, ocorre a redução das garantias de estabilidade no emprego, e o investimento na carreira em uma única organização é dificultado, em função das relações de carga horária, muitas vezes, baixas, que cada profissional desempenha na organização (CANÇADO; GENELHU; MORAES, 2007).

Considerando essa perspectiva, vários autores, como Motta (2001), Kanter (1997), Gottlieb e Cronkling (1995), percebem as mudanças criadas nas organizações e no trabalho, focadas principalmente no tempo de trabalho dedicado, enfatizando que o vínculo com a organização empregadora tende a se enfraquecer quanto menor a carga horária de trabalho desempenhada pelos profissionais. Tal afirmação justifica-

se pela necessidade que esses profissionais têm de buscar mais de um emprego para fortalecer sua segurança pessoal.

Observando as mudanças que marcam o mercado empresarial atualmente, é importante considerar a relevância da carga horária de trabalho como elo do profissional com a organização. No caso das Instituições de Ensino Superior, os professores contratados podem desempenhar regimes de carga horária de trabalho distinta: de forma integral (40 horas semanais), parcial (20 horas semanais) ou horista, todos com vínculos trabalhistas de contratação vigentes na CLT.

O profissional que trabalha em regime de tempo integral, com carga horária de 40 horas semanais, deve, além de lecionar, reservar o tempo mínimo de 20 horas semanais para estudo, pesquisa, trabalhos de extensão, planejamento, avaliação, assistência aos alunos, orientação de trabalhos acadêmicos, monografias, trabalhos de conclusão de curso, iniciação científica, estágios, monitorias e outros encargos determinados pela Instituição a qual estão vinculados. Possui, portanto, envolvimento mais efetivo com a Instituição. O profissional que atua em regime de tempo parcial, desempenhando 20 horas semanais de trabalho, deve reservar o tempo mínimo de 8 horas semanais para o desenvolvimento de trabalhos extraclasse, incluindo orientações e pesquisas. O profissional horista, possui um vínculo bem menos efetivo com a Instituição, já que sua carga horária se destina exclusivamente às atividades inerentes à disciplina que leciona. Por isso, fica totalmente envolvido com a sala de aula (CENTRO UNIVERSITÁRIO DE PATOS DE MINAS, 2009).

## **1.2 Problema de pesquisa**

Tendo em vista as especificidades que caracterizam os regimes de trabalho do docente, surge a pergunta de pesquisa a ser respondida:

**Como se configuram os tipos de comprometimento de docentes que lecionam em diferentes enquadramentos de carga horária?**



Para a realização desta pesquisa fez-se a opção pelo desenvolvimento de um estudo de caso no Centro Universitário de Patos de Minas – UNIPAM, uma IES privada localizada no interior de Minas Gerais e mantida pela Fundação Educacional de Patos de Minas (FEPAM). A pesquisa envolve os professores das cinco unidades de ensino da Instituição, que promove 30 cursos de graduação, assim distribuídos: Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras (FAFIPA); Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas (FACIA); Faculdade de Direito (FADIPA); Faculdade de Ciências da Saúde (FACISA) e Faculdade de Engenharia e Ciências Agrárias (FAECIA). Todas funcionam em prédios próprios. É importante mencionar que a UNIPAM conta atualmente 5.065 alunos matriculados nos cursos de graduação e 217 alunos nos cursos de pós-graduação *lato sensu*. Ao todo são 271 professores assim distribuídos: 57 com regime de 40 horas semanais, 20 com regime de 20 horas semanais e 194 com regime horista, constituindo-se esta amostra como a base da pesquisa.

### **1.3 Objetivos da pesquisa**

#### **1.3.1 Objetivo geral**

Analisar as dimensões do comprometimento organizacional dos professores do UNIPAM, localizada no interior do estado de Minas Gerais, tendo em vista o regime de carga horária de trabalho (horista, parcial e integral).

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- a) Caracterizar a Instituição de Ensino Superior privada participante da pesquisa;
- b) Descrever as dimensões de comprometimento dos docentes com a Instituição, segundo a escala EBACO, validada por Medeiros (2003);
- c) Correlacionar as variáveis demográficas e ocupacionais dos docentes com as dimensões do comprometimento organizacional, com ênfase no regime de carga horária.

#### 1.4 Justificativa e relevância do estudo

O comprometimento com o trabalho sempre esteve presente no universo organizacional como um requisito primordial de bom desempenho. Tal fato é que torna este construto fundamental para explicitar de como se relacionam os vínculos dos trabalhadores com suas organizações empregadoras e como esses variados vínculos influenciam o desempenho no trabalho (ROWE, 2008). As pesquisas que envolvem o comprometimento organizacional possuem uma premissa comum de que o comprometimento sozinho não garante o sucesso da empresa. Entretanto, um elevado grau de comprometimento com a organização contribui significativamente para que as empresas alcancem seus objetivos e, conseqüentemente, obtenham melhores desempenhos (MEDEIROS, 2003).

Brito e Bastos (2001) apontam dois argumentos que retratam de forma objetiva a importância do desenvolvimento de pesquisas relacionadas ao comprometimento organizacional. O primeiro prende-se ao fato de qualquer processo ligado à organização implicar relações de compromisso entre os atores envolvidos em torno de metas, da missão e dos valores que os fundamentam. O segundo ressalta ser o comprometimento um fator que amplia as chances das organizações de enfrentarem com êxito, as transições e turbulências que marcam o contexto atual. Estes dois argumentos apontam o comprometimento do trabalhador como um fator estratégico para as organizações.

As Instituições de Ensino Superior, como quaisquer outras organizações, também necessitam contar com pessoas dispostas a empenhar diversos esforços para a obtenção de melhores índices de desempenho, no intuito de obterem sucesso em seus empreendimentos. Nesse contexto, o comprometimento organizacional adquire importância crucial no ensino superior, na medida em que a IES ainda é, por excelência, o lugar de transmissão de conhecimento (ROWE, 2008). É seu principal papel servir à comunidade com serviços de qualidade, formando recursos humanos competentes. Considerando a relevância do comprometimento organizacional no âmbito das IES, Tachizawa e Andrade (2002) complementam que sem compromisso é difícil desenvolver competências e preocupar-se com o contínuo aprendizado.

Entretanto, embora o estudo do comprometimento organizacional em IES seja relevante, a análise das publicações nacionais e internacionais revela pouca produção científica sobre o fenômeno do comprometimento no trabalho entre docentes. Ressalta-se que nos dois contextos, nacional e internacional, não foram encontradas publicações com o recorte pretendido por esta pesquisa: avaliar as dimensões do comprometimento organizacional de docentes de uma IES tendo em vista diferentes regimes de carga horária de trabalho. Daí a importância da realização desta pesquisa sob o aspecto acadêmico.

No que se refere a este aspecto, pode-se dizer que esta pesquisa justifica-se em função da busca de elementos e informações pertinentes que possibilitem maior compreensão do comprometimento organizacional de docentes universitários com relação à carga horária de trabalho desenvolvida, por meio de uma abordagem metodológica quantitativa e qualitativa sobre o tema.

O uso da escala de comprometimento organizacional proposta por Medeiros (2003) se justifica pela necessidade de ampliar a dimensionalidade das bases anteriormente apresentadas nos estudos seminais de Meyer e Allen (1991). Este próprio autor, juntamente com outros pesquisadores, definiu sua pesquisa como base de um estudo exploratório dos componentes que compõem o construto, afirmando a importância de desenvolver novos estudos para confirmar e validar os componentes do comprometimento encontrados.

Sob o aspecto organizacional, a pesquisa justifica-se pela necessidade de esclarecer a relação entre comprometimento e o trabalho de docentes que lecionam em regimes diferenciados (horista, parcial e integral). Os dados a serem levantados nessa direção poderão subsidiar a recomendação de ações estratégicas para a instituição fortalecer o nível de envolvimento de seus professores e, conseqüentemente, redundar na prestação de serviços educacionais de qualidade.

## **1.5 Estrutura da dissertação**

Esta dissertação está estruturada em seis capítulos, incluindo-se esta Introdução. No capítulo 2, descreve-se o referencial teórico desenvolvido para os fins de pesquisa. Considerações gerais e conceituais sobre o comprometimento organizacional são traçadas inicialmente. Em seguida os tipos de comprometimento e a abordagem de Meyer e Allen são apresentados. Depois, discute a escala proposta por Medeiros (2003) e os antecedentes do comprometimento. O referencial é complementado por uma seção teórica que aborda estudos realizados sobre no tema no âmbito educacional universitário.

Os capítulos 3, 4 e 5 tratam, respectivamente, da metodologia, da apresentação e análise dos resultados e das conclusões e considerações.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico que se segue fundamenta-se inicialmente na abordagem das considerações e conceitos sobre comprometimento organizacional, tipos de comprometimento, abordagem de comprometimento segundo a visão de Meyer e Allen, e a de Medeiros, os antecedentes do comprometimento organizacional, e estudos de comprometimento na área universitária ou com docentes universitários.

### 2.1 Comprometimento organizacional - considerações gerais e conceituais

O termo *comprometimento* é amplamente empregado na linguagem popular para significar o ato de relacionar-se uma pessoa com outra, com um grupo ou com uma organização. Na língua portuguesa, a palavra expressa uma ação ou ato de comprometer-se, indicando uma ideia de obrigar-se por compromisso (FERREIRA, 2008). Esse relacionamento é a representação de uma interação social com base em uma obrigação ou promessas entre as partes (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004)

Nas pesquisas de Bastos (1993), ressaltou-se que o estudo sobre comprometimento superou o de satisfação no trabalho, por utilizar uma medida mais segura e sem muita flutuação, sendo por isso reconhecido como melhor indicador de vários produtos humanos no âmbito organizacional. O mesmo autor defende que os estudos sobre comprometimento organizacional são muito variados, em função dos diversos componentes que podem servir de alvo para o envolvimento do trabalhador, como organização, sindicato, carreira, valores e trabalho, todos se estabelecendo em um caminho próprio de investigação.

As pesquisas desenvolvidas sobre o comportamento humano no trabalho, com ênfase no comprometimento organizacional, tiveram intenso crescimento a partir do final da década de 1970 (BASTOS; CORREA; LIRA, 1998). O tema comprometimento surgiu de estudos internacionais, a partir da década de 1970 com

autores como Etzioni (1975), Meyer e Allen (1984) e Mowday, Porter e Steers (1982) ganhando maior ênfase a partir da década de 1990.

No final dos anos de 1980, as pesquisas internacionais possuíam amparo na perspectiva de pesquisa desenvolvida por Porter e colaboradores, em 1974, e consolidada por Mowday, Porter e Steers, em 1982. Denominada de “atitudinal” o propósito desta perspectiva era avaliar o processo de identificação do indivíduo com os valores e objetivos da organização. Essa perspectiva de pesquisa foi relacionada a três dimensões de identificação: “a forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização; o forte desejo de manter o vínculo com a organização; e a intenção de se esforçar em prol da organização” (SIQUEIRA, 2008, p. 50).

A partir dessa perspectiva, foi elaborada a mais contextualizada e aceita medida de comprometimento organizacional: O *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ), desenvolvido inicialmente por Porter e Smith (1970), citado por SIQUEIRA (2008). Vários estudos, nacionais e internacionais, consideram o OCQ um instrumento de natureza unidimensional, de grande validade no âmbito de pesquisas de comprometimento. No Brasil, esse instrumento foi validado por Borges-Andrade, Xavier, Afanasief (1989) e obteve índice de consistência interna, segundo Medeiros *et al.* (2005).

Embora o estudo sobre o comprometimento organizacional seja empregado há algum tempo, o conceito em si ainda é cercado de controvérsias, mostrando que a organização possui diferentes indivíduos, valores e objetivos, sendo estes separados em grupos ou setores internos da organização, como cúpula gerencial e base operacional, e grupos externos, como sindicatos e clientes, construindo uma multidimensionalidade de comportamentos e comprometimentos existentes com a organização (SIQUEIRA, 2008).

Nos estudos de Siqueira (2008), duas questões se tornam relevantes para a compreensão dos conceitos de comprometimento organizacional a partir dos anos de 1980, referindo-se à natureza atitudinal, ou comportamental, e à discussão das bases do vínculo de comprometimento, consolidando uma visão multidimensional.

As investigações realizadas a partir de 1980 consolidaram o modelo tridimensional desenvolvido por Meyer e Allen, e colaboradores, em 1991, substituindo o modelo de Porter desenvolvido, em 1970, sendo este baseado em três componentes: comprometimento como um apego (afetivo); comprometimento como custos de deixar a organização (instrumental); e comprometimento como uma obrigação de permanecer (normativo) (SIQUEIRA, 2008).

Na visão de Bandeira (1999), o comprometimento organizacional não possui uma definição única, mas ele se propõe, basicamente, a alocar esforços de forma a envolver o ser humano totalmente com a organização, atingindo maior êxito no resultado organizacional. No conceito de Bastos (1994), existem duas ideias centrais sobre o significado da palavra *comprometimento*, que estão ligadas a compromisso e a responsabilidade. A primeira é ligada à ocorrência de ações que impedem ou dificultam determinado objetivo, promulgam fracasso ou dificultam determinado objetivo. A segunda ideia se volta ao conceito de engajamento, colocar-se junto, agregamento, envolvimento, adesão.

Bandeira (1999) conceitua comprometimento de forma ampla, mostrando as diversas interpretações possíveis do assunto:

[...] consiste em atitude ou orientação para a organização, que une a identidade da pessoa à empresa. Pode ser um fenômeno estrutural que ocorre como resultado de transações entre os atores organizacionais; ou um estado em que o indivíduo se torna ligado à organização por suas ações e crença ou ainda a natureza do relacionamento de um membro com o sistema como um todo (BANDEIRA, 1999, p. 20).

Comprometimento organizacional, segundo Bastos (1993, p. 54), pode ser definido como um “estado no qual o indivíduo se identifica com a organização e seus objetivos e deseja manter-se como membro, de modo a facilitar a consecução desses objetivos”. O comprometimento do indivíduo com o trabalho se direciona a diversos enfoques, como: organização, sindicato e carreira (BASTOS, 1994; OLIVEIRA, 1997). No caso desta pesquisa, as atenções se voltam para a organização.

Conforme Moraes (1997), os estudos de comprometimento organizacional tiveram grande valorização em função da consolidação deste tema na avaliação do comportamento e das atitudes do trabalhador e, também, da grande importância de se ter, atualmente, um envolvimento do empregado com a empresa, que gera elevados padrões de comprometimento, algo considerado imprescindível para a sobrevivência das organizações.

## 2.2 Tipos de comprometimento organizacional

No decorrer de mais de três décadas de estudos sobre comprometimento organizacional, apareceram diversas concepções, em que o conceito foi revestido por diferentes entendimentos sobre o estado psicológico e as dimensões sociais que ele representava, sobre os locais onde ele se desenvolvia e sobre o impacto dos resultados organizacionais, também considerado o seu tipo (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004).

Segundo Siqueira e Gomide Júnior (2004), é possível identificar duas bases psicológicas de comprometimento organizacional: uma de natureza afetiva e outra de natureza cognitiva (FIG. 1).

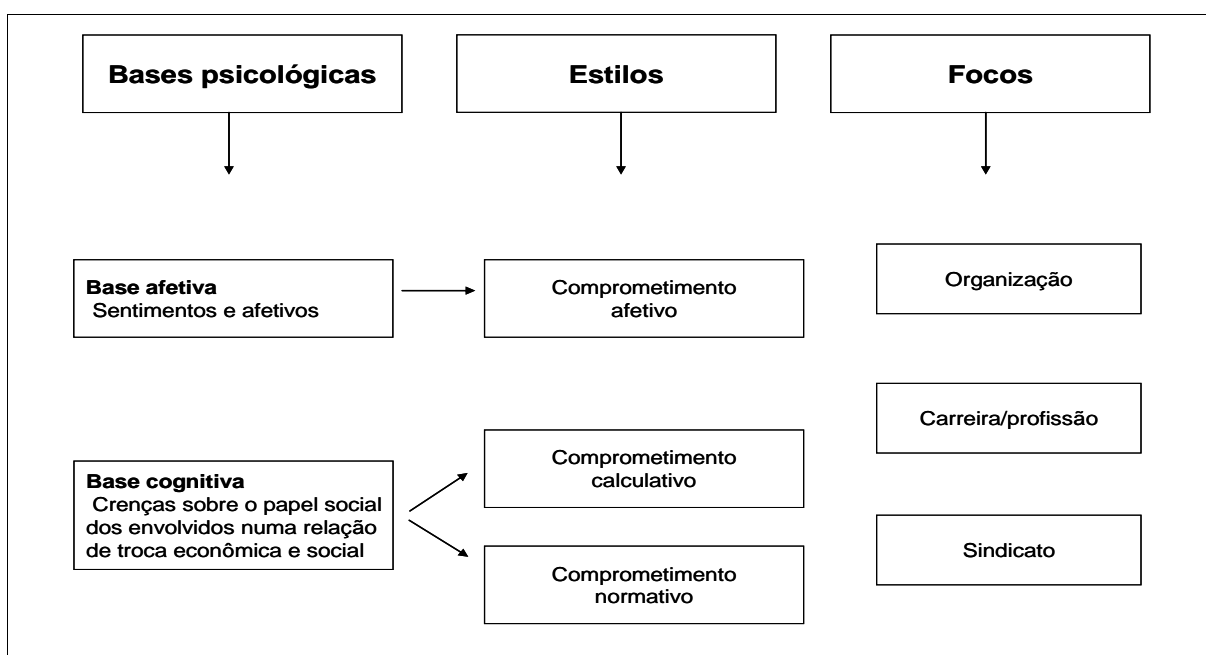


Figura 1 – Bases psicológicas, estilos e focos de comprometimento.  
Fonte: Siqueira e Gomide-Junior (2004, p. 314)



A base afetiva se volta às teorias psicológicas, apoiando-se nas ligações afetivas e na concepção de atitudes, mostrando como o indivíduo entende a organização e se identifica com ela por meio de sentimentos e afetos positivos ou negativos. A base cognitiva sustenta-se em concepções sociológicas de troca e cognitivistas, a partir de crenças desenvolvidas por indivíduos trabalhadores no seu relacionamento com a organização (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004)

A partir dessas duas bases psicológicas, surgem os três estilos de comprometimento organizacional: o afetivo; o calculativo, ou instrumental; e o normativo. Os dois últimos apóiam-se em relações cognitivistas com fortes raízes de trocas, econômicas e sociais (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004). Siqueira e Gomide Júnior (2004) explicam que os estilos de comprometimento possuem focos distintos de vínculos organizacionais, sendo os mais definidos aqueles com a organização, a carreira e profissão e o sindicato.

### **2.2.1 Comprometimento afetivo**

O comprometimento afetivo tem como base as teorias de Etzioni (1975), desenvolvida com apoio nos trabalhos de Mowday, Porter e Steers (1982). Bastos (1994), em seus estudos, define que a identificação do indivíduo de forma afetiva com as metas da organização se dá por meio de três dimensões: a) forte crença e aceitação dos valores e objetivos da empresa; b) forte desejo de manter o vínculo com a organização; e c) intenção de se esforçar em favor da organização. O comprometimento afetivo é considerado uma relação ativa, em que o indivíduo se doa ao máximo para que os objetivos organizacionais sejam alcançados.

O enfoque do comprometimento afetivo revela a identificação e o envolvimento do indivíduo com as metas e os valores organizacionais, assumindo-os como os seus valores pessoais (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982). De acordo com Bandeira (1999), o comprometimento, por meio da dimensão afetiva, é estruturado com sentimentos, aceitação de crenças, identificação com a organização e assimilação de valores organizacionais do empregado. Borges-Andrade e Flauzino (2008)

defendeu que o conceito de comprometimento organizacional afetivo está vinculado à ideia de uma missão organizacional da empresa, com a qual o indivíduo se identificaria.

Segundo Medeiros (2003), o enfoque afetivo foi o que prevaleceu na literatura do comprometimento organizacional por maior tempo, a partir de trabalhos desenvolvidos pela equipe liderada por Lyman Porter (Mowday, Steers e Porter, 1979; Mowday, Porter e Steers, 1982), todos estes mais voltados a uma perspectiva atitudinal.

### **2.2.2 Comprometimento instrumental ou calculativo**

O enfoque do comprometimento instrumental originou-se dos trabalhos de Becker (1960), que define *comprometimento* como função da percepção do trabalhador quanto às trocas e aos benefícios que a organização oferece, sendo avaliado pela quantificação do esforço oferecido ao trabalho, comparado com a recompensa monetária recebida.

Becker (1960) ensina que o indivíduo permanece na empresa devido aos custos e aos benefícios associados a sua saída, que seriam as trocas laterais (*side bets*), e assim passa a se engajar em linhas consistentes de atividade para se manter no emprego. De acordo com Bastos (1994), um mecanismo psicossocial pressupõe trocas ou consequências de recompensas e custos que impõem limites ou restringem ações futuras.

Hrebiniak e Alutto (1972) avaliam as ideias de Becker (1960) e consideram o comprometimento como o resultado do relacionamento entre indivíduo e a organização, das alterações nos benefícios adquiridos e dos investimentos realizados pelo indivíduo em seu trabalho ao longo do tempo.

### 2.2.3 Comprometimento normativo

O comprometimento normativo é fundamentado pelas pesquisas desenvolvidas por Wiener (1982) e Wiener e Vardi (1990), decorrentes das contribuições dos estudos de Etzioni (1975) e de Ajzen e Fishbein<sup>1</sup> (1980), citados por Bastos (1994).

No conceito de Wiener (1982), o comprometimento normativo corresponde à totalidade das pressões normativas dentro do indivíduo para agir em um caminho que encontre os objetivos e interesses organizacionais. Segundo o autor, os indivíduos comprometidos exibem certos comportamentos porque acreditam que é “certo” fazê-lo.

O enfoque normativo origina-se da internalização ou identificação com os valores e os objetivos organizacionais presentes nas concepções de Etzioni (1984), sendo uma das principais dimensões do comprometimento, refletindo um sentimento de dever ou uma obrigação.

Segundo Bastos (1994), o comprometimento normativo resulta do vínculo com os interesses e objetivos organizacionais. É estabelecido e perpetuado por meio das pressões normativas, sendo estes não apresentados porque os indivíduos calculam que obterão benefícios pessoais, mas porque eles acreditam que é certo e moral fazê-lo.

Na última década, os três enfoques conceituais - afetivo, calculativo/ instrumental e normativo - predominaram no estudo do comprometimento organizacional. Todos foram tratados em algumas pesquisas isoladamente ou em modelos multidimensionais, como é o caso do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional, estabelecido por John Meyer e Natalie Allen (1991). Estes autores foram pioneiros no estudo da multidimensionalidade do comprometimento organizacional e são, por isso, considerados os mais importantes pesquisadores da década de 1990 na pesquisa do comprometimento organizacional (MEDEIROS et al., 2002).

---

<sup>1</sup> AJZEN, I.; FISHBEIN, M. **Understanding attitude and predicting social behavior**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Inc. 1980.

### **2.3 Comprometimento organizacional - a visão de Meyer e Allen**

Durante os primeiros estudos, os tipos de comprometimento foram tratados isoladamente em algumas pesquisas, como é o caso do enfoque afetivo (MATHIEU; ZAJAC, 1990). Entretanto, a partir das críticas aos enfoques unidimensionais, voltados aos componentes presentes nos vínculos afetivos estabelecidos entre o indivíduo e a organização, começam a ser considerados os modelos multidimensionais, que consideram a existência de mais de um componente do comprometimento. Nesse contexto, passaram a ser avaliados como razões que inspiram a permanência do empregado na organização direcionada em três vínculos e componentes do comprometimento organizacional: o desejo (afetivo), a necessidade (instrumental) e a obrigação moral (normativo). Dessa forma, Borges-Andrade e Flauzino (2008) afirmam que o empregado pode sentir forte obrigação e necessidade com a empresa, mas baixo desejo de permanecer na mesma.

Ao longo do tempo, foi-se fortalecendo um modelo multidimensional de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional, estabelecido por Meyer e Allen (1991), no qual estes passaram a ser amplamente investigados. Eles se definem em: afetivo, relativo aos anseios alcançados e às condições de trabalho; instrumental, voltado à disponibilidade e benefícios do emprego; e normativo, vinculado aos deveres e valores pessoais dos indivíduos.

Os referidos autores ressaltam ainda que o comprometimento pode assumir formas distintas, de acordo com as entidades relacionadas, sejam elas: grupo de trabalho, supervisor, carreira ou sindicato. Essas dimensões referem-se a componentes, e não a tipos de comprometimento. De acordo com Silva (2007), dependendo da relação que o indivíduo possui com a organização, este vínculo pode se apresentar em mais de um componente, com o mesmo grau ou graus distintos.

Considerando a perspectiva de envolvimento com o trabalho, Meyer e Allen (1990) destacam que empregados que possuem elevado envolvimento afetivo com a

organização permanecem nela porque querem; aqueles que possuem alto grau de comprometimento instrumental permanecem porque precisam; e aquelas que, apresentam comprometimento normativo elevado continuam na organização porque sentem que devem. Para os autores, estes três tipos de bases estariam presentes no vínculo indivíduo-organização, porém com intensidade diferenciada.

A elaboração do modelo de três dimensões do comprometimento organizacional por Meyer e Allen (1990) partiu da busca de identificação de fatores antecedentes do comprometimento organizacional. Por meio de seus estudos, os referidos autores encontraram os principais preditores dos três tipos de comprometimento. Verificaram que as três medidas de comprometimento não se distinguem totalmente, pois houve superposição entre os itens de medida de comprometimento afetivo e de comprometimento normativo. A explicação para essa superposição se relaciona aos sentimentos de obrigação moral para com a organização e ao desejo de nela permanecer por aqueles que possuem forte relação entre si. Segundo Bandeira (1999), essa interdependência não é observada entre os comprometimentos afetivo e instrumental, uma vez que estes estão relacionados a antecedentes distintos.

O modelo de três dimensões do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991) foi validado no Brasil por Medeiros e Enders (1997) e Bandeira, Marques e Veiga (2000), a partir da aplicação de técnicas multivariadas. Entretanto, nestes dois estudos foram encontrados índices moderados de consistência interna para os três componentes da teoria e baixo percentual de variação total explicada (ROWE, 2008).

No estudo desenvolvido por Medeiros e Enders (1997), os itens relativos à avaliação do comprometimento normativo, embora tenham apresentado o maior nível de consistência interna, mostraram cargas fatoriais elevadas saturadas no componente comprometimento instrumental. Prosseguindo os estudos, Medeiros *et al.* (1999) obtiveram resultados distintos, identificando um quarto componente, denominado “afiliativo”, após uma análise fatorial confirmatória, testando o instrumento de Meyer, Allen e Smith (1993) em quatro pesquisas reunidas.

Como se pode perceber, nos últimos anos, um enfoque de conceitualização e de

medidas multidimensionais tem sido proposto e refinado para esclarecer os vínculos estabelecidos entre os trabalhadores e as organizações. Esta visão exploratória das múltiplas dimensões do comprometimento organizacional que vem sendo amplamente estudada explicita que o tema ainda encontra espaço para validação e pesquisa, uma vez que o próprio estudo do comprometimento enquanto conceito subjetivo é um campo que ainda não possui definição consensual. Meyer e Allen (1991) já afirmavam que o estudo do comprometimento baseado no modelo de três componentes não encerra o assunto.

Considerando a importância desse enfoque multidimensional para a avaliação do comprometimento organizacional, Medeiros (2003) propôs a “Escala de Bases do Comprometimento Organizacional” (EBACO), expandindo as fronteiras dos estudos que envolvem uma ou três dimensões, gerando uma nova perspectiva para investigação na área, baseada em múltiplos componentes.

Segundo o referido autor, embora os modelos de conceitualização de mais de um componente do comprometimento organizacional tenham ganhado espaço considerável 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, torna-se relevante a aplicação da escala EBACO, que apresenta sete dimensões latentes, para verificar sua consistência, inclusive testando-a em distintas populações e contextos culturais, segundo indicação deste autor (MEDEIROS, 2003).

Na seção seguinte, são apresentadas informações conceituais sobre a escala de bases do comprometimento organizacional (EBACO), proposta por Medeiros (2003).

#### **2.4 Comprometimento organizacional: a visão de Medeiros (escala EBACO)**

A “Escala de Bases do Comprometimento Organizacional” (EBACO), medida construída e validada por Medeiros (2003), contempla um modelo que amplia a dimensionalidade das três bases estudadas por Meyer e Allen (1991). Segundo

Medeiros *et al.* (2005) a justificativa para a criação da escala EBACO se baseou na importância da criação de um modelo de múltiplos componentes que fosse capaz de mensurar o comprometimento ajustado a diferentes culturas que moldam o comportamento dos empregados de uma organização.

A EBACO foi desenvolvida para mensuração de sete bases do comprometimento organizacional: afetiva; obrigação em permanecer; obrigação pelo desempenho; afiliativa; falta de recompensas e oportunidades; linha consistente de atividades e escassez de alternativas. A escala é formada por 28 itens, sendo 4 questões para cada uma das 7 bases, respectivamente.

Segundo Medeiros *et al.* (2005), a EBACO foi construída com base nas seguintes fundamentações teóricas, com definições, itens integrantes e índices de precisão (alfa de Cronbach) (Quadro 01):

Bases do comprometimento Organizacional	Fundamentação teórica da base	Itens	Índices de precisão
Afetiva	Comprometimento afetivo – Mowday, Porter e Steers (1982); Congruência de valores – Kelman (1958); Introjeção – Goldner (1960); Envolvimento moral – Etzioni (Mowday, Porter e Steers, 1982); Adesão – Thévenel (citado por Sá e Lemoine, 1998).	5, 6, 7, 8.	0,84
Obrigação em permanecer	Normativo – Meyer e Allen (1991).	1, 2, 3, 4.	0,87
Obrigação pelo desempenho	Pressões normativas – Wiener (1982) e Jaros <i>et al.</i> (1993); Controle – Kanter (citado por Mowday, Porter e Steers, 1982).	17, 18, 19, 20.	0,77
Afiliativa	Identificação – Kelman (1958); Integração – Gouldner (1960); Identificação – Becker (1992); Coesão – Kanter (citado por Mowday, Porter e Steers, 1982); Afiliativa – Medeiros e Enders (1999)	9, 10, 11, 12.	0,80
Falta de recompensas e oportunidade	Envolvimento Calculativo – Etzioni (citado por Mowday, Porter e Steers, 1982); Oportunidade – Thévenel (citado por Sá e Lemoine, 1998); Recompensas – Becker (1992).	25, 26, 27, 28.	0,59
Linha consistente de atividade	Trocas Laterais – Becker (1960); Hrebiniak e Alutto (1972)	21, 22, 23, 24.	0,65
Escassez de alternativas	Continuação – Meyer e Allen (1991)	13, 14, 15, 16.	0,73

Quadro 1 – Bases do comprometimento, fundamentação teórica, itens integrantes do questionário e índices de precisão da escala EBACO

Fonte: Siqueira, 2008, p. 62-63.

- a) Afetiva – os indivíduos possuem a crença de que se identificam com a filosofia, os valores e os objetivos organizacionais nos quais estão inseridos;
- b) Obrigação em permanecer – os indivíduos possuem a crença de que têm um compromisso em continuar, de que se sentiriam culpados em deixar a organização e de que têm uma obrigação moral com as pessoas da organização;
- c) Obrigação pelo desempenho – os indivíduos possuem a confiança de que devem se esforçar em benefício da organização e que devem buscar cumprir suas tarefas e atingir os objetivos organizacionais;
- d) Afiliativa – os indivíduos possuem a crença de comprometimento a partir do reconhecimento que recebem dos colegas como membros do grupo e da organização.
- e) Falta de recompensas e oportunidade – os indivíduos são avaliados a partir da crença de que o esforço extra em benefício da organização deve ser recompensado e de que a organização deve lhes proporcionar mais oportunidades;
- f) Linha consistente de atividade – os indivíduos possuem a crença de que devem manter certas atitudes e regras da organização com o objetivo de se manter na organização;
- g) Escassez de alternativas – os indivíduos mantêm a crença de que possuem poucas alternativas de trabalho se deixar a organização.

Na próxima seção, descrevem-se os antecedentes do comprometimento organizacional, buscando maior aprofundamento e compreensão do assunto.

## **2.5 Antecedentes do comprometimento organizacional**

Embora o comprometimento seja aspecto de grande relevância no contexto atual das organizações, sabe-se que ainda não há uma definição consensual sobre esse termo. Similarmente à complexidade encontrada nas definições do



comprometimento, existem definições bastante diversificadas para a classificação dos antecedentes desse construto. De forma geral, os antecedentes incluem fatores pessoais (idade, sexo, estado civil, tempo de serviço, escolaridade), de trabalho (caráter inovador, autonomia, percepção de oportunidades, etc.) e relação entre liderança e o grupo (interdependência e estilo de liderança). (MOWDAY, PORTER e STEERS, 1982; MOTTAZ; 1988; BORGES-ANDRADE, XAVIER e AFANASIEFF, 1989; BASTOS, 1994; DESSLER, 1997)

A seguir, serão apresentados alguns fatores considerados por diferentes autores como preditores do comprometimento organizacional.

As pesquisas de O'reilly e Caldwell<sup>2</sup> (1981), citados por Bastos (1994), demonstram que após o período de adaptação de seis meses na empresa os empregados possuem maior autonomia e liberdade para se mostrarem mais comprometidos com a organização, revelando um antecedente ligado ao trabalho de forma a gerar comprometimento.

Mowday, Porter e Steers (1982) afirmam que as forças de socialização empresarial atuam como forma de estimular e manter uma ligação entre o empregado e a empresa, em que os desafios enfrentados no trabalho, como autonomia, variedade de funções, responsabilidade e abertura de contatos, são elementos importantes para a vinculação de comprometimento com o trabalho. Os autores associam ao nível elevado de escolaridade maiores expectativas do que a organização pode oferecer, existindo uma aspiração pessoal maior do empregado, que pode comprometer sua vinculação com a organização.

Mottaz (1988) considera que o tempo de trabalho não interfere no comprometimento, pois as pessoas buscam no emprego novos desafios, recompensas e valores conquistados no período de permanência da empresa. Para esse autor, as pessoas que têm maior exigência de salários e desafios empresariais são as que mais desejam autonomia e oportunidades de crescimento na empresa, para se comprometerem com a organização.

---

<sup>2</sup> O'Reilly, C.A. and Caldwell, D.F. 1981. The commitment and job tenure of new employees: Some evidence of postdecisional justification. **Administrative Science Quarterly**. 26(4). 597-616.

Borges-Andrade, Xavier e Afanasieff (1989) afirmam que o que mais interfere no comprometimento organizacional está diretamente ligado à imagem da empresa perante a sociedade; ao modelo utilizado para promoção de cargos e salários; e às oportunidades de crescimento e novos desafios que as empresas podem oferecer aos seus funcionários.

Bastos (1994) relata que o maior comprometimento está diretamente relacionado a maior idade, tempo de serviço na organização, maior nível ocupacional e remuneração. Todas essas variáveis implicam maiores trocas entre empregados e a organização. O mesmo autor afirma ainda que com relação às características pessoais, geralmente, tem-se maior comprometimento entre pessoas casadas e do sexo feminino.

Dessler (1997) apresenta em seus estudos oito conceitos identificados como a chave do comprometimento: valorização da pessoa; diálogos de mão dupla; comunhão ao grupo; mediação transcendental, que tem sua tradução voltada à ideologia da organização; contratação baseada em valor; recompensas extrínsecas; segurança; e realização.

No que se refere a antecedentes do comprometimento organizacional relacionados ao trabalho, Leite (2004) afirma que a oportunidade de crescimento e promoção é um importante aspecto que tende a aumentar o comprometimento dos profissionais. A política de reconhecimento e recompensas também é um fator que afeta positivamente o comprometimento, uma vez que fortalece os vínculos entre os empregados e a organização. Sistemas de recompensas e carreiras estruturadas estão relacionados a um maior comprometimento instrumental (MEYER; ALLEN, 1990).

Ainda com relação ao trabalho, Leite (2004) observa correlações positivas entre comprometimento e variedade de habilidades e caráter não rotineiro ou inovador do trabalho. Assim, trabalhos mais complexos geralmente apresentam maior comprometimento. Este autor acrescenta que o comprometimento decresce com o aumento do nível de escolaridade. Entretanto, empregados com nível de escolaridade médio (intermediário) apresentam maior comprometimento em relação

aos demais.

Quanto à relação grupo-liderança, Leite (2004) destaca que correlações mais altas são encontradas na liderança participativa e na facilidade de comunicação com o líder, em comportamentos de “consideração” e interdependência das tarefas. Registram-se correlações negativas entre comprometimento e ambiguidade, conflitos, sobrecarga de papéis e centralização.

Embora existam diversos estudos que retratem antecedentes do comprometimento organizacional, é válido ressaltar que ainda há grande dificuldade em identificar as variáveis antecedentes do comprometimento, o que se deve, em parte, às diversas definições utilizadas para o termo *comprometimento*, às diferentes formas como são operacionalizadas as variáveis antecedentes e às diversas maneiras de mensurá-las (GÓES, 2006).

## **2.6 Estudos de comprometimento na área universitária ou com docentes universitários**

Esta seção apresenta resultados de pesquisas realizadas com o intuito de identificar o comprometimento organizacional em Instituições de Ensino Superior (IES), bem como fatores que interferem nesse comprometimento. Os resultados focam estudos ocorridos dentro de Instituições de Ensino Superior referentes a diversos públicos, tais como administradores, gestores, bibliotecários, grupos de pesquisas e docentes universitários. Apesar de não terem sido encontrados trabalhos publicados que retratem especificamente a relação entre o comprometimento e a carga horária de trabalho desempenhada por docentes, eles servirão de parâmetro para a discussão de outros antecedentes e correlatos ao tema.

O estudo realizado por Brandão e Bastos (1993) com servidores técnicos administrativos de uma universidade pública do País objetivou identificar fatores associados ao nível de comprometimento desses profissionais com a instituição. A pesquisa foi desenvolvida com uma amostra de 313 servidores de diferentes cargos

e segmentos da administração, sendo os dados coletados por meio de entrevistas. Os resultados mostraram que o nível de comprometimento dos servidores é relativamente elevado e que os antecedentes mais significativos utilizados para explicá-lo são: oportunidade de crescimento profissional, centralidade do trabalho na vida do servidor e qualidade da supervisão recebida.

Leite (2004), em estudo realizado com 142 servidores técnicos administrativos da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB), buscou descrever a intensidade, natureza predominante e melhores preditores do vínculo do comprometimento organizacional do servidor técnico-administrativo – quadro efetivo e temporário – com a referida instituição. Utilizando um instrumento contendo duas escalas fatoriais para avaliar a intensidade e as bases do comprometimento organizacional, o autor identificou que o comprometimento dos servidores com a instituição pesquisada é alto, havendo maior predominância do componente afetivo no vínculo organizacional. Os resultados revelam também que os servidores pertencentes ao quadro temporário possuem, em geral, um escore de comprometimento maior que aqueles do quadro permanente.

Colossi (2004), em pesquisa realizada com 130 professores substitutos da Universidade Federal do Amazonas (UFAM), buscou identificar as principais variáveis de influência do comprometimento organizacional desses professores com sua instituição, considerando a especificidade do vínculo de trabalho dessa categoria. O estudo revelou que a maioria da categoria investigada, mesmo estando apenas temporariamente desenvolvendo atividades na instituição, demonstrou um nível satisfatório de comprometimento com a UFAM. As principais variáveis organizacionais relacionadas com esse comprometimento foram: oportunidade de crescimento pessoal e profissional, imagem e prestígio da UFAM junto à sociedade, autonomia para a realização de trabalho e boa remuneração.

Sanches, Gontijo e Verdinelli (2004) realizaram um relevante estudo sobre padrões de comprometimento – com a carreira e com a organização – dos docentes de uma universidade particular e a relação com o desempenho em sala de aula. A pesquisa foi realizada com 168 docentes e com discentes da mesma instituição, na tentativa de aliar os dados obtidos por essas duas fontes. Os resultados mostraram que os

professores unilateralmente comprometidos com a carreira e os unilateralmente comprometidos com a organização foram os que apresentaram maior relação com o melhor desempenho. Em consequência, os professores integrantes dos padrões de falta de comprometimento com a carreira docente e com a organização estiveram relacionados ao menor índice de desempenho. Os docentes duplamente comprometidos apresentaram índices de desempenho entre bom e regular. Com relação à identificação de outros aspectos que interferem no desempenho, as variáveis tempo de casa, titulação e carga horária dos docentes da amostra também foram relacionadas ao desempenho, tendo sido identificados bons relacionamentos entre o melhor desempenho com maior carga horária, maior titulação e o maior tempo de serviço.

O estudo realizado por Moraes (2005), envolvendo 193 docentes universitários, objetivou identificar as possibilidades de articulação entre o fenômeno motivacional e as dimensões do comprometimento desses profissionais em uma IES do País. A pesquisa, de caráter quali-quantitativo, foi realizada com o uso de uma escala construída com base em conceitos teóricos utilizados na identificação da motivação dos professores e em uma entrevista com roteiro semiestruturado utilizada na identificação do comprometimento organizacional em suas três dimensões. A autora identificou que ocorre articulação entre comprometimento organizacional e motivação; que existe correlação entre comprometimento afetivo e motivação intrínseca e entre comprometimento instrumental e motivação extrínseca.

Batista (2005), em pesquisa realizada com o intuito de analisar a correlação entre o comprometimento profissional e as dimensões do comprometimento organizacional dos docentes de uma IES localizada no sul do País, identificou que as três dimensões do comprometimento organizacional (normativa, instrumental e efetiva) estão relacionadas com o comprometimento organizacional, havendo maior correlação na dimensão normativa.

A pesquisa desenvolvida por Zamberlan (2006) objetivou identificar diferenças na orientação para a aprendizagem, para as competências e o comprometimento organizacional dos gestores das Instituições de Ensino Superior públicas e privadas de Santa Maria RS. A metodologia empregada baseou-se no método *Survey*,

utilizando um questionário estruturado contendo itens referentes a todos os construtos estudados, sendo este aplicado a todos os coordenadores de graduação. Os resultados mostraram que as IES de Santa Maria estão orientadas para a aprendizagem organizacional e para competências e que os gestores dessas instituições apresentam-se comprometidos de forma normativa, calculativa e afetiva. Os comprometimentos normativo e afetivo mostraram-se elevados em todas as IES. A maior parte das diferenças entre as instituições públicas e privadas relacionou-se ao comprometimento calculativo, especialmente no que se refere à estabilidade e à amizade dos profissionais, maiores nas IES públicas.

Baía *et al.* (2007) realizaram um estudo para avaliar as bases de comprometimento dos integrantes do Programa de Educação Tutorial PET-FEA-Administração, da Universidade de São Paulo (USP). Utilizando, em um primeiro momento, um questionário adaptado sobre comprometimento organizacional e, posteriormente, analisando documentos como tabela de horários/pontualidade, relatórios e projetos de pesquisas individuais e coletivas, relatório e planejamento de atividades, os autores concluíram que os integrantes deste grupo apresentam pontuação mais expressiva na base do vínculo afetivo, o que possivelmente está associado ao desenvolvimento de expectativas e necessidades pessoais. A base normativa aparece em segundo lugar, seguida pela base instrumental, que enfatiza uma avaliação dos custos associados a sair e, portanto, envolve um cálculo de perdas e ganhos nas trocas que o indivíduo faz com a organização.

O estudo realizado por Silva (2007) teve por objetivo identificar o grau de comprometimento ocupacional e organizacional dos pesquisadores do Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares (IPEN) associado à Universidade de São Paulo (USP), bem como verificar se determinadas características pessoais, de trabalho e de desempenho se relacionam com o comprometimento obtido. Analisando o comprometimento nas dimensões afetiva, instrumental e normativa por meio de um questionário específico, a autora identificou que os pesquisadores do IPEN possuem comprometimento satisfatório, com predomínio do componente afetivo, tanto ocupacional quanto organizacional. Verificou-se, ainda, que algumas características pessoais, de trabalho e desempenho, como titulação, número de publicações e de projetos, número de trabalhos publicados em congressos e quantidade de

orientandos, possuem associação significativa com o comprometimento obtido por esses profissionais.

Cançado, Genelhu e Moraes (2007) desenvolveram um estudo objetivando identificar os vínculos e o grau de envolvimento de uma IES e seus professores. O levantamento dos dados foi realizado por meio de análise de documentação, participação direta, entrevistas semiestruturadas com coordenadores dos cursos de graduação e questionários estruturados aplicados aos professores. Os resultados apontam que, apesar de o comprometimento com a profissão ser o mais intenso, algumas variáveis, como a “possibilidade de crescimento na carreira” e “progresso profissional”, impactam o comprometimento organizacional – mais especificamente, o enfoque afetivo.

Por fim, o estudo realizado por Rowe e Bastos (2007), em âmbito nacional, objetivou analisar a natureza e a intensidade dos vínculos do comprometimento do docente universitário com seu trabalho, comparando os contextos público e privado do ensino superior. A partir de uma coleta *on line*, foi aplicado um questionário contendo um conjunto de escalas previamente validadas para o contexto brasileiro e com indicadores de fidedignidade elevados, para avaliar o comprometimento organizacional e com a carreira, atingindo-se uma amostra de 551 participantes de 184 instituições. Verificou-se que os docentes de Instituições de Ensino Superior, públicas e privadas apresentam diferenças estatisticamente significativas referente ao comprometimento com o trabalho, sendo que, de maneira geral, os docentes de IES públicas são mais comprometidos com sua carreira, enquanto os docentes de instituições privadas apresentam maior comprometimento instrumental com sua instituição.

No próximo capítulo descreve-se os procedimentos metodológicos usados para desenvolver a pesquisa proposta pela dissertação.

### **3 METODOLOGIA**

Este capítulo apresenta a descrição dos procedimentos metodológicos utilizados para a coleta de dados e informações necessárias para a consecução dos objetivos propostos por esta pesquisa. A seção estrutura-se em quatro partes, que englobam o método de pesquisa; a unidade de análise e de observação, bem como a população e a amostra; os instrumentos utilizados para a coleta dos dados, e os procedimentos utilizados para tratamento dos dados da pesquisa.

#### **3.1 Método da pesquisa**

Para o desenvolvimento desta pesquisa, foi realizado um estudo de caso de caráter quantitativo e qualitativo, descritivo, mediante o levantamento de campo. A coleta de dados foi feita por meio de questionário e entrevista, cujo objetivo foi analisar as dimensões do comprometimento organizacional de docentes que atuam em regimes diferenciados de carga horária de trabalho (horista, parcial e integral) em uma IES localizada no interior do estado de Minas Gerais, a partir da escala EBACO, adaptada e validada por Medeiros (2003), que ampliam a tipologia de Meyer e Allen (1991).

De acordo com Yin (2001), o estudo de caso é um método de pesquisa empírico, que se baseia na investigação de fenômenos contemporâneos em um contexto real, em situações em que os limites entre o fenômeno e o contexto não são nitidamente definidos, utilizando múltiplas fontes de evidências.

A investigação se caracteriza como um estudo descritivo, com apoio em Vergara (2006), uma vez que serão descritas as características de determinada população e fenômeno. Para Kerlinger (1980), a pesquisa descritiva se propõe a produzir a incidência e a distribuição das características e opiniões de populações de pessoas, obtendo e estudando características presumivelmente representativas dessas populações.

Tendo em vista os objetivos desta pesquisa, optou-se por realizar um estudo



quantitativo, complementado por pesquisa qualitativa e documental, conjugada por meio da técnica denominada “triangulação metodológica”, que é considerada por Yin (2005) como fundamento lógico para utilizar múltiplas fontes de evidências.

O caráter quantitativo da pesquisa está associado à aplicação de um questionário direcionado aos docentes de uma IES privada que lecionam em regime de cargas horárias diferenciadas na instituição, procurando identificar as dimensões de comprometimento organizacional, segundo a escala EBACO, desenvolvida por Medeiros (2003). Uma pesquisa quantitativa fornece meios rápidos para identificar o conhecimento, atitudes, crenças, expectativas e comportamentos de uma população maior de pessoas, permitindo a utilização de testes estatísticos para se observar o relacionamento entre diversas variáveis e a importância que cada uma ocupa no fenômeno sob investigação (BABBIE, 1999). Os procedimentos estatísticos para as funções descritiva e explicativa da pesquisa serão detalhados mais adiante.

O caráter qualitativo refere-se à intenção do pesquisador com os sujeitos de pesquisa, no intuito de aprofundar a análise dos dados colhidos mediante a utilização do questionário. Para os fins qualitativos da pesquisa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com parte dos participantes da etapa quantitativa. Cervo e Bervian (1998, p. 136) caracterizam a entrevista como uma “conversa orientada por um objetivo definido: recolher, através do interrogatório do informante, dados para a pesquisa”. A vantagem da entrevista está na aproximação que o pesquisador tem com o entrevistado. Dessa forma, ele pode conduzir melhor as perguntas e evitar que o respondente omita as respostas ou não as responda de modo satisfatório, além de ser possível avaliar distorções da fala do sujeito de pesquisa.

### **3.2 Unidades de análise e observação, população e amostra**

A unidade de análise consiste em uma IES privada, cuja sede se localiza em Patos de Minas, chamada de Centro Universitário de Patos de Minas (UNIPAM), mantida pela Fundação Educacional de Patos de Minas (FEPAM), situada também no município de Patos de Minas. A unidade de observação é composta por professores que lecionam na instituição com regime de cargas horárias de 40 horas, 20 horas e

horistas nos vários cursos que a instituição oferece a seus alunos. A distribuição da carga horária por número de docentes está representada na TAB. 1:

**Tabela 1 – Carga horária versus número de docentes - janeiro de 2010**

<b>Enquadramento de Carga Horária</b>	<b>Docentes (n)</b>
40 horas/semanais - Integral	57
20 horas/semanais - Parcial	20
Horistas	194
<b>Total</b>	<b>271</b>

Fonte: Fundação Educacional de Patos de Minas, 2010

No levantamento dos dados, buscou-se distribuir os questionários para todos os docentes que atualmente estão lecionando na Instituição, mas somente 187 responderam à presente pesquisa, somando-se um percentual de 69,0% da amostra total, correspondendo a 47 respondentes do regime de carga horária integral (82,5%), 14 de carga horária parcial (70,0%), e 126 docentes horistas (65,0%).

### **3.3 Instrumentos de coleta de dados**

Para a coleta de dados, foram usadas como técnicas o questionário, a entrevista semiestruturada e documentos da Instituição, compreendendo duas etapas.

Na primeira etapa, foi aplicado um questionário aos docentes, utilizando o modelo de medida construído e validado por Medeiros (2003), que contempla bases do comprometimento organizacional, que ampliam a tipologia de Meyer e Allen (1991) (ANEXO A). O questionário utilizado para a coleta de dados ficou estruturado em três seções: seção I, que ficou composta por questões que contemplavam os dados demográficos dos respondentes; seção II, que continha questões relacionadas aos dados ocupacionais; e seção III, constituída por itens relacionados ao comprometimento organizacional dos respondentes, avaliados segundo a escala EBACO. Nessa seção, foram apresentadas assertivas aos pesquisados, para que os eles manifestassem o grau de concordância com cada uma, em uma escala do tipo *Likert* de 6 pontos.

A escala de bases do comprometimento organizacional (EBACO) mensura a

existência de sete bases envolvidas com o comprometimento organizacional: afetiva; obrigação em permanecer; obrigação pelo desempenho; afiliativa; falta de recompensas e oportunidades, linha consistente de atividade; e escassez de alternativas. A escala é composta por 28 indicadores, sendo 4 para cada uma das 7 bases, conforme apresentado no Apêndice A.

Para o levantamento dos dados quantitativos, os professores foram abordados em suas respectivas salas de aula ou na sala dos professores em horários de intervalo ou em reuniões de colegiado de curso, sendo solicitada a sua participação para responder ao instrumento de pesquisa, o qual era recolhido logo após o seu preenchimento.

A segunda etapa envolveu um processo de condução de entrevistas semiestruturada a uma parte dos respondentes do instrumento quantitativo de dados. Vale ressaltar que esta etapa da coleta dos dados representa o aspecto qualitativo da pesquisa. Esse tipo de dado permitiu ao pesquisador fazer uma análise profunda da situação que envolveu o fenômeno de pesquisa. Os resultados da análise quantitativa nortearam a elaboração do roteiro de entrevista a ser aplicado a um grupo de professores (19 no total) participantes da primeira etapa do levantamento dos dados, sendo estes escolhidos por critério de acessibilidade e de intencionalidade. Os professores entrevistados foram escolhidos e divididos de acordo com o sexo, a idade, o grau de escolaridade e o regime de trabalho. É importante salientar que as entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas para fins, de análise do seu conteúdo.

O roteiro de entrevistas contemplou questões gerais para as variáveis demográfico-ocupacionais e os resultados quantitativos dos questionários, fundamentalmente questões associadas ao comprometimento com a instituição e o trabalho. O roteiro da entrevista encontra-se como Apêndice C.

Documentos da Instituição, como manual do professor, informativos institucionais, documentos históricos e portal da internet, foram utilizados para complementar os dados levantados por intermédio do questionário e da entrevista aplicada aos docentes.

### 3.4 Tratamento de dados

Para o tratamento dos dados quantitativos, foram utilizados procedimentos estatísticos uni e bivariados. A estatística univariada foi utilizada para apurar a distribuição de frequência das respostas dos questionários e estabelecer medidas de posicionamento da amostra (média e mediana) e de dispersão dos dados (desvio-padrão e percentis).

A estatística bivariada associa-se à análise da existência ou não de associação entre os dados demográficos e ocupacionais (apresentados nas duas primeiras seções do questionário) com o comprometimento organizacional, como estabelecido por Medeiros (2003), obtido por meio da análise da escala EBACO.

Quanto à avaliação de diferença entre os escores referentes às bases do comprometimento organizacional, foi utilizado o teste não paramétrico de *Friedman*. Indicado quando mais de duas situações em um mesmo indivíduo são comparadas, com o objetivo de verificar se algum dos escores medidos exerce maior impacto sobre os docentes.

Para a avaliação de diferenças entre as características demográfico-ocupacionais e as bases referentes ao comprometimento organizacional dos docentes da Instituição de Ensino Superior pesquisada, foram utilizados testes não paramétricos, pois a suposição de normalidade para estas bases foi violada. Para as variáveis sexo e faixa etária, que possuem somente duas categorias, foi adotado o teste não paramétrico de *Mann-Whitney* para a comparação dos valores centrais entre as categorias. Já para as outras variáveis – escolaridade, carga horária de trabalho, tempo de atuação no magistério, nível salarial e quantidade de cursos vinculados – que possuem três categorias, foi adotado o teste não-paramétrico de *Kruskall-Wallis*, que permite a comparação múltipla de k tratamentos ou categorias. No teste de *Kruskall-Wallis*, a hipótese nula é a de que não há diferença entre as medianas das categorias. A hipótese alternativa é a de que há pelo menos uma diferença significativa entre as categorias ou tratamentos estudados.

Os dados da pesquisa foram tratados por meio do programa estatístico SPSS

(*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 13.0, e do Microsoft Excel 2003. Em todos os testes estatísticos utilizados foram considerados níveis de significância de 99,0% e 95,0%, correspondendo a valores de  $p < 0,01$  e  $p < 0,05$ , respectivamente.

Os dados da entrevista foram tratados mediante análise de conteúdo (BARDIN, 1977; TRIVIÑOS, 1987; RICHARDSON, 1999), geralmente utilizada em pesquisas de natureza qualitativa. Bardin (1977) recomenda a análise de conteúdo como uma técnica de pesquisa útil para se analisarem informações obtidas por meio da comunicação oral (entrevista) e da escrita. Essa técnica permite ao pesquisador analisar com clareza e racionalidade as opiniões e os conteúdos das mensagens, cujo objetivo maior é apresentar o que foi relatado no decorrer da obtenção das informações. Utilizou-se a 'análise temática' como método de exame do conteúdo das entrevistas. Este procedimento examina certos elementos de constituição da fala do entrevistado, como, a frequência de evocação de determinados temas e avaliação das opiniões formuladas pelo locutor (BARDIN, 1977).

O estudo proposto foi realizado a partir da triangulação metodológica e da triangulação de técnicas. A triangulação metodológica é evidenciada pelo uso de pesquisa quantitativa a partir da aplicação de questionários e da análise quantitativa de parte dos sujeitos da amostra (COLLIS E HUSSEY, 2005). A triangulação de técnicas envolveu o uso de análises de questionários, de entrevistas e de análise de documentos (JICK, 1979). Dessa forma foi possível alcançar maior profundidade nos dados da pesquisa.

No próximo capítulo, descreve-se o histórico da instituição pesquisada, com seus cursos e estrutura organizacional.

## **4 CARACTERIZAÇÃO DA IES PARTICIPANTE DA PESQUISA**

Este capítulo apresenta o histórico da Instituição de Ensino pesquisada: Centro Universitário de Patos de Minas – (UNIPAM). Na primeira seção, descreve-se o processo de constituição da instituição; na segunda, aborda-se sua estrutura organizacional e na terceira, destaca-se as faculdades e os cursos que a compõem.

### **4.1 Contextualização histórica**

A Fundação Educacional de Patos de Minas (FEPAM) teve início em 1968, quando o deputado estadual Leopoldo da Silva Porto apresentou à Assembléia Legislativa de Minas Gerais projeto de lei criando a Fundação Educacional de Patos de Minas. Aprovada a proposição, foi ela convertida na Lei 4.776/68. Sua sanção ocorreu no dia 27 de maio do mesmo ano, em Patos de Minas, quando da visita do governador Israel Pinheiro da Silva à cidade, por ocasião da Festa do Milho.

Em 10 de janeiro de 1969, em reunião conjunta do Conselho Curador com autoridades e pessoas interessadas, foi posta a questão sobre as características e a natureza da unidade a ser criada. Após discussão, decidiu-se por uma Faculdade de Filosofia, primeiramente porque a demanda maior (local e regional) era para a formação de docentes e, em segundo lugar, porque uma escola dessa natureza exigiria, num primeiro momento, menor investimento e infraestrutura mais simples.

Elaborado o respectivo projeto, foi ele submetido ao então Conselho Federal de Educação, que se pronunciou favoravelmente às pretensões da entidade, por meio dos pareceres 14 e 19, datados de 31 de janeiro e 5 de fevereiro de 1970, respectivamente. Em 14 de abril desse mesmo ano, o presidente da República, general Emílio Garrastazu Médici, pelo Decreto 66.443, autorizou o funcionamento da Faculdade.

Suas atividades se iniciaram efetivamente em 1970, quando entrou em funcionamento a sua primeira unidade, a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Patos de Minas, que mantém hoje os cursos de licenciatura em Ciências Biológicas, História, Letras, Matemática, Pedagogia, Física e Química.

A princípio, a faculdade não possuía prédio próprio para funcionamento, e por isso suas atividades eram realizadas nas instalações do Colégio Marista, no Colégio Nossa Senhora das Graças e no Colégio Fonseca Rodrigues. O prefeito municipal, Dr. Sebastião Silvério de Faria, doou o terreno onde foi edificada, na década de 1970, a Faculdade de Filosofia, onde funciona o atual Campus do UNIPAM. De posse da escritura, a Fundação Educacional passou a dedicar-se ao plano de edificação de sua sede, cuja pedra fundamental foi lançada no dia 31 de janeiro de 1974. Reunindo recursos advindos de anuidades, subvenções oficiais e empréstimo bancário, foi-lhe possível construir no prazo de ano e meio o prédio da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, com dois pavimentos, tendo quase 3.000,00 m<sup>2</sup> de área construída e 18 salas de aula, além de salas de laboratórios, sala de professores, salas da administração, biblioteca e sanitários. Sua inauguração ocorreu no dia 23 de maio de 1975 (FIG. 2).



Figura 2 – Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras (1975)

Fonte: Documentos da Instituição

Passado o período em que a legislação federal dificultou ao máximo a expansão da rede particular de ensino superior, a entidade criou, em 1989, a sua segunda unidade, a Faculdade de Ciências Administrativas, com o curso inicial de Administração (modalidade Empresa), seguido, em 1993, do curso de Ciências Contábeis.

Embora Patos de Minas já contasse com a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras e com a Faculdade de Ciências Administrativas, que ofereciam, no conjunto, 8 cursos, entre licenciaturas e bacharelados, verificava-se ainda um grande êxodo da capacidade jovem da região em busca de outros cursos superiores. Nesse contexto, surgiu, em 1996, a Faculdade de Direito, com funcionamento nos turnos diurno e noturno. Essa nova unidade veio satisfazer ao anseio de toda a região e abriu a muitos jovens a oportunidade de se bacharelarem na própria cidade, sem terem de se ausentar de suas famílias e de seu trabalho e sem os custos materiais de uma mudança de residência.

Em 1997, com o objetivo de diversificar o seu projeto educacional, a FEPAM se volta para a área da saúde, criando o curso de Farmácia e a Faculdade de Ciências da Saúde. Com o propósito de oferecer um curso de qualidade, a Instituição decidiu formar um corpo docente constituído quase todo de mestres e doutores, e dotar a nova escola de uma boa infraestrutura, em termos de laboratórios, recursos didáticos e acervo bibliográfico.

Em 2001, atenta ao fato de que a agropecuária é a atividade de maior expressão na região do Alto Paranaíba e de que este setor é responsável no município pela maior geração de empregos e de renda para a população, a Instituição resolveu criar a sua Faculdade de Ciências Agrárias, com o curso inicial de Agronomia.

Nesse mesmo ano, no dia 6 de julho, segundo dados colhidos no site da instituição, o governador de Minas Gerais credencia o Centro Universitário de Patos de Minas (UNIPAM) como entidade responsável pelas atuais e vindouras faculdades, ficando a Fundação Educacional de Patos de Minas (FEPAM) como mantenedora da Instituição. Com o credenciamento do Centro Universitário de Patos de Minas, o número de cursos da Instituição aumentou 160,0% em seis anos, passando de 10 para 26.



Ainda em 2001, foi autorizado o funcionamento do curso de Sistemas de Informação. Em 2002, outros 3 cursos foram autorizados: Enfermagem, Química e Educação Física. O curso de Biologia se transforma em Ciências Biológicas. Em 2005, outros cursos são autorizados: Zootecnia, Fisioterapia, Nutrição, Comunicação Social (habilitação em Publicidade e Propaganda ) e Física. Ainda neste mesmo ano, outros dois cursos foram autorizados: Secretariado Executivo e Psicologia.

Em 2006, o UNIPAM trouxe para Patos de Minas e região os Cursos Superiores em Tecnologia. Este modelo de curso está mais voltado para quem já atua na área de interesse acadêmico e necessita de uma formação acadêmica mais aplicável, rápida e dinâmica. Foram instalados os cursos de Gestão em Agronegócios, Gestão em Varejo e Moda e Estilo. Em 2007, o UNIPAM conseguiu autorização para o funcionamento do curso de Medicina, tendo sua primeira turma no ano de 2008.

Em um processo contínuo de expansão e diversificação, novos cursos têm surgido. Nos últimos dois anos, instalaram-se os cursos de Engenharia Ambiental, Engenharia Civil, Engenharia de Produção, Engenharia Química e Jornalismo. Atualmente, o UNIPAM conta com mais de 30 cursos de graduação, abrigados em suas cinco unidades existentes: Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras (FAFIPA), Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas (FACIA), Faculdade de Direito (FADIPA), Faculdade de Ciências da Saúde (FACISA) e Faculdade de Engenharia e Ciências Agrárias (FAECIA). A Faculdade de Medicina (FAMED), atualmente funciona no prédio da FACISA, porém suas instalações já estão sendo construídas. Além dos cursos de graduação, são oferecidos atualmente 33 cursos de pós-graduação *latu sensu*.

O patrimônio que a entidade conseguiu formar no decorrer de sua história, é constituído de uma área de aproximadamente 90.000,00 m<sup>2</sup> (noventa mil metros quadrados), onde se localiza o seu campus I, no qual estão edificadas as seguintes construções:

- Prédio da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras
- Prédio da Faculdade de Direito
- Prédio da Faculdade de Ciências da Saúde

- Prédio da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas
- Prédio da Faculdade de Engenharia e Ciências Agrárias
- Prédio do Laboratório de Anatomia
- Prédio do Centro Administrativo
- Prédio das Clínicas de Fisioterapia e Psicologia
- Auditório
- Biblioteca
- Quadras Poliesportivas (2)
- Lanchonetes (2)

Em razão de convênio celebrado com o governo do Estado de Minas Gerais em 10/1/2000, a entidade é comodatária de um terreno de cem hectares (100,00 ha), que constitui o seu campus II, situada na Fazenda Canavial (a 5 km do centro da cidade de Patos de Minas), onde funciona a Escola Estadual Agrotécnica Afonso Queiroz. A FEPAM, desde a data do convênio, não só administra o citado estabelecimento como tem acesso a suas dependências e à área rural existente, utilizada para as atividades práticas do curso de Agronomia.

#### **4.2 Estrutura organizacional do UNIPAM**

A estrutura organizacional do Centro Universitário de Patos de Minas compreende órgãos da administração superior e básica, conforme se segue:

##### **I – ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR**

###### **a) Deliberação Superior**

- Conselho Universitário

###### **b) Execução Superior**

- Reitoria

###### **c) Execução Intermediária**

- Pró-Reitoria de Ensino, Pesquisa e Extensão
- Pró-Reitoria de Planejamento, Administração e Finanças

d) Execução Auxiliar

- Coordenadoria de Pós-Graduação e Pesquisa
- Coordenadoria de Extensão
- Secretaria Acadêmica
- Biblioteca
- Serviço Financeiro-Contábil
- Serviço de Informática

e) Órgãos Suplementares

- Núcleo Interdisciplinar de Pesquisa e Extensão (NIPE)
- Núcleo de Apoio Pedagógico (NAP)
- Núcleo de Avaliação Institucional (NAI)
- Núcleo de Pesquisa em História da Educação (NUPHE)
- Núcleo de Arte e Cultura (NAC)
- Núcleo Editorial
- Comissão Permanente de Processo Seletivo (COPESE)

## **II – ADMINISTRAÇÃO BÁSICA**

Cada Faculdade conta com:

- a) Conselho Diretor
- b) Diretoria
- c) Coordenadoria de Curso
- d) Colegiado de Curso

O organograma da Instituição detalha seus níveis hierárquicos, e mostra os respectivos cargos da instituição no (Anexo A).

### **4.3 Faculdades e cursos do Centro Universitário de Patos de Minas**

O Centro Universitário de Patos de Minas conta atualmente 5.065 alunos nos cursos de graduação, 217 alunos nos cursos de pós-graduação “*lato sensu*”, 271

professores, 382 funcionários e 82 estagiários. Na sequência segue a relação de todas as faculdades existentes atualmente no UNIPAM, bem como dos cursos de graduação e graduação tecnológica por elas oferecidos.

A Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Patos de Minas (FAFIPA), primeira faculdade do UNIPAM, entrou em funcionamento em 1970. Atualmente conta com os seguintes cursos de Graduação: Física, História, Letras, Matemática e Pedagogia, na modalidade Licenciatura e Ciências Biológicas e Química, nas modalidades Licenciatura e Bacharelado (FIG. 3).



Figura 3 – Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras  
Fonte: Portal do UNIPAM

A Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Patos de Minas (FACIA), anteriormente conhecida como Faculdade de Ciências Administrativas, teve sua criação em 1989. Hoje é chamada de Faculdade de Ciências Aplicadas, devido ao aumento do seu escopo de atuação. Conta com os cursos de Administração, Ciências Contábeis, Comunicação Social – Jornalismo, Comunicação Social – Publicidade e Propaganda, Secretariado Executivo, Sistemas de Informação, além de cursos de Graduação Tecnológica, Tecnólogo em Gestão de Varejo, Tecnólogo em Gestão do Agronegócio e Tecnólogo em Moda e Estilo (FIG 4).



Figura 4 – Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas  
Fonte: Portal do UNIPAM

A Faculdade de Direito de Patos de Minas (FADIPA) teve sua criação em 1996. Atualmente, conta com o curso de Direito em dois turnos: diurno e noturno. O aumento do número de vagas no turno noturno ocorreu em decorrência de grande procura por parte dos alunos (FIG 5).



Figura 5 – Faculdade de Direito  
Fonte: Portal do UNIPAM

A Faculdade de Ciências da Saúde (FACISA) foi criada em 1997 e contava inicialmente somente com o curso de Farmácia. Atualmente, são oferecidos seis

cursos de Graduação: Educação Física, Enfermagem, Farmácia, Fisioterapia, Nutrição e Psicologia (FIG 6).



Figura 6 – Faculdade de Ciências da Saúde  
Fonte: Portal do UNIPAM

A Faculdade de Ciências Agrárias (FACIAGRA), como era chamada, foi criada em 2001 e contava, a princípio, somente com o curso de Agronomia. Em pouco tempo expandiu-se e em 2010 teve seu nome alterado para Faculdade de Engenharia e Ciências Agrárias de Patos de Minas (FAECIA), uma vez que, além dos cursos de Ciências Agrárias, abriga também quatro cursos de Engenharia: Engenharia Ambiental, Engenharia Civil, Engenharia de Produção, Engenharia Química e o curso de Zootecnia (FIG 7).



Figura 7 – Faculdade de Engenharia e Ciências Agrárias  
Fonte: Portal do UNIPAM

A Faculdade de Medicina de Patos de Minas (FAMED) atualmente funciona no prédio da Faculdade de Ciências da Saúde, porém suas instalações, em um novo campus, já estão sendo construídas.

No próximo capítulo procede-se a apresentação e análise dos resultados da pesquisa.

## **5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA**

Este capítulo tem por objetivo descrever e analisar os resultados da pesquisa quantitativa e qualitativa realizada. Divide-se em três seções. Na primeira descrevem-se as variáveis demográficas e ocupacionais dos professores participantes da pesquisa. Na segunda, analisa-se o comprometimento dos professores segundo a escala de bases EBACO, relacionando a carga horária e avaliando os principais indicadores. Na terceira, faz-se uma análise bivariada, comparando as categorias sexo, idade, escolaridade, carga horária, tempo de atuação no magistério e quantidade de cursos na instituição, com as bases do comprometimento organizacional.

### **5.1 Análise descritiva das variáveis demográficas e ocupacionais**

Por meio da tabulação dos dados obtidos dos 187 docentes do Centro Universitário de Patos de Minas, foi possível caracterizar os professores sob a ótica das variáveis sexo, faixa etária, estado civil, existência de filhos, grau de escolaridade, tempo de dedicação de trabalho, tempo de atuação no magistério, tempo que trabalha nesta instituição, nível salarial, número de faculdades em que atua, número de cursos a que está vinculado, trabalha em outra área de atuação ou em outra instituição de ensino.

Quanto ao sexo, observa-se que 52,9% (99) dos respondentes são do sexo masculino e 47,1%, (88) são do sexo feminino (GRAF. 1).



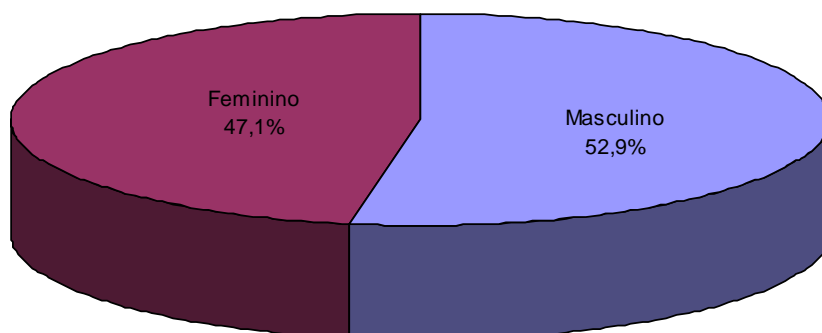


Gráfico 1 – Distribuição da amostra, segundo o sexo  
Fonte: Dados coletados da pesquisa

Em relação à faixa etária, quase 59,9% dos respondentes têm idade acima de 36, podendo significar que são profissionais mais experientes, enquanto 40,1% têm idade abaixo de 36 anos (GRAF. 2).

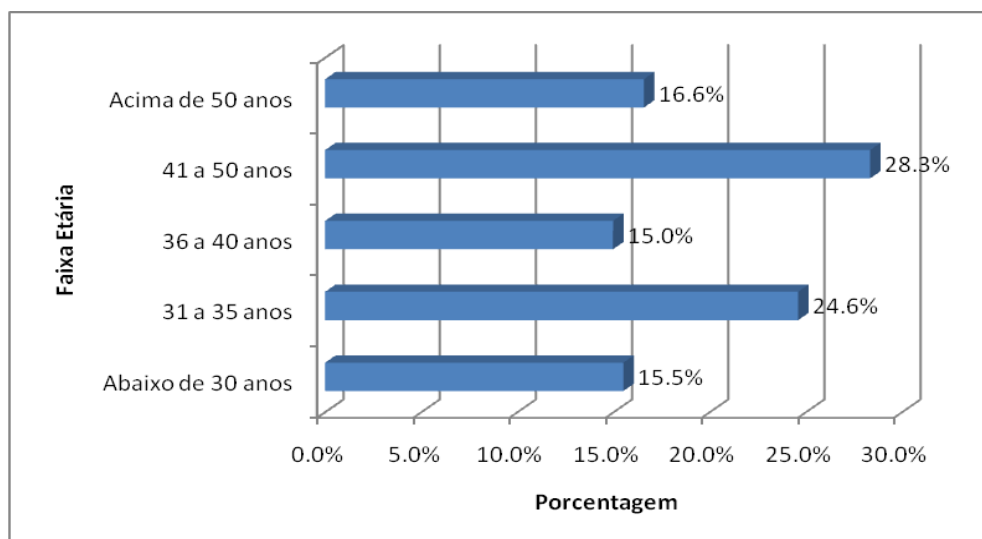


Gráfico 2 – Distribuição da amostra, segundo a faixa etária  
Fonte: Dados coletados da pesquisa

Em relação ao estado civil, 63,6% dos respondentes são pessoas casadas, contra 26,7% de solteiros, e 9,6% de desquitados, divorciados, ou viúvos (GRAF. 3).

O fato de a maioria dos respondentes da amostra ser casada é compreensível, em virtude de a grande parcela dos respondentes se encontrar na faixa etária acima de 36 anos de idade.

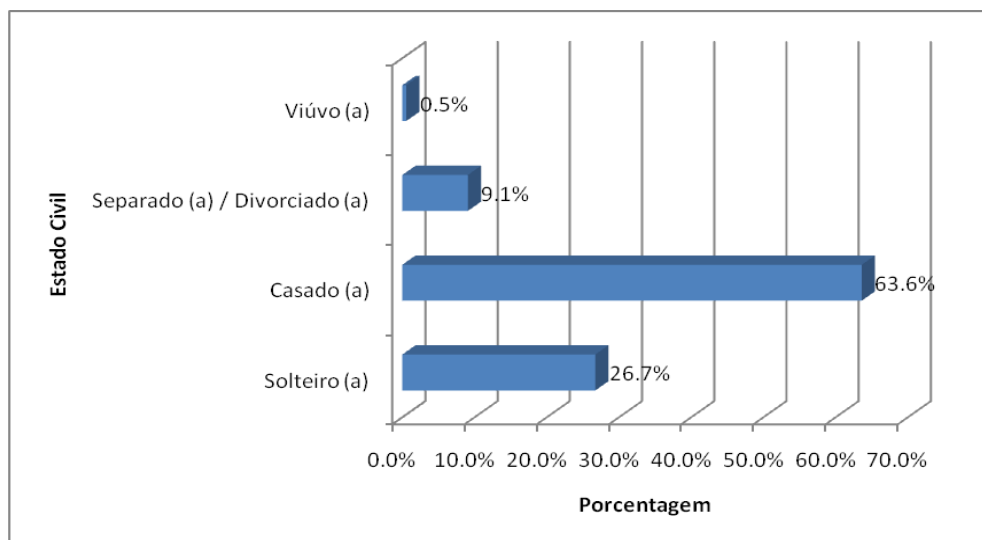


Gráfico 3 – Distribuição da amostra, segundo o estado civil

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Dos respondentes, 59,9% possuem filhos e 40,1% não possuem filhos (GRAF. 4).

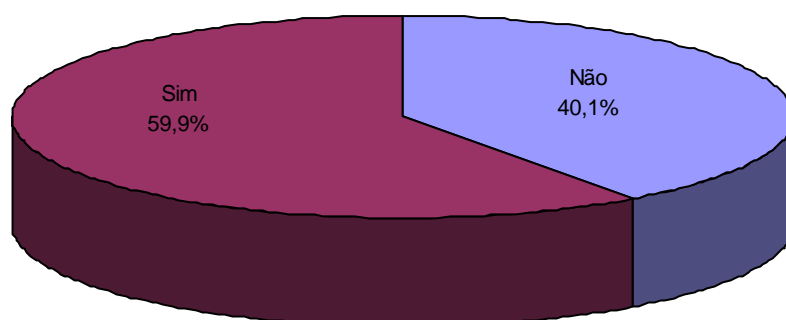


Gráfico 4 – Distribuição da amostra, segundo presença de filhos

Fonte: Dados coletados da pesquisa

A presença de um maior número de filhos entre os respondentes é compatível com o número de professores com idade acima de 36 anos e casados.

No que se refere ao grau de escolaridade dos respondentes, 77,5% possuem pós-

graduação *stricto sensu*, variando de mestrado incompleto a pós doutorado completo, contra 22,5% que possuem praticamente pós graduação *latu sensu* (GRAF. 5).

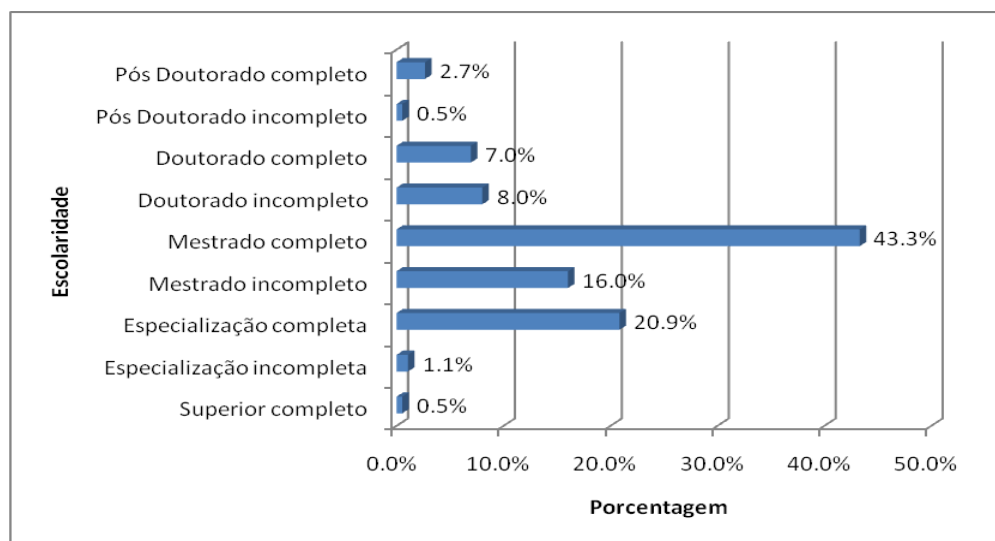


Gráfico 5 – Distribuição da amostra, segundo o grau de escolaridade  
Fonte: Dados coletados da pesquisa

Esse resultado é reforçado pela idade dos docentes, cuja maior parte têm idade acima de 36 anos, além disso, pode-se atribuir este fato à valorização que é oferecida aos professores com mais de dois anos na Instituição, subsidiando 50,0% do valor de pós-graduação *latu sensu* e *stricto sensu* (Manual do Professor, 2009).

Em relação ao tempo de dedicação 67,2% dos respondentes são professores horista, 25,3% são professores integral e 7,5% são professores parcial (GRAF. 6).

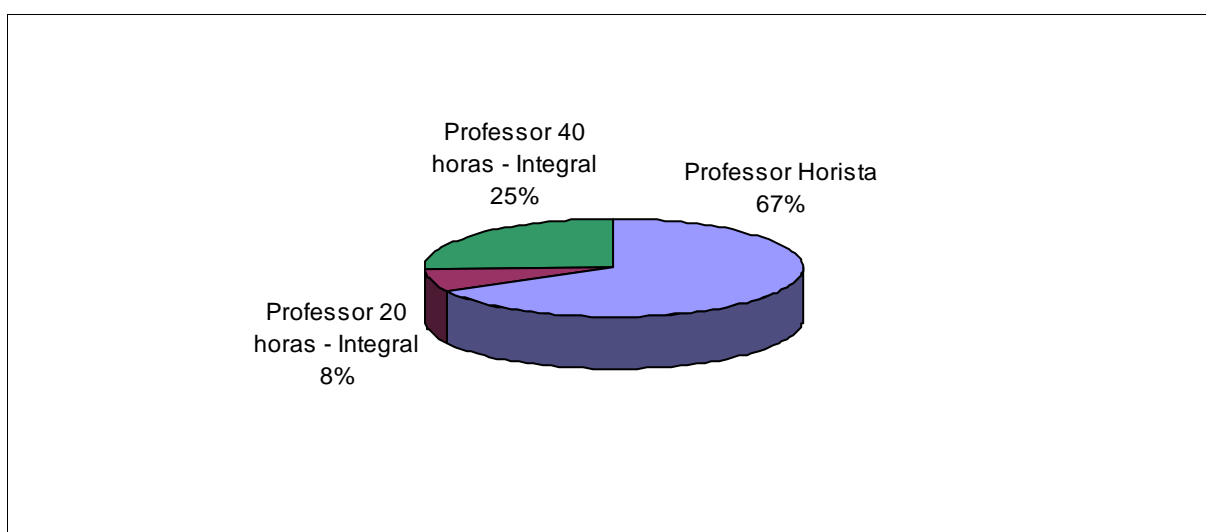


Gráfico 6 – Distribuição da amostra, segundo o regime de trabalho  
Fonte: Dados coletados da pesquisa

A maior parte dos professores pesquisados enquadram-se como docente horista, talvez pelo fato de a Instituição não oferecer cursos de pós-graduação *stricto sensu*, não sendo necessária a dedicação tão exclusiva à pesquisa.

Em relação ao tempo de atuação no magistério, os resultados do GRAF. 7 mostram que 61,0% dos respondentes possuem entre 6 a mais de 20 anos de atuação no magistério, denotando maior experiência na profissão, contra 39,0% que ainda não completaram 6 anos de atuação no magistério, prevalecendo a pós-graduação *stricto sensu*.

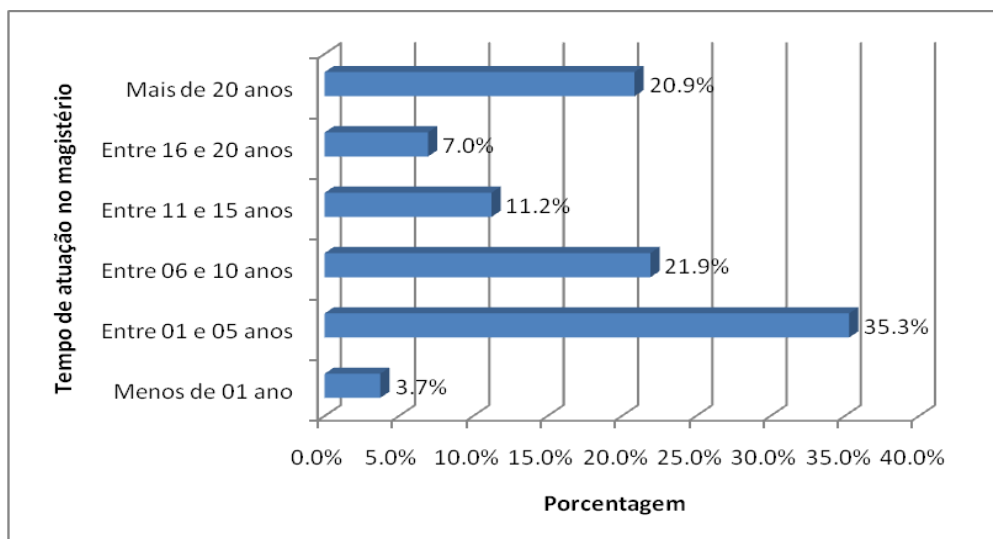


Gráfico 7 – Distribuição da amostra, segundo tempo de atuação no magistério  
Fonte: Dados coletados da pesquisa

Em relação ao tempo de trabalho na Instituição, 53,0% dos respondentes trabalham há menos de 5 anos na instituição e 47,0% dos respondentes trabalham a mais de 6 anos (GRAF. 8). Este fato se explica pelo número de cursos novos que têm surgido na Instituição, nos últimos anos, e pelo fato de que alguns professores terem começado a trabalhar no setor administrativo para depois se tornarem docentes.

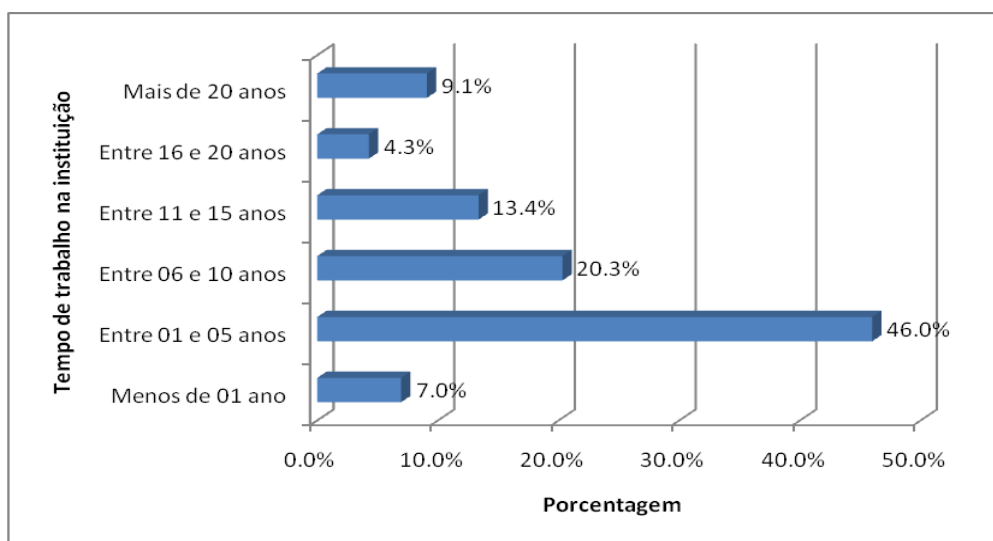


Gráfico 8 – Tempo de trabalho, em anos, na instituição  
Fonte: Dados coletados da pesquisa

Os cursos no Centro Universitário de Patos de Minas (UNIPAM) são divididos em seis faculdades (FACIA, FAFIFA, FADIPA, FACISA, FAECIA, FAMED). Os resultados apontaram 74,9% respondentes trabalham em apenas uma faculdade, enquanto 25,1% trabalham em duas ou mais faculdades (GRAF. 9).

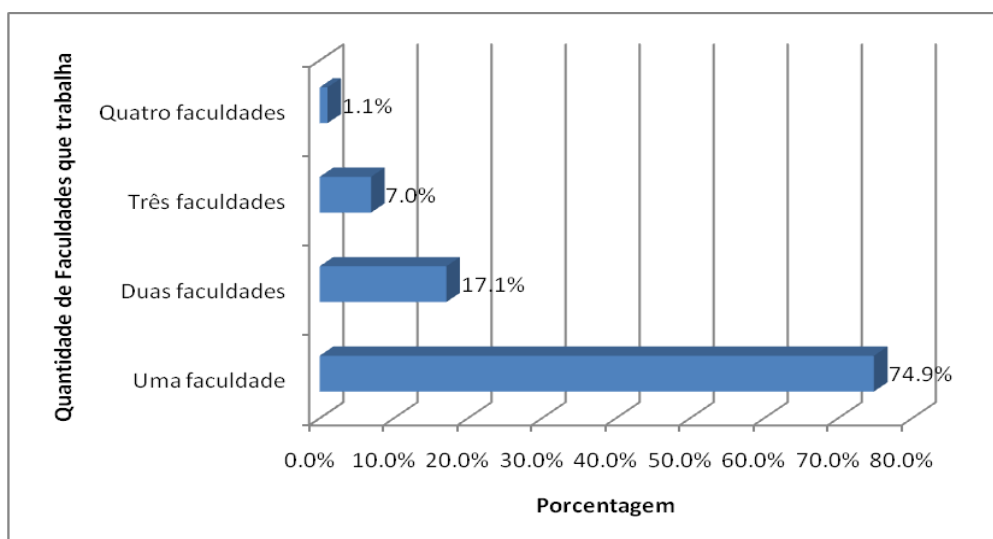


Gráfico 9 – Distribuição da amostra, segundo o número de faculdades em que os docentes lecionam  
Fonte: Dados coletados da pesquisa

Em relação à quantidade de cursos a que o docente está vinculado nessa instituição, 60,0% dos respondentes, lecionam em dois ou mais cursos, o que exige flexibilidade e adaptação, aos estilos diferenciados da gestão dos coordenadores dos cursos, e 40,0% trabalham em apenas um curso (GRAF. 10).

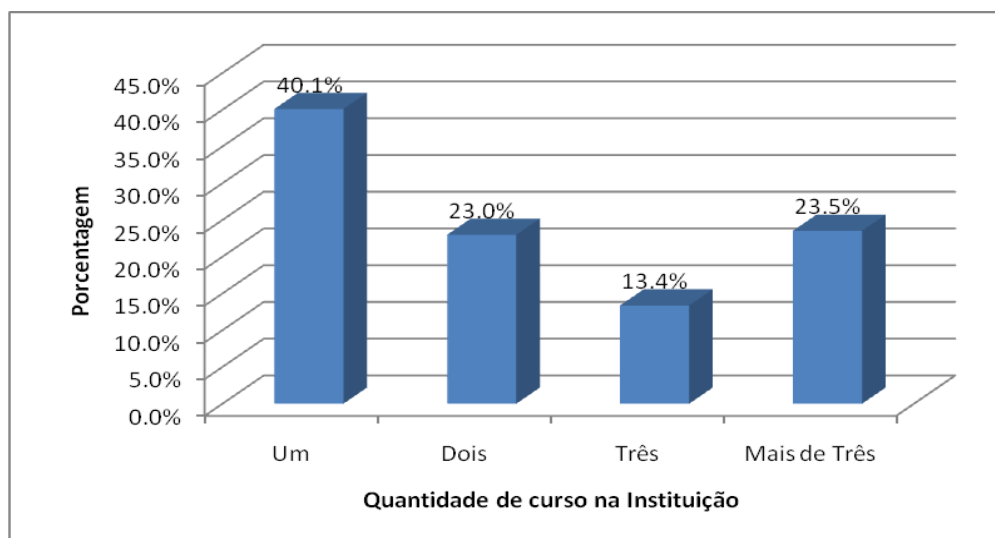


Gráfico 10 – Distribuição da amostra, segundo o número de cursos a que os docentes estão vinculados  
Fonte: Dados coletados da pesquisa

Os resultados apontaram que a 50,8% dos respondentes, não trabalham em nenhuma empresa, enquanto 49,2% trabalham em empresas, provavelmente para melhorarem sua composição de renda (GRAF. 11).

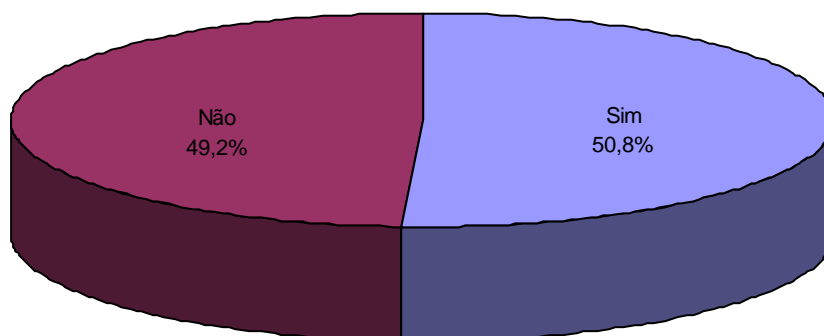


Gráfico 11 – Distribuição da amostra, segundo o trabalho em alguma empresa  
Fonte: Dados coletados da pesquisa

Os resultados apontaram que 90,9% dos respondentes não trabalham em outras Instituições de Ensino Superior, fato que pode ser, relacionado à concorrência educacional, o que não é bem vista pela Instituição pesquisada, enquanto 9,1% trabalham em outras Instituições de Ensino Superior da região (GRAF. 12).

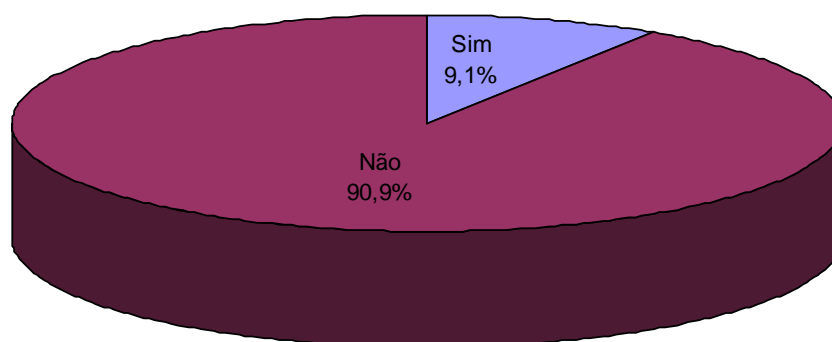


Gráfico 12 – Distribuição da amostra, segundo o fato de trabalhar em outras Instituições de Ensino  
Fonte: Dados coletados da pesquisa

Em síntese, considerando a representatividade da amostra pesquisada, pode-se deduzir que, em termos demográficos e ocupacionais, a maior parte dos docentes é do sexo masculino, tem idade acima de 36 anos, casados, tem filhos, apresenta grau de escolaridade variando de mestrado incompleto a pós-doutorado completo, que está trabalhando de 1 a 5 anos na Instituição, e horista, e que esta vinculada a dois ou mais cursos curso em uma única faculdade da Instituição.

## 5.2 Descrição das bases de comprometimento organizacional, segundo a Escala EBACO

Nesta seção, analisam-se e comparam-se as variáveis presentes no modelo de Medeiros (2003), correspondentes à parte II do questionário (Anexo A), por meio da qual foram colhidos os dados indicadores de bases do comprometimento organizacional para a amostra total. Para efeito de apresentação, procurou-se agrupar estes indicadores em sete bases: a) base obrigação em permanecer, b) base afetiva, c) base afiliativa, d) base escassez de alternativas, e) base obrigação pelo desempenho, f) base linha consistente de atividade e g) base falta de recompensas e oportunidades.

Quanto às bases pertencentes ao comprometimento organizacional e seus respectivos significados, destacam-se as seguintes:

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;

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

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

Escassez de alternativas – crença de que possui poucas alternativas de trabalho se deixar a organização;

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

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

Falta de recompensas e oportunidades – crença de que o esforço extra em benefício da organização deve ser recompensado e de que a organização deve lhe dar mais oportunidade (MEDEIROS, 2003 citado por SIQUEIRA, 2008, p. 63).

Tendo em vista que o instrumento utilizado para a coleta de dados foi composto, basicamente, por escalas de resposta do tipo *Likert* de 6 pontos (variando de “Discordo totalmente”, a “Concordo totalmente”), foi elaborado nesta pesquisa um ponto de corte para as bases em quatro níveis diferentes, de acordo com o seguinte procedimento:

- a) Foi calculado para cada respondente, individualmente, um  ndice global; resultante da combinação dos indicadores constantes no questionário.
- b) Calcularam-se os quartis (1 , 2  e 3 ) que os respondentes deram para o  ndice global encontrado no item 1.
- c) Definiram-se os pontos de corte como:
  - Abaixo do 1  quartil = baixo comprometimento
  - Entre 1  quartil a 2  quartil = comprometimento abaixo da média
  - Entre 2  quartil a 3  quartil = comprometimento acima da média
  - Acima do 3  quartil = alto comprometimento

Para avaliar os resultados do comprometimento organizacional foram utilizados quatro níveis de m dias para o comprometimento organizacional, com base nos dados da pesquisa.



- Abaixo de 3,87 = baixo comprometimento
- Entre 3,88 a 4,10 = comprometimento abaixo da média
- Entre 4,11 a 4,46 = comprometimento acima da média
- Maior que 4,46 = alto comprometimento

A TAB. 2 mostra que a principal base de comprometimento para amostra total de docentes, levando em consideração a apuração das médias, foi *obrigação pelo desempenho* (5,65), seguida de *base afetiva* (5,06) e *base afiliativa* (4,96), cujos escores revelaram um alto comprometimento dos docentes com a Instituição em que lecionam.

**Tabela 2 – Caracterização da amostra total, horista, parcial e integral, segundo as bases do comprometimento organizacional, escala EBACO**

Bases da EBACO	Medidas Descritivas					
	Categoria	Média	Des-Padr.	P25	Mediana	P75
Obrigação pelo desempenho	Amostra total	5,65	0,51	5,25	6,00	6,00
	Horista	5,67	0,45	5,25	6,00	6,00
	Parcial	5,57	0,46	5,19	5,75	6,00
	Integral	5,63	0,66	5,25	6,00	6,00
Afetiva	Amostra total	5,06	0,80	4,50	5,25	5,75
	Horista	5,01	0,80	4,50	5,25	5,75
	Parcial	4,93	0,68	4,63	5,00	5,50
	Integral	5,22	0,83	5,00	5,25	6,00
Afiliativa	Amostra total	4,96	0,82	4,50	5,00	5,75
	Horista	4,85	0,83	4,50	5,00	5,50
	Parcial	4,95	0,54	4,50	5,00	5,25
	Integral	5,22	0,79	4,75	5,25	5,75
Linha consistente de atividade	Amostra total	4,34	1,05	3,75	4,50	5,00
	Horista	4,43	1,01	3,75	4,50	5,25
	Parcial	4,30	1,25	3,44	4,63	5,06
	Integral	4,06	1,08	3,25	4,25	4,75
Obrigação em permanecer	Amostra total	4,09	1,36	3,25	4,25	5,00
	Horista	4,03	1,30	3,25	4,25	5,00
	Parcial	3,84	1,38	2,44	4,25	4,81
	Integral	4,28	1,49	3,00	4,75	5,75
Escassez de alternativas	Amostra total	2,49	1,17	1,50	2,25	3,50
	Horista	2,53	1,18	1,50	2,50	3,50
	Parcial	2,34	0,95	1,63	2,00	3,06
	Integral	2,43	1,23	1,50	2,00	3,50
Falta de recompensas e oportunidades	Amostra total	2,16	0,84	1,50	2,00	2,75
	Horista	2,27	0,86	1,75	2,25	2,75
	Parcial	2,24	0,91	1,38	2,25	2,88
	Integral	1,85	0,72	1,50	1,75	2,25

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Estudos de Mowday, Porter e Steers em 1982, denominados de atitudinal, já revelaram o propósito de avaliar o processo de identificação do indivíduo com os

valores e objetivos da organização. Essa perspectiva de pesquisa foi relacionada a três dimensões de identificação: “a forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização; o forte desejo de manter o vínculo com a organização; e a intenção de se esforçar em prol da organização” (SIQUEIRA, 2008, p. 50)

Quanto aos resultados da base *obrigação pelo desempenho*, observa-se na TAB. 2 que os professores horistas (5,67) mostram-se mais comprometidos com este quesito quando comparados aos de regime integral (5,63) e de regime parcial (5,57). Acredita-se que pressões normativas da Instituição estejam levando os seus docentes a se esforçarem em benefício da organização em termos do cumprimento de normas e alcance dos objetivos organizacionais. O sentimento de obrigação pelo desempenho traduziria uma parte substancial dessas pessoas.

No que se refere aos indicadores da base obrigação pelo desempenho, os resultados apontaram que o principal diz respeito ao bom desempenho da função na Instituição para os professores horistas (5,78) e integrais (5,72) e ao cumprimento das tarefas para os professores parciais (5,71). Os resultados totais dos indicadores desta base e das demais mais significativas descritas a seguir encontram-se no Apêndice B.

Segundo Bastos (1993, p. 54), comprometimento é o “estado no qual o indivíduo se identifica com a organização e com seus objetivos e deseja manter-se como membro, de modo a facilitar a consecução desses objetivos”

A partir da análise qualitativa, observou-se que grande parte dos entrevistados busca o esforço em função do crescimento da Instituição, dedicam e vestem a camisa pela organização, buscando sempre o crescimento profissional e pessoal. Os respondentes acreditam que o desempenho dos professores é de grande importância para a Instituição, conforme se observa nos depoimentos abaixo:

Eu procuro sempre em qualquer atividade à qual eu estou me dedicando fazer o melhor que eu posso. Então, independente de ser ou não na Instituição, eu procuro me dedicar sempre e fazer aquilo que eu me proponho da melhor forma possível (Professor Horista G).

Olha, realmente, o profissional quando está dentro da Instituição é necessário que ele demonstre comprometimento primeiro com a função dele. Isso é fundamental. Caso contrário, não está sendo ético o exercício

da profissão. Então, se eu sou contratado por uma instituição, eu serei competente e ético. No momento em que eu me comprometo primeiro com a função e, obviamente, eu vou apresentar esse comprometimento de excelência na minha função. Se eu estiver comprometido com a instituição e, nesse sentido, eu me esforçar pra fazer o meu trabalho, pra desempenhar da melhor maneira possível, contribuirei para mim, uma vez que a carreira que eu construo ela é pessoal e conseqüentemente, para a instituição (Professor Parcial P).

A Instituição cobra o desempenho dos profissionais que são contratados e trabalham aqui. E eu acho que para um profissional que busca um desenvolvimento numa determinada atividade ele deve se esforçar para isso. Então, eu concordo realmente que os professores, os profissionais que trabalham aqui no Centro Universitário, eles têm esse comprometimento, com esse esforço para alcançar tantos os objetivos profissionais quanto os objetivos que a Instituição tem (Professor Horista L).

Eu penso que realmente o docente tem que se esforçar. Ele tem que se envolver com o trabalho, porque se envolvendo ele vai contribuir muito para o curso e, logicamente, para a instituição, e a instituição ganha porque ele vai desenvolver projetos de pesquisa, ele vai se envolver com pibic, projetos de extensão, ele vai se envolver mais com a vida acadêmica, mais com a instituição. E, logicamente, os alunos se envolvem com ele, e ele participa mais com o que acontece com o curso (Professor Integral Q).

Moraes (1997) afirma que são de grande importância o envolvimento e a dedicação do empregado com a empresa, pois isso gera elevados padrões de comprometimento, algo considerado imprescindível à sobrevivência das organizações.

Bastos (1994), em seus estudos, define que a identificação do indivíduo com as metas da organização se dá por meio de três dimensões: a) forte crença e aceitação dos valores e objetivos da empresa; b) forte desejo de manter o vínculo com a organização; e c) intenção de se esforçar em favor da organização.

Avaliando a base afetiva, com relação aos dados da TAB. 2, os professores de carga horária integral (5,22) possuem maior comprometimento comparado aos parciais (4,93) e horistas (5,01). Considerando os indicadores da base afetiva, os resultados apontaram que o principal diz respeito à identificação com a filosofia da Instituição, para os professores integrais (5,34) e os parciais (5,07) e crença dos valores e objetivos da Instituição para os professores horistas (5,30).

Com base na pesquisa realizada, a unanimidade dos professores reconhecem a crença nos valores e objetivos da Instituição. Isso revela grande identificação e envolvimento com a Instituição, para que eles não mede esforços para auxiliá-los e

capacitá-los.

Aqui, a filosofia da Instituição é ensino, e os valores são exatamente vinculados a esse ensino. Então, eu, como professora, vejo que isso é valorizado. A instituição não se preocupa só com lucros, por ser uma instituição sem fins lucrativos, sendo o principal fator não é o financeiro, até o momento; é a educação, é a formação profissional (Professor Integral R).

Nenhuma empresa, não só aqui no UNIPAM, mas como nenhuma empresa, a gente consegue caracterizar uma equipe 100,0%. Mas eu acredito que grande parte dos profissionais que trabalham aqui eles acreditam, sim, nos valores e objetivos, se esforçando sempre para alcançarem isso. A gente sabe que existe uma diferença muito grande entre uma Instituição de Ensino particular e federal. Já estudei nas duas e eu sei que nós, professores e funcionários do UNIPAM, somos cobrados por isso. Não só pela parte administrativa, pela direção do Centro Universitário, mas pelos próprios alunos. Então, assim, não tem como a gente não acreditar nesses valores e objetivos (Professor Horista L).

Acredito que o UNIPAM não mede esforços para garantir uma boa infraestrutura física para que os serviços sejam prestados. Ele não mede esforços para auxiliar os professores na sua capacidade de melhorar através de cursos de pós graduação, *stricto e lato sensu* (Professor Integral M).

O enfoque do comprometimento afetivo revela a identificação e o envolvimento do indivíduo com as metas e os valores organizacionais, assumindo-os como seus valores pessoais (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982).

Segundo Bandeira (1999), o comprometimento consiste em atitude ou orientação para a organização, que une a identidade da pessoa à empresa, um estado em que o indivíduo se torna ligado à organização por suas ações e crenças.

Borges-Andrade e Flauzino (2008) consideram que o conceito de comprometimento organizacional afetivo está vinculado à ideia de uma missão organizacional da empresa com a qual o indivíduo se identificaria.

Observando-se a base afiliativa, com relação aos dados da TAB. 2, os professores de carga horária integral (5,22) possuem maior comprometimento em comparação com os parciais (4,95) e os professores horistas (4,85). Avaliando os indicadores da base afiliativa, os resultados apontaram que o principal diz respeito ao sentimento de pertença ao grupo dos professores com regime integral (5,40) e ao sentimento de consideração como sendo um membro da equipe pelos professores parciais (5,07) e horistas (5,02).

As entrevistas confirmam esse resultado, pois a grande maioria dos entrevistados afirmou que os professores integrais, por permanecerem maior tempo dentro da Instituição, são mais reconhecidos pelo grupo que os horistas e os parciais. Porém, alguns depoimentos revelaram que as pessoas são reconhecidas pela humildade e relacionamento, e não pelo tempo de dedicação na Instituição.

Os cargos de regime integral são cargos de confiança. Então, o reconhecimento por alguém ser um coordenador, um professor 40 horas, um diretor de unidade, é maior, o que também mostra um reconhecimento da Instituição com o trabalho dessas pessoas, dizendo que são pessoas que se dedicam mais ao ensino, por ser um trabalho de dedicação exclusiva de 40 horas, que vai tomar grande parte do dia, o que dificulta um trabalho externo em outra instituição (Professor Horista N).

[...] por participarem de tudo e estarem sempre envolvidos, eles acabam sendo mais respeitados. E se eles estão como 40 horas é porque alguém acima deles acreditou e apostou neles. Então, eles sempre têm dedicação, e 40 horas é como um cargo de confiança. Então, existe o que apóia o trabalho deles, ao passo que o horista não. Não que ele não tenha um coordenador que apoia, mas a relação com o coordenador acaba sendo um pouco mais distante do que o 40 horas, que está lá o tempo todo (Professor Integral Q).

Talvez por estar mais presente. Eu não acho que eu sou mais reconhecida pelo grupo, mas eu estou mais presente pelo fato de ser professora 40 horas. Eu estou envolvida na maioria das atividades relacionadas ao curso de Farmácia. Não por mim especificamente, mas por estar aqui dentro durante um período de tempo maior. Por estar participando em quase todas as atividades de extensão, a gente está mais presente. Então, acredito que seja por isso (Professor Integral M).

Isso acontece mesmo. Tem funcionários do administrativo que eu pouco conheço, que eu quase não me relaciono. Às vezes, eu não sei em qual setor ele trabalha, mas sei que é funcionário por causa do uniforme e do crachá. É que às vezes a gente começa um relacionamento profissional justamente que nasce fora dessas horas do docente integral em sala de aula. Ele se envolve em outros projetos, em outras atividades de extensão, iniciação científica. Então, às vezes, esse reconhecimento vem tanto por dirigente quanto funcionários do administrativo e até outros professores, porque ele obrigatoriamente está aqui dentro, porque ele está sendo pago para isso. Ele não pode se envolver com outras empresas, outras instituições, e é justamente essa percepção que faz com que ele tenha esse reconhecimento (Professor Integral F).

Eu, propriamente, na minha concepção, não concordo. Eu acho que quem faz um professor ser mais conhecido, ser respeitado pelos outros professores não é se ele é horista, se ele é 20 horas, se ele é tempo integral. Eu vejo que o que difere as pessoas é a forma de tratar todo mundo é a humildade de tratar todos e nos momentos de maior angústia ele está ali para ajudar, para participar. Ou seja, eu vejo que quem participa mais é bem visto pelos outros professores indiferente de ser mestre, ser especialista, ser doutor ou ser simplesmente um graduado. É indiferente também de carga horária (Professor Integral H).

Siqueira (2008) relaciona a base afiliativa como sendo a crença que o indivíduo possui do reconhecimento que recebe dos colegas como membro do grupo e da

organização.

Confirmando os resultados da TAB. 3, o teste de *Friedman* aponta que a base do comprometimento mais significativa para os docentes pesquisados associa-se a *obrigação pelo desempenho* (6,00), em um valor de  $p < 0,01$ .

**Tabela 3 – Avaliação dos escores referentes às bases de comprometimento organizacional**

Bases da EBACO	Amostra Total		
	Escore	P-valor	Conclusão
Obrigação pelo desempenho (1º)	6,00		
Afetiva (2º)	5,25		
Afiliativa (3º)	5,00		
Linha consistente de atividade (4º)	4,50	<b>0,000**</b>	$1^{\circ} > 2^{\circ} = 3^{\circ} > 4^{\circ} = 5^{\circ} > 6^{\circ} > 7^{\circ}$
Obrigação em permanecer (5º)	4,25		
Escassez de alternativas (6º)	2,25		
Falta de recompensas e oportunidades (7º)	2,00		
<b>Docentes Horistas</b>			
Obrigação pelo desempenho (1º)	6,00		
Afetiva (2º)	5,25		
Afiliativa (3º)	5,00		
Linha consistente de atividade (4º)	4,50	<b>0,000**</b>	$1^{\circ} > 2^{\circ} = 3^{\circ} > 4^{\circ} = 5^{\circ} > 6^{\circ} > 7^{\circ}$
Obrigação em permanecer (5º)	4,25		
Escassez de alternativas (6º)	2,50		
Falta de recompensas e oportunidades (7º)	2,25		
<b>Docentes Parciais</b>			
Obrigação pelo desempenho (1º)	5.75		
Afetiva (2º)	5.00		
Afiliativa (3º)	5.00		
Linha consistente de atividade (4º)	4.63	<b>0,000**</b>	$1^{\circ} > 2^{\circ} = 3^{\circ} > 4^{\circ} = 5^{\circ} > 6^{\circ} = 7^{\circ}$
Obrigação em permanecer (5º)	4.25		
Falta de recompensas e oportunidades (6º)	2.25		
Escassez de alternativas (7º)	2.00		
<b>Docentes Integrais</b>			
Obrigação pelo desempenho (1º)	6,00		
Afetiva (2º)	5,25		
Afiliativa (3º)	5,25		
Obrigação em permanecer (4º)	4,75	<b>0,000**</b>	$1^{\circ} > 2^{\circ} = 3^{\circ} > 4^{\circ} = 5^{\circ} > 6^{\circ} > 7^{\circ}$
Linha consistente de atividade (5º)	4,25		
Escassez de alternativas (6º)	2,00		
Falta de recompensas e oportunidades (7º)	1,75		

Fonte: Dados coletados 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%).

Considerando o tipo de carga horária, verifica-se na TAB. 3 que obrigação pelo

desempenho é a base mais significativa de alto comprometimento para os três tipos de categorias analisadas, enquanto que escassez de alternativas e falta de recompensas e oportunidades revelaram baixo comprometimento dos docentes pesquisados.

Na próxima seção procede-se à análise bivariada das bases do comprometimento, cruzando as mesmas com as variáveis demográficas e ocupacionais, para buscar resultados mais específicos quanto ao comprometimento dos docentes da Instituição pesquisada.

### **5.3 Análise bivariada – comprometimento organizacional *versus* variáveis demográficas e ocupacionais**

Nesta seção, as bases do comprometimento organizacional, segundo a escala EBACO, foram correlacionadas com as características demográficas dos docentes pesquisados. Para isso, foram utilizados testes não paramétricos, pois a suposição de normalidade para estas bases foi violada. Para as variáveis sexo e faixa etária, que possuem somente duas categorias, foi adotado o teste não paramétrico de *Mann-Whitney*. Para as demais variáveis – escolaridade, carga horária de trabalho, tempo de atuação no magistério e quantidade de cursos vinculados – que possuem três categorias, foi adotado o teste não paramétrico de Kruskal-Wallis. Para cada teste realizado de associação entre variáveis foram considerados os valores de  $p < 0,01$  e  $p < 0,05$ .

Conforme se observa na TAB.4, não existe diferença, significativa na maioria dos escores das bases de comprometimento organizacional associada ao sexo, com exceção das bases linha consistente de atividade e escassez de alternativas que apresentaram diferenças significativas entre os sexos, para em um valor de  $p < 0,01$ .

**Tabela 4 – Avaliação dos escores referentes às bases de comprometimento organizacionais ponderadas relacionadas ao sexo**

Bases da EBACO	Sexo	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Afetiva	Masculino	5,5	0,903	Masc.=Fem.
	Feminino	5,00		
Obrigação em permanecer	Masculino	4,49	0,128	Masc.=Fem.
	Feminino	4,22		
Obrigação pelo desempenho	Masculino	6,00	0,350	Masc.=Fem.
	Feminino	5,78		
Afiliativa	Masculino	5,00	0,072	Masc.=Fem.
	Feminino	5,00		
Falta de recompensas e oportunidades	Masculino	1,88	0,873	Masc.=Fem.
	Feminino	2,00		
Linha consistente de atividade	Masculino	4,26	<b>0,003**</b>	Fem. > Masc.
	Feminino	4,59		
Escassez de alternativas	Masculino	2,00	<b>0,005**</b>	Fem. > Masc.
	Feminino	2,59		

Fonte: Dados coletados 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 99,0%).

Avaliando a base linha consistente de atividade, ambos os gêneros possuem a crença de que devem manter certas atitudes e regras da Instituição para se manterem nela, porém as mulheres possuem maior concordância com relação a este quesito (4,59) quando comparadas aos homens (4,26), para um valor de  $p < 0,01$ .

Wiener (1982), em seus estudos, afirma que os indivíduos comprometidos exibem certos comportamentos de aderência e manutenção na organização porque acreditam que é certo fazê-lo.

Segundo Bastos (1994), o comprometimento resulta do vínculo com os objetivos e interesses organizacionais, sendo estes apresentados porque os indivíduos acreditam que é certo e moral fazê-lo.

Bastos (1994), com relação às características pessoais, afirma que, geralmente têm-se maior comprometimento entre pessoas casadas e do sexo feminino.



Com base na pesquisa qualitativa, observou-se que mais da metade dos entrevistados concorda que as mulheres mantêm maior senso de atitudes e regras perante a Instituição. Os respondentes acreditam que isso seja intrínseco ao fato de as mulheres se preocuparem e se dedicarem à imagem, além de possuírem maior questão afetiva com a instituição. Todavia, quase a metade dos entrevistados não concorda que existem diferenças significativas entre o gênero no quesito manutenção de atitudes e regras.

[...] vou sugerir uma reflexão que veio aqui agora. Agente sabe que historicamente o gênero feminino sempre teve que se submeter a leis impostas pelos homens. Nessa linha de raciocínio, pode ser que a mulher internalize melhor as regras, as convenções por essa obediência histórica aos homens. E, nesse sentido, ela acaba também sendo mais obediente no critério as exigências que a Instituição coloca (Professor Horista S).

Eu penso que é uma característica de gênero. As mulheres, elas tendem a acreditar naquilo que elas estão fazendo e se envolvem mais na questão afetiva. Se a mulher acredita naquilo que ela está fazendo, se ela ver que aquilo vai dar um retorno em termos emocionais ou afetivos para ela, ela se envolve mais. Eu penso que o homem vai muito para o lado financeiro. Se esta dando dinheiro ele fica (Professor Integral Q).

As mulheres são sempre mais disciplinadas. Então, em termos do que é estabelecido para o cumprimento, elas são mais convictas e executam da forma como foi determinado. Eu até acredito que elas questionam menos do que os homens. Homens, na maioria das vezes - não posso generalizar - , colocam uma certa dificuldade. Eles querem resolver aquilo de uma forma diferente. As mulheres já são mais focadas - isso é a minha concepção - e executam da forma como foi estabelecido. Podem questionar também, mas eu acho que em menor quantidade (Professor Horista N).

Eu não concordo. Hoje em dia, a gente vive numa época que não existe diferença entre homem e mulher. Tanto mulheres, quanto homens têm que seguir as regras. Isso não tem diferença para homem e para mulher". (Professor Horista K).

A partir da análise comparativa na TAB. 4, é possível observar que ambos os gêneros discordam que teriam poucas alternativas de trabalho se deixassem a Instituição. Porém os homens (2,00) se mostram um pouco mais discordantes com relação a este quesito do que as mulheres (2,59), significando que acreditam que teriam um pouco mais de alternativas no mercado educacional de trabalho caso deixassem a instituição em que lecionam, para um valor de  $p < 0,01$ .

No conceito de Becker (1960), o indivíduo permanece na empresa devido aos custos e benefícios associados a sua saída, que seriam as trocas laterais (*side bets*). E assim, passa a se engajar em linhas consistentes de atividade para se manter no

emprego. De acordo com Bastos (1994), este é um mecanismo psicossocial, cujas trocas ou consequências de recompensas e custos impõem limites ou restringem ações futuras.

Por meio da pesquisa qualitativa, observou-se que grande parte dos respondentes não concorda com este resultado, afirmando que atualmente as mulheres possuem as mesmas oportunidades de trabalho que o homem, pois o que diferencia, segundo eles, é a qualificação e a dedicação à Instituição. Todavia, outros depoimentos mostraram-se convergentes ao resultado encontrado:

Não concordo. Tem inúmeras professoras aqui dentro do Centro Universitário que são doutoras, que têm uma linha de trabalho muito boa, que têm capacidade. E, principalmente, eu sei que têm professoras que estão aqui dentro há muito tempo, e isso pela qualidade do trabalho que elas desempenham. E elas não estão aqui simplesmente por uma insegurança no mercado de sair daqui e enfrentar o mercado de novo. Eu acho que é pela qualidade mesmo, e isso é outra coisa que a realidade de mercado não aponta. Eu acho que tanto os homens como as mulheres, se eles tiverem qualidade muito boa de trabalho, eles têm chances de crescer e se desenvolver em qualquer outra empresa que eles têm oportunidade (Professor Horista L).

Eu não acredito nisso, não. Eu acho que o comportamento da mulher pode ser mais no sentido de tentar cumprir regras e tudo. Mais eu acho que as alternativas são similares, porque depende da sua preparação. Então eu não acredito que um consultor escolhe, ou vai escolher, uma consultoria pelo gênero. Eu acho que ele escolhe a consultoria pela competência, e isso não está relacionado ao gênero, não. Eu não acredito que as mulheres têm alternativas de trabalhos diferentes dos homens, não. Isso é coisa do passado". (Professor Horista C).

Geralmente mulheres têm a questão família em primeiro lugar. Na maioria dos casos, elas são mais acomodadas e se prendem a uma questão de segurança, por ter, às vezes filhos, marido. Então, o homem ele ainda pode procurar no mercado ou em outras cidades, em outro tipo de instituição. E até pelo espírito masculino, ele é mais destemido do que o da mulher, hoje já esta mudando bastante. As mulheres já têm um aspecto de procura, de inserção no mercado, mas agressivo, e podemos dizer que praticamente se equiparando ao que era campo dos homens (Professor Parcial D).

Eu concordo. Isso é a realidade nossa de uma prevaência, de uma atitude machista, que é muito forte na sociedade. E realmente, assim, embora isso tenha alterado muito substancialmente, mais a única prevalece, a questão das vagas das possibilidades no mercado de trabalho em termo de empregabilidade. Também acho que ainda os homens têm mais chance que as mulheres (Professor Horista S).

A TAB. 5 mostra o resultado dos níveis médios das bases de comprometimento organizacional em relação à faixa etária. Verifica-se diferença significativa entre a faixa etária e a base escassez de alternativas, com as demais bases não apresentando diferenças significativas.

**Tabela 5 – Níveis médios das bases de comprometimento organizacional ponderadas entre as duas categorias da faixa etária**

Bases da EBACO	Faixa Etária	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Afetiva	Até 40 anos(1º)	5,24	0.516	Todos iguais
	Mais de 40 anos(2º)	5,25		
Obrigação em permanecer	Até 40 anos(1º)	4,23	0.491	Todos iguais
	Mais de 40 anos(2º)	4,24		
Obrigação pelo desempenho	Até 40 anos(1º)	5,78	0.412	Todos iguais
	Mais de 40 anos(2º)	6,00		
Afiliativa	Até 40 anos(1º)	5,00	0.712	Todos iguais
	Mais de 40 anos(2º)	5,00		
Falta de recompensas e oportunidades	Até 40 anos(1º)	2,04	0.097	Todos iguais
	Mais de 40 anos(2º)	1,82		
Linha consistente de atividade	Até 40 anos(1º)	4,51	0.341	Todos iguais
	Mais de 40 anos(2º)	4,26		
Escassez de alternativas	Até 40 anos(1º)	2,45	<b>0.020*</b>	1º > 2º
	Mais de 40 anos(2º)	1,98		

Fonte: Dados coletados 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 < 0.05 \* (nível de confiança de 95,0%)

Bastos (1994) relata que o maior comprometimento está diretamente relacionado à maior idade, implicando maiores trocas entre empregados e a organização.

Avaliando a base linha escassez de alternativas, ambas as faixas etárias avaliadas discordam de que possuem poucas alternativas de trabalho se deixassem a Instituição. Todavia os docentes acima de 40 anos (1,98) mostram-se mais discordantes com este quesito, significando que se sentem mais seguros em deixar a Instituição, para um valor de  $p < 0,01$ , fato provavelmente considerável pelo nível de experiência desta categoria de professores (TAB. 5).

A partir da pesquisa qualitativa, observou-se que mais da metade dos respondentes acredita que os professores acima de 40 anos teriam mais oportunidades fora da Instituição, principalmente em relação à experiência adquirida, a profissionalização, e o tipo de profissão que exerce. Outra parte significativa dos entrevistados considera que os professores abaixo de 40 anos terão mais oportunidades, pela

busca constante de profissionalização, pela ousadia e pela linguagem e relacionamento mais aproximado que cria com o aluno, acreditando que quanto mais velho o professor mais cansado e mais acomodado ele se torna. Os depoimentos a seguir ilustram estes contextos:

Vejo que o professor profissional acima de 40 anos ele vê que tem mais oportunidade de trabalho baseado na experiência que ele tem de mercado. Apesar de que as pesquisas aí no mercado, as informações veiculadas mostram que é ao contrário. Mas eu vejo que na área da docência quanto mais velho o professor fica, na minha concepção, melhor ele vai ficar. Ele vai agir mais politicamente dentro da sala de aula, ele vai conseguir implantar atalhos para fazer uma exposição de um determinado conteúdo. Então, eu vejo quanto mais velho ele fica, desde que não esteja doente, ele vai ficar melhor em sala de aula (Professor Integral H).

Eu acredito que isso está muito ligado ao tipo de profissão. A docência é uma das únicas profissões, que o profissional continua trabalhando acima de 60 anos. Tem professores aqui com 60, 67, chegou a 70, 70 e poucos anos, porque a gente vende é conhecimento, e esse profissional pode ser explorado até o final da sua carga produtiva, com cada vez mais qualidade (Professor Integral A).

Não concordo. Eu acho que o mercado está muito mais receptivo para pessoas que estão na faixa etária de 25 até 40 anos do que essas pessoas que estão acima dos 40, mesmo levando em consideração a experiência deles, a maturidade, desempenho, boa performance profissional. Ainda assim, eu acho mais difícil você inserir no mercado de trabalho nessa faixa etária (Professor Horista G).

Bom, eu estou aqui na classe, por enquanto, dos que têm menos de 40 anos e não me sinto, pela idade, menos capaz de ocupar um espaço no mercado de trabalho. Mas é claro que as pessoas mais novas eu acredito que são mais seguras, têm um anseio maior de estar procurando, estar se acertando na profissão. Mas a minha visão ela é contrária a esse resultado. Eu já acho que o professor que tem 40 anos que já está na Instituição há mais tempo é uma coisa natural do ser humano se acomodar. Eu penso, no meu ponto de vista, que talvez a realidade pulsa até o contrário (Professor Integral M).

A TAB. 6 mostra o resultado dos níveis médios das bases de comprometimento organizacional em relação as categorias de escolaridade analisadas. Apurou-se diferença significativa em relação à base escassez de alternativas, com as demais bases, não manifestando diferenças significativas entre os diferentes graus de escolaridade.

**Tabela 6 – Níveis médios das bases de comprometimento organizacional ponderadas relacionadas as três categorias da escolaridade**

Bases da EBACO	Escolaridade	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Afetiva	Especialização (1º)	5.26	0.409	Todos iguais
	Mestrado (2º)	5.24		
	Doutorado (3º)	5.00		
Obrigação em permanecer	Especialização (1º)	4.25	0.387	Todos iguais
	Mestrado (2º)	4.24		
	Doutorado (3º)	3.99		
Obrigação pelo desempenho	Especialização (1º)	6.00	0.906	Todos iguais
	Mestrado (2º)	5.78		
	Doutorado (3º)	6.00		
Afiliativa	Especialização (1º)	4.98	0.130	Todos iguais
	Mestrado (2º)	5.00		
	Doutorado (3º)	5.00		
Falta de recompensas e oportunidades	Especialização (1º)	2.16	0.175	Todos iguais
	Mestrado (2º)	1.89		
	Doutorado (3º)	1.71		
Linha consistente de atividade	Especialização (1º)	4.49	0.973	Todos iguais
	Mestrado (2º)	4.46		
	Doutorado (3º)	4.53		
Escassez de alternativas	Especialização (1º)	1.59	<b>0.017*</b>	2º = 3º > 1º
	Mestrado (2º)	2.54		
	Doutorado (3º)	2.27		

Fonte: Dados coletados 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 < 0.05 \* (nível de confiança de 95,0%)

Avaliando a base escassez de alternativas, os docentes, independentemente do grau escolaridade, discordam que possuem poucas alternativas de trabalho se deixassem a Instituição. Porém os professores com mestrado (2,54), seguido pelos professores com doutorado (2,27), mostram-se menos discordantes com este quesito, significando que se sentem mais inseguros em deixar a Instituição, quando comparados aos professores com especialização (1,59), para um valor de  $p < 0,01$  (TAB. 6).

Ao contrário do resultado da pesquisa, Mowday, Porter e Steers (1982) associam ao nível elevado de escolaridade maiores expectativas do que a organização pode oferecer, existindo uma aspiração pessoal maior do empregado que pode comprometer sua vinculação com a organização. Leite (2004) acrescenta que o

comprometimento decresce com o aumento do nível de escolaridade. Entretanto, empregados com nível de escolaridade médio (intermediário) apresentam maior comprometimento em relação aos demais.

Analisando os dados qualitativos da pesquisa, percebe-se que mais da metade dos entrevistados concordam que os especialistas terão mais oportunidades de trabalho fora da Instituição que os demais, considerando que eles irão atuar em uma área fora da docência, como bacharel, e também que o salário serão menores, que o dos doutores e mestres. A outra parte dos entrevistados discorda que os especialistas terão maiores oportunidades quando comparados aos mestres e doutores, pois estes não possuem um diferencial profissional e não são mais bem preparados para o mercado, além de que em concursos serão menos valorizados.

Eu acho que para o mercado acadêmico, não. Para o mercado profissional, sim. Para as empresas, essa especialização acaba contando muito mais do que um mestrado e um doutorado. A especialização te prepara para o mercado mesmo, para uma atuação mais específica. Já o mestrado e o doutorado, para a área acadêmica (Professor Parcial D).

O argumento que poderia se colocar nesse sentido é o salário, a questão salarial, porque o mestre e o doutor eles são mais caros para outras instituições. É muito mais fácil contratar um especialista do que contratar um mestre ou doutor. Eu estou me referindo às instituições particulares do nível do UNIPAM, das outras aqui perto: Uberlândia ou região enfim essa experiência eu já vi, não presenciei, mas já vi professores me relatando que lá em Uberlândia deixaram de ser contratados porque tinham doutorado, porque a instituição tinha que pagar mais, sendo que um especialista era mais barato (Professor Horista E).

Concordo, porque geralmente quem faz mestrado e doutorado ele já tem um foco estabelecido em termos de senso de conhecimento. O especialista, ele ainda vê oportunidades. Quem já fez o mestrado ainda vê oportunidades no mercado, mais quer estar vinculado a uma Instituição de Ensino, que é uma garantia. Já quem faz o doutorado é porque eu acredito que seja aquela pessoa que restritamente quer focar a docência. Poucos que fazem doutorado se aventuram no mercado de trabalho externo ao da docência. Ainda existem muitos, ou quase a totalidade, mais os especialistas do que os mestres, estão quase todos no mercado de trabalho fora da docência (Professor Horista N).

Eu discordo, avaliando principalmente o setor de concursos, onde está sendo levada em conta a questão da formação profissional, da titulação do candidato, servindo até como item de desempate em caso de classificação. Quem tem maior titulação consegue a vaga mesmo empatando com outro em termos de nota do concurso, o que mostra um diferencial para quem tem mestrado e doutorado. Eu acho que os professores com mestrado e doutorado estão tendo muito mais vantagens em empresas do que especialistas. A empresa de onde eu sou originado hoje contrata muito mais mestrado e doutorado do que especialista (Professor Integral J).

Não, concordo. Se pensarmos em termos universitários, a possibilidade maior é para professores com mestrado e doutorado, principalmente se nos focarmos em uma federal, uma universidade pública, onde se precisa de titulação, universidade pública hoje, a não ser no Amazonas, no Acre, no Amapá, onde não existe a oferta desse profissional. Agora, é possível que os especialistas sintam-se mais capazes em outras funções que não na função de docência universitária. Mas, falando em termos de docência universitária, professores com mestrado e doutorado têm maiores chances (Professor Parcial P).

A TAB. 7 mostra o resultado dos níveis médio das bases de comprometimento organizacional, em associação aos tipos de carga horária praticados na Instituição. Verificaram-se diferenças significativas em relação às bases afiliativa e à falta de recompensas e oportunidades, com as demais bases não revelando diferenças significativas.

**Tabela 7 – Níveis médios das bases de comprometimento organizacional ponderada entre as três categorias do tempo de regime de trabalho na instituição**

Bases da EBACO	Carga Horária de Trabalho	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Afetiva	Horista (1º)	5.25	0.112	Todos iguais
	Parcial (2º)	5.00		
	Integral (3º)	5.25		
Obrigação em permanecer	Horista (1º)	4.25	0.334	Todos iguais
	Parcial (2º)	4.25		
	Integral (3º)	4.75		
Obrigação pelo desempenho	Horista (1º)	6.00	0.757	Todos iguais
	Parcial (2º)	5.75		
	Integral (3º)	6.00		
Afiliativa	Horista (1º)	5.00	<b>0.015*</b>	3º > 1º = 2º
	Parcial (2º)	5.00		
	Integral (3º)	5.25		
Falta de recompensas e oportunidades	Horista (1º)	2.25	<b>0.007**</b>	1º = 2º > 3º
	Parcial (2º)	2.25		
	Integral (3º)	1.75		
Linha consistente de atividade	Horista (1º)	4.50	0.108	Todos iguais
	Parcial (2º)	4.63		
	Integral (3º)	4.25		
Escassez de alternativas	Horista (1º)	2.50	0.696	Todos iguais
	Parcial (2º)	2.00		
	Integral (3º)	2.00		

Fonte: Dados coletados 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 99,0%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95,0%)

Avaliando à base afiliativa, os professores integrais (5,25) se sentem mais reconhecidos pelos colegas de trabalho, como um membro do grupo e da instituição quando comparados aos horistas (5,00) e parciais. Já na base falta de recompensas e oportunidades, todos discordam que o esforço dedicado à Instituição deve ser recompensado e que precisam receber mais oportunidades. Porém, os professores parciais (2,25) e os horistas (2,25) se queixam mais desse quesito quando comparados aos integrais (1,75), para um valor de  $p < 0,01$  (TAB. 8). Os relatos das entrevistas de alguns professores confirmam isso.

A valorização profissional de todos os professores é da mesma forma. Só que o que acontece, quando a gente permanece mais tempo dentro da instituição há um envolvimento maior em todas as atividades nos três pilares, ensino, pesquisa e extensão, e acaba que você se destaca, não por valorizar você mais do que o outro, mais com a dedicação. Eu vejo que todos têm o seu valor, todos têm a sua responsabilidade e função, e os 40 horas, talvez pelo tempo de permanência, se envolvam mais com a empresa, pois seu serviço é mais visto pelos outros, as pessoas passam a confiar mais neles. Isso seria um processo natural de demonstrar que você tem competência para realizar. Mais essa valorização é relacionada com essas atividades, não sendo diretamente uma discriminação por classes. Eu acho que é referente ao nível de envolvimento (Professor Integral R).

Eu acho que isso, pode ser verdade no sentido de que os professores de regime integral normalmente eles ocupam cargos como de coordenação de cursos, coordenação de núcleos, direção de uma escola, como da própria empresa. Então, eu acho que, em virtude dos cargos que são ocupados por esses professores 40 horas, já que a gente não tem como objetivo final a pesquisa, eles são mais visíveis pelo fato simplesmente de estarem envolvidos com algumas funções que geram isso. Se nós fossemos uma universidade, eu acho que isso ia passar muito batido, porque cada um ficaria produzindo seus artigos, produzindo seus livros, fazendo seus trabalhos intelectuais. Isso não ia aparecer tanto. Isso ia ser normal. Então, tem o que está lá no núcleo de extensão. Então, o tempo todo você tem que se reportar a ele, a esse professor 40 horas que coordena o núcleo de extensão. O outro coordena o Núcleo de Pesquisa em Iniciação Científica. Então você vai passar sempre a se reportar a ele, e esse reconhecimento vem pela função de desempenho. É isso que eu percebo (Professor Horista C).

Mowday, Porter e Steers (1982) afirmam que as forças de socialização empresarial atuam como forma de estimular e manter uma ligação entre o empregado e a empresa, sendo elementos importantes para a vinculação de comprometimento com o trabalho.

Na análise qualitativa, depurou-se que a grande maioria dos respondentes concorda que os professores horistas tendem a se sentir menos recompensados pela Instituição do que os integrais, pois, segundo os respondentes, estes desempenham



atividades de um professor integral ou parcial sem receber um adicional de salário por isso. Porém, analisando os professores parciais, eles se sentem menos recompensados em função de não saberem exatamente qual o seu lugar na Instituição e afirmam ter expectativas de serem integrais no curto prazo, que, muitas vezes, não são atendidas.

Creio que pelo volume de trabalho dos horistas e parciais, pelo menos as pessoas que eu conheço são bem sobrecarregadas em termos de orientações, participações em bancas, reuniões, organizações de eventos eles são solicitados, onde acho que eles pensam que deveriam ser mais recompensados por isso (Professor Horista N).

[...] o fato de querer se tornar dedicação exclusiva talvez seja um ponto de frustração pra eles. Então por isso eles se sintam menos valorizados porque ele está em um nível intermediário. Então, ele nem é dedicação exclusiva e ele nem é somente horista. Será que o desejo de transferir de parcial para o integral não seja um ponto de frustração que faça ele dedicar menos, igual foi as perguntas anteriores que foram questionadas que faça ele se sentir menos motivado (Professor Integral R).

Eu acho que é aquela mesma questão. A gente observou que os professores de regime parcial eles têm se diferenciado dos outros. Eles estão, de certo modo, na contramão daquilo que até seria um entendimento lógico da gente, porque esses professores estão num vácuo. Eles ainda não conseguiram compreender qual o local deles dentro da instituição, qual é os espaços deles. Eles não sabem se vão ou se ficam, porque eles não são do regime integral. Então, eles não tem dedicação exclusiva. Mas ao mesmo tempo, eles não são horistas, eles não podem vir aqui e só dar aula. Então, eles ficam esperando para ver o que vai acontecer. Então, é uma coisa meio flutuante para eles (Professor Horista G).

Leite (2004) afirma que a oportunidade de crescimento e de promoção é um importante aspecto que tende a aumentar o comprometimento dos profissionais. A política de reconhecimento e recompensas também é um fator que afeta positivamente o comprometimento, uma vez que fortalece os vínculos entre os empregados e a organização.

Mottaz (1988) considera que o tempo de trabalho não interfere no comprometimento, pois as pessoas buscam no emprego novos desafios, recompensas e valores conquistados no período de permanência da empresa. Para este autor, as pessoas que têm maior exigência de salários e desafios empresariais são aquelas que mais desejam autonomia e oportunidades de crescimento na empresa, para se comprometerem com a organização.

A TAB. 8 mostra o resultado dos níveis médios das bases de comprometimento organizacional em relação ao tempo de atuação no magistério, evidenciando não existir diferenças significativas nesta associação.

**Tabela 8 – Níveis médios das bases de comprometimento organizacional ponderadas na amostra total entre as três categorias do tempo de atuação no magistério**

Bases da EBACO	Tempo de atuação no magistério	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Afetiva	Há menos de 5 anos (1º)	5,00	0.178	Todos iguais
	Entre 6 e 15 anos (2º)	5,24		
	Mais de 15 anos (3º)	5,26		
Obrigação em permanecer	Há menos de 5 anos (1º)	4,24	0.907	Todos iguais
	Entre 6 e 15 anos (2º)	4,24		
	Mais de 15 anos (3º)	4,24		
Obrigação pelo desempenho	Há menos de 5 anos (1º)	6,00	0.565	Todos iguais
	Entre 6 e 15 anos (2º)	5,78		
	Mais de 15 anos (3º)	6,00		
Afiliativa	Há menos de 5 anos (1º)	4,97	0.091	Todos iguais
	Entre 6 e 15 anos (2º)	5,12		
	Mais de 15 anos (3º)	5,00		
Falta de recompensas e oportunidades	Há menos de 5 anos (1º)	1,90	0.273	Todos iguais
	Entre 6 e 15 anos (2º)	2,00		
	Mais de 15 anos (3º)	1,76		
Linha consistente de atividade	Há menos de 5 anos (1º)	4,51	0.321	Todos iguais
	Entre 6 e 15 anos (2º)	4,34		
	Mais de 15 anos (3º)	4,34		
Escassez de alternativas	Há menos de 5 anos (1º)	2,33	0.567	Todos iguais
	Entre 6 e 15 anos (2º)	2,19		
	Mais de 15 anos (3º)	2,29		

Fonte: Dados coletados 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 99,0%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95,0%)

As pesquisas de O'reilly e Caldwell (1981), citados por Bastos (1994), demonstram que após o período de adaptação de seis meses na empresa os empregados possuem maior autonomia e liberdade para se mostrarem mais comprometidos com a organização.

Bastos (1994) relatou que o maior comprometimento está diretamente relacionado a um maior tempo de atuação na organização, gerando maiores trocas entre empregados e a organização.

A TAB. 9 mostra o resultado dos níveis médios das bases de comprometimento organizacional segundo a quantidade de cursos nos quais os docentes pesquisados lecionam na Instituição.

**Tabela 9 – Níveis médios das bases de comprometimento organizacional ponderadas na amostra total entre as três categorias de quantidade de curso na instituição**

Bases da EBACO	Quantidade de cursos na instituição	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Afetiva	Um (1º)	5,04	0,398	Todos iguais
	Dois (2º)	5,25		
	Três ou mais (3º)	5,25		
Obrigação em permanecer	Um (1º)	4,23	0,862	Todos iguais
	Dois (2º)	4,48		
	Três ou mais (3º)	4,24		
Obrigação pelo desempenho	Um (1º)	5,78	0,719	Todos iguais
	Dois (2º)	5,78		
	Três ou mais (3º)	6,00		
Afiliativa	Um (1º)	5,00	0,737	Todos iguais
	Dois (2º)	5,00		
	Três ou mais (3º)	5,00		
Falta de recompensas e oportunidades	Um (1º)	1,88	0,495	Todos iguais
	Dois (2º)	1,88		
	Três ou mais (3º)	2,01		
Linha consistente de atividade	Um (1º)	4,51	0,489	Todos iguais
	Dois (2º)	4,32		
	Três ou mais (3º)	4,27		
Escassez de alternativas	Um (1º)	2,50	<b>0,030*</b>	1º = 3º > 2º
	Dois (2º)	1,80		
	Três ou mais (3º)	2,33		

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Kruskall-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 < 0.05 \* (nível de confiança de 95,0%)

Observou-se diferença significativa em relação à base escassez de alternativas, para um valor de  $p < 0,05$ , com as demais bases não exibindo diferenças significativas.

Avaliando a base escassez de alternativas, os docentes, independentemente do número de cursos que lecionam, discordam que teriam poucas alternativas de trabalho caso deixassem a Instituição. Porém, os professores que atuam em apenas

um curso (2,50) se mostram mais preocupados com este quesito, significando que se sentem mais inseguros em deixar a Instituição, quando comparados aos professores que lecionam em dois ou mais cursos (1,80 e 2,33), para um valor de  $p < 0,01$  (TAB. 9).

A partir da análise qualitativa, observa-se que grande parte dos respondentes discorda que quem está vinculado, há apenas um curso pode ter menores oportunidades de trabalho fora da Instituição, pois consideram que o que irá diferenciar o profissional será o número de disciplinas leciona, independente do curso. Já outra parte dos respondentes concorda que os professores nesta condição terão menores oportunidades se deixassem a Instituição, em função da falta de oportunidade de acumular mais conhecimento em áreas diversas.

Não concordo. Pois se o profissional estiver vinculado somente em um curso, mas trabalhar com diferentes disciplinas, eu acho que até agrega em termos de conhecimento e de prática onde ele terá oportunidades maiores ou iguais aos que estão em mais cursos (Professor Parcial I).

[...] acaba que quem trabalha em um curso só é mais restrito, restrito à área técnica, que não tem um outro curso. Então, o número de horas, naturalmente, vai ficar mais restrito a essa parte técnica, fazendo com que você tenha menos experiência e conhecimento para atuar fora da Instituição (Professor Integral R).

Eu creio que às vezes esse pessoal que tem vínculo com um curso somente ele trabalha praticamente com um tipo de disciplina específica. Vamos dizer assim o especialista mesmo não sendo polivalente para o mercado, o que dificulta novas oportunidades de trabalho (Professor Horista N).

Abaixo segue a síntese dos resultados a partir da análise bivariada da pesquisa (TAB 10).

**Tabela 10 – Síntese dos Resultados referente à análise bivariada**

Bases da EBACO	Sexo	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Linha consistente de atividade	Masculino	4,26	<b>0,003**</b>	Fem. > Masc.
	Feminino	4,59		
Escassez de alternativas	Masculino	2,00	<b>0,005**</b>	Fem. > Masc.
	Feminino	2,59		
Bases da EBACO	Faixa Etária	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Escassez de alternativas	Até 40 anos(1º)	2,45	<b>0.020*</b>	1º > 2º
	Mais de 40 anos(2º)	1,98		

Bases da EBACO	Escolaridade	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Escassez de alternativas	Especialização (1º)	1.59		
	Mestrado (2º)	2.54	<b>0.017*</b>	2º = 3º > 1º
	Doutorado (3º)	2.27		
Bases da EBACO	Carga Horária de Trabalho	Escore	P-valor	Conclusão
Afiliativa	Horista (1º)	5.00		
	Parcial (2º)	5.00	<b>0.015*</b>	3º > 1º = 2º
	Integral (3º)	5.25		
Falta de recompensas e oportunidades	Horista (1º)	2.25		
	Parcial (2º)	2.25	<b>0.007**</b>	1º = 2º > 3º
	Integral (3º)	1.75		
Bases da EBACO	Quantidade de cursos na instituição	Escore	P-valor	Conclusão
Escassez de alternativas	Um (1º)	2,50		
	Dois (2º)	1,80	<b>0,030*</b>	1º = 3º > 2º
	Três ou mais (3º)	2,33		

Fonte: Dados coletados 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 99,0%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95,0%)

Quanto a base linha consistente de atividade, relacionada ao sexo, os resultados mostraram que as mulheres mantêm maior senso de atitudes e regras perante a Instituição.

Avaliando a base escassez de alternativas e o sexo, os homens acreditam ter mais oportunidades de trabalho fora da instituição, sendo este resultado discordado pela pesquisa qualitativa, pois os respondentes acreditam que as mulheres possuem as mesmas oportunidades de trabalho que os homens, sendo o diferencial, a qualificação e a dedicação à Instituição.

Avaliando a base linha escassez de alternativas e a carga horária, os docentes acima de 40 anos acreditam que teriam mais oportunidades fora da Instituição, principalmente em relação a experiência adquirida, a profissionalização, e tipo de profissão que ele exerce.

Analisando a base escassez de alternativas e escolaridade, os docentes

especialistas acreditam que terão mais oportunidades de trabalho fora da Instituição que os demais, em função da atuação como bacharéis.

Quanto a base afiliativa e carga horária, os professores integrais se sentem mais reconhecidos pelos colegas de trabalho, como um membro do grupo e da Instituição.

Já na análise referente a base falta de recompensas e oportunidades e a carga horária, os professores parciais e os horistas se queixam mais deste quesito, em relação a desempenharem funções de professores integrais e não receberem por isso.

Avaliando a base escassez de alternativas e número de cursos, os docentes que atuam em apenas um curso se sentem mais inseguros em deixar a Instituição, avaliação discordante pela análise qualitativa, pois os respondentes consideram que o que irá diferenciar o profissional será o número de disciplinas que lecionam, independente do número de cursos.

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

## 6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve por objetivo principal analisar as dimensões do comprometimento organizacional dos professores do Centro Universitário de Patos de Minas (UNIPAM), localizado no interior do estado de Minas Gerais, tendo como referência o regime de carga horária de trabalho (horista, parcial e integral), segundo a abordagem multidimensional de Medeiros (2003).

Do total de 271 professores que lecionam na Instituição pesquisada, 187 efetivamente participaram da pesquisa, correspondendo a 69,0%. A amostra correspondeu a 47 respondentes de carga horária integral, situando-se 82,5%, nesse regime, 14 de carga horária parcial, ou 70,0%; e 126 ou 65,0% horistas.

Para a coleta de dados, adotou-se o modelo de medida construído e validado por Medeiros (2003), que contempla bases do comprometimento organizacional que amplia a tipologia de Meyer e Allen (1991), composto por perguntas fechadas em formato de escalas de concordância do tipo *Likert* de seis categorias.

O estudo proposto foi realizado 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 dados da pesquisa.

Em termos de caracterização da amostra, o conjunto dos resultados mais expressivos encontrados evidenciou que a maior parte dos docentes pesquisados pertence ao sexo masculino, tem idade acima de 36 anos, é casado, tem filhos, possui grau de escolaridade variando de mestrado incompleto a pós-doutorado completo, que está trabalhando de 1 a 5 anos na Instituição, é horista e que está vinculado a dois ou mais cursos em uma única faculdade da Instituição.

Para a análise quantitativa dos dados, buscou-se comparar os resultados do comprometimento organizacional em suas três dimensões, divididas em sete bases, conforme a escala EBACO (afetiva, obrigação em permanecer, obrigação pelo desempenho, afiliativa, falta de recompensas e oportunidades, linha consistente de

atividade e escassez de alternativas), de acordo com as informações demográficas/ocupacionais dos professores participantes da pesquisa, utilizando-se testes estatísticos de *Friedman*, *Mann-Whitney* e *Kruskall-Wallis*.

Após a mensuração quantitativa e com base em seus principais resultados, realizou-se análise qualitativa, por meio de 19 entrevistas, com um grupo de professores, escolhidos e divididos intencionalmente de acordo com o sexo, a idade, o grau de escolaridade e o regime de trabalho.

A análise documental foi utilizada para fins de caracterização da IES e de complementação dos dados levantados por intermédio do questionário e da entrevista aplicada aos docentes, recorrendo-se a documentos como, manual do professor, informativos institucionais, documentos históricos e portal da internet..

Primeiramente, analisando os três regimes de carga horária 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 integrais e horistas obtendo maiores escores quando comparados aos parciais.

O indicador mais expressivo constatado em relação à obrigação pelo desempenho, diz respeito à preocupação com o bom desempenho da função na Instituição, já na base afetiva, volta-se a identificação com a filosofia da Instituição. Na base afiliativa, encontrou-se o sentimento de pertença ao grupo.

Na análise referente ao cruzamento das bases de comprometimento com a variável demográfica sexo, constataram-se diferenças significativas com relação à base consistente de atividades e a escassez de alternativas.

Avaliando a base linha consistente de atividade, ambos os gêneros possuem a crença de que devem manter certas atitudes e regras da Instituição, para se manterem nela. Porém as mulheres possuem uma maior concordância com relação a este quesito quando comparadas aos homens. Analisando a pesquisa qualitativa mais da metade dos entrevistados concorda que as mulheres mantêm maior senso



de atitudes e regras perante a Instituição, pois acreditam que seja intrínseco às mulheres se preocuparem e se dedicarem à imagem, além de possuírem maior questão afetiva com a Instituição.

Na análise referente à base *escassez de alternativas*, ambos os gêneros discordam de que teriam poucas alternativas de trabalho se deixassem a Instituição. Porém, os homens se mostram um pouco mais discordantes com relação a este quesito, significando que acreditam que teriam um pouco mais de alternativas no mercado educacional de trabalho. Por meio da pesquisa qualitativa, observou-se que grande parte dos respondentes não concorda com este resultado, afirmando que atualmente as mulheres possuem as mesmas oportunidades de trabalho que os homens, pois o que diferencia, segundo eles, são a qualificação e a dedicação à Instituição.

Analisando os resultados dos níveis médios das bases de comprometimento organizacional em relação à faixa etária, verifica-se diferença significativa entre esta variável e a base de comprometimento denominada “escassez de alternativas”.

Avaliando a base *escassez de alternativas*, ambas as faixas etárias avaliadas discordam que possuem poucas alternativas de trabalho se deixassem a Instituição. Todavia, os docentes acima de 40 anos mostram-se mais discordantes com este quesito, significando que se sentem mais seguros. A partir da pesquisa qualitativa, observou-se que mais da metade dos respondentes acredita, que os professores acima de 40 anos teriam mais oportunidades fora da Instituição, principalmente em relação a experiência adquirida, a profissionalização, e tipo de profissão que ele exerce.

Na análise referente aos níveis médios das bases de comprometimento organizacional em relação às categorias de escolaridade analisadas, apurou-se diferença significativa em relação à base *escassez de alternativas*.

Avaliando a base *escassez de alternativas*, os docentes, independentemente do grau escolaridade, discordam que possuem poucas alternativas de trabalho se deixassem a Instituição. Porém os professores com mestrado, seguido pelos professores com doutorado, mostram-se menos discordantes quanto a este quesito,

significando que se sentem mais inseguros em deixar a Instituição, quando comparados aos professores com especialização. Analisando os dados qualitativos da pesquisa, mais da metade dos entrevistados concorda que os especialistas terão mais oportunidades de trabalho fora da Instituição que os demais, considerando que eles irão atuar em uma área fora da docência, como bacharel, e também que o salário deles será menor que o dos doutores e mestres.

Comparando-se os níveis médios das bases de comprometimento organizacional em associação aos tipos de carga horária praticados na Instituição, verificaram-se diferenças significativas em relação às bases *afiliativa* e *falta de recompensas e oportunidades*.

Avaliando a base *afiliativa*, os professores integrais se sentem mais reconhecidos pelos colegas de trabalho, como um membro do grupo e da Instituição, quando comparados aos horistas e parciais.

Na base *falta de recompensas e oportunidades*, todos discordam que o esforço dedicado à Instituição deve ser recompensado e que precisam receber mais oportunidades. Porém, os professores parciais e os horistas se queixam mais desse quesito quando comparados aos integrais. Na análise qualitativa, depurou-se que a grande maioria dos respondentes concorda que os professores horistas tendem a se sentir menos recompensados pela Instituição que os integrais, pois, segundo os respondentes, estes desempenham atividades de um professor integral ou parcial sem receber um adicional de salário por isso.

Os resultados dos níveis médios das bases de comprometimento organizacional segundo a quantidade de cursos nos quais os docentes pesquisados lecionam na Instituição mostrou diferença significativa em relação à base *escassez de alternativas*.

Avaliando a base *escassez de alternativas*, os docentes, independentemente do número de cursos que lecionam, discordam que possuem poucas alternativas de trabalho caso deixassem a Instituição. Porém, os professores que atuam em apenas um curso se mostram mais preocupados com este quesito, significando que se

sentem mais inseguros em deixar a Instituição, quando comparados aos professores que lecionam em dois ou mais cursos. A partir da análise qualitativa, observa-se que grande parte dos respondentes discorda que quem está vinculado há apenas um curso pode ter menores oportunidades de trabalho fora da Instituição, pois consideram que o que irá diferenciar o profissional será o número de disciplinas que lecionam, independente do curso.

Apesar das precauções teóricas e metodológicas com a realização desta pesquisa, alguns fatores limitadores merecem ser destacados. Em relação à metodologia, apesar de a amostra apresentar-se suficiente do ponto de vista estatístico, por utilizar um estudo de caso, sabe-se que esta opção não permite que os dados sejam generalizados para outras Instituições de Ensino. Entretanto, todos os cursos da unidade educacional pesquisada participaram do levantamento de dados, algo que permite considerar que os resultados sejam representativos para a Instituição de Ensino em questão. Além disso, a forma de aplicação do questionário não correspondeu a expectativa da pesquisadora, que era de atingir 100,0% da amostra. Porém, nem todos estiveram acessíveis e susceptíveis a responderem ao questionário. Com essas considerações, fica claro que os resultados encontrados não podem ser generalizados para outros segmentos ou mesmo, para outras Instituições de Ensino, referindo-se exclusivamente a Instituição de Ensino participante 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 carga horária de trabalho na instituição. Outro fator importante é que são poucos os estudos sobre comprometimento que utilizam a triangulação metodológica em suas análises, tendo maiores aprofundamentos em seus resultados. Outro ponto que merece destaque é o alto comprometimento dos professores horistas, muito discutido com relação ao número de aulas e à execução de outro trabalho fora da Instituição.

Recomenda-se a realização de outras pesquisas sobre o tema “comprometimento organizacional”, relacionado com a carga horária de trabalho, em outros segmentos, abordando comparações de acordo com o tipo de cargo e, também, realizando comparações entre Instituições de Ensino Superior, privadas e pública, o que trará

maiores aprofundamentos e conhecimentos sobre o assunto.

Em termos da Instituição pesquisada, a análise sobre comprometimento, permitiu mostrar como os professores atualmente se dedicam a ela e a consideram. Portanto, a IES deve estar atenta às questões que levam a aumentar ou diminuir o comprometimento destes professores, a partir do desenvolvimento de estratégias capazes de conduzir suas atividades a um alto comprometimento em todos os regimes de carga horária.

A partir das análises da pesquisa surge alguns questionamentos pertinentes a futuras pesquisas de aprofundamento do assunto no âmbito acadêmico.

- Qual a influência da exigência do MEC, em relação a ampliação de mestres e doutores, na instituição pesquisada? Qual a influência desse resultado no comprometimento dos docentes?
- Qual o motivo do grande comprometimento afetivo dos professores horistas da instituição?
- Como será o comprometimento dos professores horistas de outras instituições de ensino superior?
- Qual o regime de carga horária é mais comprometido nos três pilares do comprometimento afetivo, normativo e instrumental, segundo Meyer e Allen?
- Quais fatores de gestão de pessoas da empresa, influenciam no comprometimento dos docentes?
- Como é o comprometimento no âmbito administrativo e de estagiários?
- Existe variação entre o comprometimento docente e o comprometimento dos funcionários da IES?
- Quais os fatores que aumentam ou diminuem o comprometimento organizacional em cada regime de carga horária?

## REFERÊNCIAS

BABBIE, E. **Métodos de Pesquisa de Survey**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999. 519 p.

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. 2000. **As dimensões do comprometimento organizacional**. Revista de Administração Contemporânea/Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração.

BAÍÁ, E.S. *et al.* **Comprometimento Organizacional: Um Estudo de Caso do Grupo PET ADM – FEA/USP**, 2007. Disponível em: <[http://www.ead.fea.usp.br/Semead/9semead/resultado\\_semead/trabalhosPDF/345.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/Semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/345.pdf)>. Acesso em: 14 jul. 2009.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

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

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

BASTOS, A..V .B. A escolha e o comprometimento com a carreira: um estudo entre profissionais e estudantes de administração. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 32, n. 3, jul./set. 1997.

BASTOS, A. V. B.; CORREA, N. C. N.; LIRA, S. B. Padrões do comprometimento com a profissão e a organização: o impacto dos fatores pessoais e da natureza do trabalho. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. **Anais...** Foz do Iguaçu:ANPAD, 1998, 1 CD-ROOM.

BATISTA, M. A. **Comprometimento Organizacional e profissional**: Um estudo com os docentes de uma Instituição de Ensino Superior. 118p. 2005. Dissertação Mestrado em Administração, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2005.

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

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, Curitiba. Anais... Curitiba: PACTO/IA/USP, 1989.

BORGES-ANDRADE, J. E.; FLAUZINO, D. P. Comprometimento de servidores públicos e alcance de missões organizacionais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.42, n.2, p.253-73, mar./abr. 2008.

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.

BRITO, A. P. M. P.; BASTOS, A. V. B. O Schema de 'trabalhador comprometido' e gestão do comprometimento: um estudo entre gestores de uma instituição petroquímica. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v.8, n.22, 2001.

CANÇADO, V. L.; GENELHU, P. ; MORAES, L. F. R. de. Comprometimento com a Profissão: Um Estudo em uma Universidade no Estado de Minas Gerais. **REAd**, 55.ed., v.13, n.1, jan./abr. 2007.

CERVO, A. L; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Makron Books, 1998.

COHEN, A. **Multiple commitments in workplaces**: an integrative approach. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2003.

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

COLOSSI, Nelson. **Comprometimento Organizacional**: O caso dos professores Substitutos da Universidade Federal do Amazonas – UFAM. ANPAD 2004.

DESSLER, G. **Conquistando o comprometimento**. São Paulo: Makron Books, 1997. 240 p.

FERREIRA, Aurelio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio**. Curitiba: Positivo, 2008, 560 p.

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

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. 7ª ed. São Paulo: Pioneira, 1984. 190 p.

GÓES, A.. M. M. **Valores relativos ao trabalho como antecedentes do comprometimento organizacional**. 72p. 2006. Dissertação Mestrado em Psicologia, Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2006.

GOTTLIEB, M. R.; CONKLING, L. **Managing the workplace survivors**: organizational downsizing and the commitment gap. Westport: Connecticut: Quorum Books, 995.

GUSDORF, G. **Professores para quê?** Para uma pedagogia da pedagogia. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

JICK, Tood D. Mixing Qualitative and quantitative methods: triangulation in action. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, p. 602-611, december, 1979.

HREBINIAK, L. G.; ALLUTO, J. A. Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. **Administrative Science Quarterly**, v.17, p. 555-573, 1972.

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

KERLINGER, F. N. **Metodologia de Pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EDU/EDUSP, 1980.

LEAL, A. E. M. **Des Re Construir o conhecimento pela pesquisa: Um comprometimento do Ensino Superior na formação de professores da educação básica.** 131p. Dissertação Mestrado, Pontifca Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

LEITE, C.F.F. **O Comprometimento Organizacional na Gestão Pública: um estudo de caso em uma Universidade Estadual.** 214p. 2004. Dissertação Mestrado em Administração- Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, 2004.

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE PATOS DE MINAS – UNIPAM. **Manual do Professor.** 2009.

MATHIEU, J; ZAJAC, D. A. Review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. **Psychological Bulletin**, 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: XXI ENANPAD – Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, Rio das Pedras, 1997. **Anais...** Rio de Janeiro: 1997. CD-ROM.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Padrões de comprometimento organizacional e suas características pessoais: como são os comprometidos e os descomprometidos com as organizações. In: XXII ENANPAD – Encontro Nacional dos Programas de Pós- graduação em Administração. 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: 1998. CD-ROM.

MEDEIROS, C. A. F. *et al.* Três ou quatro? componentes do comprometimento organizacional. In: XXIII ENANPAD – Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, Foz do Iguaçu, 1999. **Anais...** Rio de Janeiro: 1999. CD-ROM.



MEDEIROS, C. A. F. *et al.* Comprometimento Organizacional: o estudo da arte da pesquisa no Brasil. In: XXVI ENANPAD, Salvador, 2002. **Anais...** Rio de Janeiro: 2002. 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. 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 organization Commitment. **Human Resources Management Review**, v.1, n.1 p. 61-89, 1991.

MEYER, J. P., ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of applied psychology**, v. 78, n. 4, p. 538-551, 1993.

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

MORAES, L. F. R. *et al.* Comprometimento organizacional : um estudo de caso comparativo em Universidades Federais Mineiras. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO, 21., 1997, **Anais...** PR: ANPAD, 1997. 1 CD ROOM Paraná, Anais...

MORAES, F. M. M. de. **Comprometimento Organizacional e motivação dos professores de uma Instituição de Ensino Superior**. Dissertação de Mestrado, Biguaçu, SC, 2005.

MOTTA, P. R. **Transformação Organizacional**: a teoria e prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2001.

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

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

MOWDAY, R. T; PORTER, L. W; STEERS, R. M. **Employee-organization linkages-The psychology of commitment, absenteeism and turnover**. New York: Academic Press, 1982. 253p.

OLIVEIRA, A. F. **Valores e Ritos Organizacionais como Antecedentes do Vínculo Afetivo com a Organização**. Dissertação Mestrado. Universidade de Brasília. Brasília, 1997.

PEIXOTO, Madalena Guasco. **A expansão do ensino superior privado na década de 90**. PUCVIVA nº 14 - Outubro a Dez. de 2001. Disponível em: <[http://www.apropucsp.org.br/r14\\_r3.htm](http://www.apropucsp.org.br/r14_r3.htm)>. Acesso em 18 jan. 2010.

PENA, R. P. M. **Ética e comprometimento organizacional nas universidades de Belo Horizonte**: face a face com as FACE's. 1995. Dissertação Mestrado em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1995.

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

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: XXXI ENANPAD. 2007. **Anais...** Rio de Janeiro: 2007. CD-ROM.

ROWE, D. E. O. **Múltiplos comprometimentos e sua relação com o desempenho: um estudo entre docentes do ensino superior brasileiro em IES públicas e privadas**. 242p. 2008. Tese Doutorado em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2008.

SANCHES, E. N.; GONTIJO, L. A.; VERDINELLI, M. A. **Comprometimento dos professores universitários com a organização e a carreira docente e sua relação com o desempenho**, 2004. Disponível em: <[http://www.inpeau.ufsc.br/wp/wp-content/BD\\_documentos/1322.doc](http://www.inpeau.ufsc.br/wp/wp-content/BD_documentos/1322.doc)>. Acesso em 21 de julho de 2009.

SILVA, M.C.C. **Avaliação do comprometimento dos servidores de uma instituição pública federal de pesquisa**: o caso dos pesquisadores do IPEN. 117 p. 2007. Dissertação de Mestrado. Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JÚNIOR, S. **Vínculos do Indivíduo com o Trabalho e a Organização**. In: J.C. ZANELLI; J.E. BORGES-ANDRADE; AV.B. BASTOS. Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 2004, p. 300-328.

SIQUEIRA, M. M. M. Org.; TAMAYO, A. *et al.* **Medidas do Comportamento Organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008. 49-97 p.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. Bernardes de. **Gestão de instituições de ensino**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2006. 96 p.

ZAMBERLAN, C. O. **Orientação para a aprendizagem organizacional, gestão por competências e o comprometimento organizacional nas Instituições de Ensino Superior**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, Santa Maria, Rio Grande do Sul, 2006.

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

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

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YONG, B. C. S. The career commitment of primary teachers in Brunei Darussalam: perceptions of teaching as a career. **Research in Education**: an Interdisciplinary International Research Journal, n. 62, p. 1-9, nov. 1999.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Questionário de pesquisa

Prezado (a) Professor (a)

Este questionário refere-se à coleta de dados para um trabalho de dissertação de mestrado de autoria de Jorgiane Suélen de Sousa, ligado ao mestrado acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes.

Este estudo tem por objetivo analisar o comprometimento dos docentes com relação à carga horária desempenhada na instituição.

Solicito 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:

- Considere exatamente o que acontece, e não o que seria ideal que viesse 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 nas 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.

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.

Agradeço o apoio e a participação e me coloco à disposição para outros esclarecimentos.

Jorgiane Suelen de Sousa  
Mestranda – 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 I – Dados Demográficos

Nesta seção, busca-se conhecer os dados demográficos dos participantes da pesquisa. Não há interesse na identificação individual de cada um, mais sim em traçar o perfil geral do grupo. Assinale as questões abaixo com um “X” dentro dos parênteses correspondentes, marcando somente uma alternativa. Favor responder a todas as questões.

<b>01. Sexo</b>	1. ( ) Masculino	2. ( ) Feminino
<b>02. Faixa etária:</b>	<input type="checkbox"/> Abaixo de 30 anos <input type="checkbox"/> 31 a 35 anos <input type="checkbox"/> 36 a 40 anos <input type="checkbox"/> 41 a 50 anos <input type="checkbox"/> Acima de 50 anos	
<b>03. Estado civil</b>	<input type="checkbox"/> Solteiro (a) <input type="checkbox"/> Casado (a) <input type="checkbox"/> Separado (a) / Divorciado (a) <input type="checkbox"/> Viúvo (a)	
<b>04. Tem filhos</b>	1. ( ) Não	2. Sim ( )
<b>05. Qual é seu grau de escolaridade?</b>	1. ( ) Superior completo 2. ( ) Especialização incompleta 3. ( ) Especialização completa 4. ( ) Mestrado incompleto 5. ( ) Mestrado completo 6. ( ) Doutorado incompleto 7. ( ) Doutorado completo 8. ( ) Pós Doutorado incompleto 9. ( ) Pós Doutorado completo	

## 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><b>06. Tempo de dedicação que você ocupa atualmente:</b></p>	<p>( ) Professor horista          ( ) Professor 20 horas          ( ) Professor 40 horas</p>
<p><b>07. Tempo em que trabalha nesta Instituição:</b></p>	<p>( ) Menos de 01 ano          ( ) Entre 01 e 03 anos          ( ) Entre 04 e 07 anos          ( ) Entre 08 e 11 anos          ( ) Mais de 11 anos</p>
<p><b>08. Há quanto tempo você está trabalhando em seu cargo/função atual?</b></p>	<p>( ) Menos de 01 ano          ( ) Entre 01 e 03 anos          ( ) Entre 04 e 07 anos          ( ) Entre 08 e 11 anos          ( ) Mais de 11 anos</p>
<p><b>09. Você exerce outra atividade profissional remunerada?</b></p>	<p>1. ____ Sim 2. ____ Não</p>
<p><b>10. Em outra Instituição de Ensino Superior?</b></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 empresa.											
10	Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.											
11	O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.											
12	O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.											
13	Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.											
14	Sou reconhecido por todos na empresa como um 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 empresa.											
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 expressei publicamente.											
20	Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa.											
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 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 conseqüências 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 – Identificação dos indicadores segundo as bases de comprometimento organizacional da escala ebaco.**

<b>Bases</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Questão</b>
<b>Afetiva</b>	Desde que me juntei a esta instituição, meus valores pessoais e os da instituição têm se tornado mais similares.	III. 1
	A razão de eu preferir esta instituição em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.	III. 2
	Eu me identifico com a filosofia desta instituição.	III. 3
	Eu acredito nos valores e objetivos desta instituição.	III. 4
<b>Obrigaçã em permanecer</b>	Eu não deixaria minha instituição agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	III. 5
	Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha instituição agora.	III. 6
	Eu me sentiria culpado se deixasse minha instituição agora.	III. 7
	Acredito que não seria certo deixar minha instituição porque tenho uma obrigação moram em permanecer aqui.	III. 8
<b>Obrigaçã pelo desempenho</b>	Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa.	III. 9
	Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.	III. 10
	O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.	III. 11
	O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.	III. 12
<b>Afiliativa</b>	Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.	III. 13
	Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.	III. 14
	Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.	III. 15
	Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.	III. 16
<b>Falta de recompensa e oportunitades</b>	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta instituição, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	III. 17
	A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despender esforços extras em benefício desta instituição.	III. 18
	Minha visão pessoal sobre esta instituição é diferente daquela que eu expresso publicamente.	III. 19
	Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa.	III. 20
<b>Linha consistente de atividade</b>	Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí meu emprego.	III. 21
	Na situação atual, ficar com minha instituição é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.	III. 22
	Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.	III. 23
	Farei sempre o possível em meu trabalho para manter neste emprego.	III. 24
<b>Escassez de alternativas</b>	Se eu decidisse deixar minha instituição agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	III. 25
	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.	III. 26
	Uma das conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.	III. 27
	Não deixaria este emprego agora devido a falta de oportunidades de trabalho.	III. 28

Quadro 2 – Bases e indicadores do comprometimento organizacional  
Fonte: Medeiros (2003) citado por Siqueira *et al* (2008).



## **Apêndice B – Caracterização dos indicadores segundo as bases do comprometimento**

- Caracterização dos indicadores, segundo a base de obrigação pelo desempenho.
- Caracterização dos indicadores, segundo a base afetiva.
- Caracterização dos indicadores, segundo a base afiliativa.
- Caracterização dos indicadores, segundo a base linha consistente de atividade.
- Caracterização dos indicadores, segundo a base obrigação em permanecer.
- Caracterização dos indicadores, segundo a base escassez de alternativas.
- Caracterização dos indicadores, segundo a base falta de recompensas e oportunidades.

**Tabela 11 – Caracterização dos indicadores, segundo a base obrigação pelo desempenho**

<b>Base Obrigação pelo desempenho</b>	<b>Amostra Total</b>				
	<b>Média</b>	<b>Des.-Padr.</b>	<b>P25</b>	<b>Mediana</b>	<b>P75</b>
Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na instituição.	5,75	0,53	6,00	6,00	6,00
O bom empregado deve se esforçar para que a instituição tenha os melhores resultados possíveis.	5,71	0,57	6,00	6,00	6,00
O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.	5,68	0,61	5,00	6,00	6,00
Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da instituição.	5,46	0,75	5,00	6,00	6,00
<b>Base Obrigação pelo desempenho</b>	<b>Docentes Horistas</b>				
	<b>Média</b>	<b>Des.-Padr.</b>	<b>P25</b>	<b>Mediana</b>	<b>P75</b>
Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na instituição.	5,78	0,47	6,00	6,00	6,00
O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.	5,74	0,51	6,00	6,00	6,00
O bom empregado deve se esforçar para que a instituição tenha os melhores resultados possíveis.	5,72	0,52	5,50	6,00	6,00
Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da instituição.	5,42	0,74	5,00	6,00	6,00
<b>Base Obrigação pelo desempenho</b>	<b>Docentes Parciais</b>				
	<b>Média</b>	<b>Des.-Padr.</b>	<b>P25</b>	<b>Mediana</b>	<b>P75</b>
O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.	5,71	0,47	5,00	6,00	6,00
Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na instituição.	5,64	0,50	5,00	6,00	6,00
O bom empregado deve se esforçar para que a instituição tenha os melhores resultados possíveis.	5,57	0,65	5,00	6,00	6,00
Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da instituição.	5,36	0,93	5,00	6,00	6,00
<b>Base Obrigação pelo desempenho</b>	<b>Docentes Integrais</b>				
	<b>Média</b>	<b>Des.-Padr.</b>	<b>P25</b>	<b>Mediana</b>	<b>P75</b>
Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na instituição.	5,72	0,68	6,00	6,00	6,00
O bom empregado deve se esforçar para que a instituição tenha os melhores resultados possíveis.	5,72	0,68	6,00	6,00	6,00
Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da instituição.	5,57	0,74	5,00	6,00	6,00
O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.	5,51	0,83	5,00	6,00	6,00

Fonte: Dados coletados da pesquisa

**Tabela 12 – Caracterização dos indicadores, segundo a base afetiva**

Base Afetiva	Amostra Total				
	Média	Des.Padr.	P25	Mediana	P75
Eu acredito nos valores e objetivos desta instituição.	5,29	0,81	5,00	5,00	6,00
Eu me identifico com a filosofia desta instituição.	5,16	0,91	5,00	5,00	6,00
A razão de eu preferir esta instituição em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.	5,00	0,93	4,00	5,00	6,00
Desde que me juntei a esta instituição, meus valores pessoais e os da instituição têm se tornado mais similares.	4,82	1,07	4,00	5,00	6,00
Base Afetiva	Docentes Horistas				
	Média	Des.Padr.	P25	Mediana	P75
Eu acredito nos valores e objetivos desta instituição.	5,30	0,78	5,00	5,00	6,00
Eu me identifico com a filosofia desta instituição.	5,10	0,91	5,00	5,00	6,00
A razão de eu preferir esta instituição em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.	4,95	0,91	4,00	5,00	6,00
Desde que me juntei a esta instituição, meus valores pessoais e os da instituição têm se tornado mais similares.	4,73	1,12	4,00	5,00	6,00
Base Afetiva	Docentes Parciais				
	Média	Des.Padr.	P25	Mediana	P75
Eu me identifico com a filosofia desta instituição.	5,07	0,92	4,75	5,00	6,00
Eu acredito nos valores e objetivos desta instituição.	5,07	0,83	4,00	5,00	6,00
A razão de eu preferir esta instituição em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.	5,00	0,78	4,00	5,00	6,00
Desde que me juntei a esta instituição, meus valores pessoais e os da instituição têm se tornado mais similares.	4,57	1,02	4,00	5,00	5,00
Base Afetiva	Docentes Integrais				
	Média	Des.Padr.	P25	Mediana	P75
Eu me identifico com a filosofia desta instituição.	5,34	0,89	5,00	6,00	6,00
Eu acredito nos valores e objetivos desta instituição.	5,30	0,89	5,00	5,50	6,00
Desde que me juntei a esta instituição, meus valores pessoais e os da instituição têm se tornado mais similares.	5,13	0,90	5,00	5,00	6,00
A razão de eu preferir esta instituição em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.	5,11	1,05	5,00	5,00	6,00

Fonte: Dados coletados da pesquisa

**Tabela 13 – Caracterização dos indicadores, segundo a base afiliativa**

Base Afiliativa	Amostra Total				
	Média	Des.- Padr.	P25	Mediana	P75
Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.	5,10	0,87	5,00	5,00	6,00
Nesta instituição, eu sinto que faço parte do grupo	5,09	0,95	5,00	5,00	6,00
Sou reconhecido por todos na instituição como um membro do grupo.	4,89	0,93	4,00	5,00	6,00
Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta instituição.	4,75	1,12	4,00	5,00	6,00
Base Afiliativa	Docentes Horistas				
	Média	Des.- Padr.	P25	Mediana	P75
Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.	5,02	0,91	4,50	5,00	6,00
Nesta instituição, eu sinto que faço parte do grupo	4,99	1,00	4,00	5,00	6,00
Sou reconhecido por todos na instituição como um membro do grupo.	4,76	0,94	4,00	5,00	5,00
Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta instituição.	4,65	1,14	4,00	5,00	6,00
Base Afiliativa	Docentes Parciais				
	Média	Des.- Padr.	P25	Mediana	P75
Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.	5,07	0,62	5,00	5,00	5,25
Sou reconhecido por todos na instituição como um membro do grupo.	4,93	0,62	4,75	5,00	5,00
Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta instituição.	4,93	0,73	4,00	5,00	5,25
Nesta instituição, eu sinto que faço parte do grupo	4,86	0,66	4,00	5,00	5,00
Base Afiliativa	Docentes Integrais				
	Média	Des.- Padr.	P25	Mediana	P75
Nesta instituição, eu sinto que faço parte do grupo	5,40	0,80	5,00	6,00	6,00
Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.	5,30	0,83	5,00	5,00	6,00
Sou reconhecido por todos na instituição como um membro do grupo.	5,21	0,91	5,00	5,00	6,00
Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta instituição.	4,96	1,12	4,00	5,00	6,00

Fonte: Dados coletados da pesquisa

**Tabela 14 – Caracterização dos indicadores, segundo a base linha consistente de atividade**

Base Linha consistente de atividade	Amostra Total				
	Média	Des.- Padr.	P25	Mediana	P75
Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.	4,98	1,13	5,00	5,00	6,00
Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.	4,28	1,31	4,00	4,50	5,00
Na situação atual, ficar com minha instituição é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.	4,21	1,55	3,00	4,00	5,00
Procurо não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereі meu emprego.	3,87	1,64	3,00	4,00	5,00
Base Linha consistente de atividade	Docentes Horistas				
	Média	Des.- Padr.	P25	Mediana	P75
Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.	4,98	1,10	4,50	5,00	6,00
Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.	4,38	1,28	4,00	4,00	5,00
Na situação atual, ficar com minha instituição é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.	4,29	1,45	4,00	4,00	5,00
Procurо não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereі meu emprego.	4,09	1,57	3,00	4,00	5,00
Base Linha consistente de atividade	Docentes Parciais				
	Média	Des.- Padr.	P25	Mediana	P75
Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.	5,14	1,29	5,00	5,00	6,00
Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.	4,21	1,63	3,00	5,00	5,00
Na situação atual, ficar com minha instituição é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.	4,07	1,82	2,00	5,00	5,25
Procurо não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereі meu emprego.	3,79	1,72	2,00	4,00	5,00
Base Linha consistente de atividade	Docentes Integrais				
	Média	Des.- Padr.	P25	Mediana	P75
Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.	4,94	1,19	4,00	5,00	6,00
Na situação atual, ficar com minha instituição é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.	4,02	1,75	3,00	4,00	6,00
Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.	4,00	1,30	3,00	4,00	5,00
Procurо não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereі meu emprego.	3,26	1,65	2,00	3,00	4,00

Fonte: Dados coletados da pesquisa

**Tabela 15 – Caracterização dos indicadores, segundo a base obrigação em permanecer**

Base Obrigação em permanecer	Amostra Total				
	Média	Des.Pad.	P25	Mediana	P75
Eu não deixaria minha instituição agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	4,51	1,44	4,00	5,00	6,00
Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha instituição agora.	4,21	1,50	3,00	4,00	5,00
E me sentiria culpado se deixasse minha instituição agora.	3,82	1,68	3,00	4,00	5,00
Acredito que não seria certo deixar minha instituição porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.	3,81	1,69	2,00	4,00	5,00
Base Obrigação em permanecer	Docentes Horistas				
	Média	Des.Pad.	P25	Mediana	P75
Eu não deixaria minha instituição agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	4,46	1,45	4,00	5,00	6,00
Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha instituição agora.	4,15	1,46	3,00	4,00	5,00
E me sentiria culpado se deixasse minha instituição agora.	3,76	1,66	3,00	4,00	5,00
Acredito que não seria certo deixar minha instituição porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.	3,75	1,65	3,00	4,00	5,00
Base Obrigação em permanecer	Docentes Parciais				
	Média	Des.Pad.	P25	Mediana	P75
Eu não deixaria minha instituição agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	4,07	1,38	3,00	4,50	5,00
Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha instituição agora.	4,07	1,38	3,00	4,50	5,00
E me sentiria culpado se deixasse minha instituição agora.	3,64	1,78	2,00	4,00	5,00
Acredito que não seria certo deixar minha instituição porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.	3,57	1,55	2,00	4,00	5,00
Base Obrigação em permanecer	Docentes Integrais				
	Média	Dês.Pad.	P25	Mediana	P75
Eu não deixaria minha instituição agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	4,74	1,44	4,00	5,00	6,00
Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha instituição agora.	4,38	1,64	4,00	5,00	6,00
E me sentiria culpado se deixasse minha instituição agora.	4,00	1,69	3,00	4,00	6,00
Acredito que não seria certo deixar minha instituição porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.	4,00	1,81	2,00	4,00	6,00

Fonte: Dados coletados da pesquisa

**Tabela 16 – Caracterização dos indicadores, segundo a base escassez de alternativas**

Base Escassez de alternativas	Amostra Total				
	Média	Des.Pad.	P25	Mediana	P75
Se eu decidisse deixar minha instituição agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	3,36	1,80	2,00	4,00	5,00
Uma das conseqüências negativas de deixar esta instituição seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.	2,34	1,41	1,00	2,00	3,00
Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta instituição.	2,16	1,26	1,00	2,00	3,00
Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho.	2,12	1,32	1,00	2,00	3,00
Base Escassez de alternativas	Docentes Horistas				
	Média	Des.Pad.	P25	Mediana	P75
Se eu decidisse deixar minha instituição agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	3,28	1,85	1,00	3,00	5,00
Uma das conseqüências negativas de deixar esta instituição seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.	2,46	1,45	1,00	2,00	3,50
Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta instituição.	2,20	1,26	1,00	2,00	3,00
Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho.	2,18	1,29	1,00	2,00	3,00
Base Escassez de alternativas	Docentes Parciais				
	Média	Des.Pad.	P25	Mediana	P75
Se eu decidisse deixar minha instituição agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	3,43	1,79	2,00	3,50	5,00
Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta instituição.	2,14	1,10	1,00	2,00	3,00
Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho.	2,07	1,33	1,00	1,50	3,00
Uma das conseqüências negativas de deixar esta instituição seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.	1,71	0,91	1,00	1,50	2,00
Base Escassez de alternativas	Docentes Integrais				
	Média	Des.Pad.	P25	Mediana	P75
Se eu decidisse deixar minha instituição agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	3,55	1,72	2,00	4,00	5,00
Uma das conseqüências negativas de deixar esta instituição seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.	2,17	1,37	1,00	2,00	3,00
Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta instituição.	2,00	1,29	1,00	2,00	3,00
Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho.	1,98	1,44	1,00	1,00	3,00

Fonte: Dados coletados da pesquisa

**Tabela 17 – Caracterização dos indicadores, segundo a base falta de recompensas e oportunidades.**

Base Falta de recompensas e oportunidades	Amostra Total				
	Média	Des.Padr.	P25	Mediana	P75
Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta instituição, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	3,03	1,58	1,75	3,00	4,00
A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despende esforços extras em benefício desta instituição.	2,14	1,33	1,00	2,00	3,00
Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa.	1,85	1,19	1,00	1,00	3,00
Minha visão pessoal sobre esta instituição é diferente daquela que eu expresso publicamente.	1,62	1,06	1,00	1,00	2,00
Base Falta de recompensas e oportunidades	Docentes Horistas				
	Média	Des.Padr.	P25	Mediana	P75
Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta instituição, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	3,08	1,61	1,50	3,00	4,00
A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despende esforços extras em benefício desta instituição.	2,31	1,41	1,00	2,00	3,75
Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa.	2,02	1,25	1,00	2,00	3,00
Minha visão pessoal sobre esta instituição é diferente daquela que eu expresso publicamente.	1,66	1,10	1,00	1,00	2,00
Base Falta de recompensas e oportunidades	Docentes Parciais				
	Média	Des.Padr.	P25	Mediana	P75
Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta instituição, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	3,29	1,54	1,75	3,50	5,00
A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despende esforços extras em benefício desta instituição.	2,00	1,24	1,00	2,00	2,25
Minha visão pessoal sobre esta instituição é diferente daquela que eu expresso publicamente.	1,92	1,04	1,00	2,00	3,00
Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa.	1,71	0,99	1,00	1,00	2,25
Base Falta de recompensas e oportunidades	Docentes Integrais				
	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	1,49	1,00	3,00	4,00
A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despende esforços extras em benefício desta instituição.	1,72	1,06	1,00	1,00	2,00
Minha visão pessoal sobre esta instituição é diferente daquela que eu expresso publicamente.	1,45	0,95	1,00	1,00	2,00
Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa.	1,45	0,95	1,00	1,00	2,00

Fonte: Dados coletados da pesquisa



### Apêndice C – 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 dela para alcançar um bom desempenho de trabalho. O que você tem a dizer sobre isso? Qual é a sua opinião sobre esse resultado?
2. Qual é a importância do desempenho dos docentes neste momento aqui na Instituição?
3. No momento atual, você ficar nessa Instituição é uma necessidade ou um desejo? Por quê?
4. Os professores afirmam que acreditam nos valores e nos objetivos da Instituição. O que você tem a me dizer sobre isso? Você concorda com isso?
5. Os dados mostraram que os professores de regime horista e parcial são menos comprometidos pelo desempenho quando comparados aos de outros regimes de trabalho. O que você tem a dizer sobre isso?
6. Os dados mostraram que os professores de regime parcial são menos comprometidos afetivamente quando comparados aos de outros regimes de trabalho. O que você tem a dizer sobre isso?
7. Os dados da pesquisa mostram que os professores de regime integral se sentem mais reconhecidos pelo grupo quando comparados aos parciais e horistas. Você concorda com isso?
8. Os resultados mostram que as mulheres acreditam mais do que os homens que devem seguir certas regras e atitudes para fins de manutenção na instituição. Você concorda com isso?
9. Os resultados mostram que os homens, quando comparados com as mulheres, acreditam que possuem mais alternativas de trabalho caso deixassem a Instituição. Você concorda com isso?
10. Os dados da pesquisa mostram que os professores que possuem idade acima de 40 anos, quando comparados aos de idade inferior, possuem mais alternativas de trabalho caso deixassem a instituição. O que você tem a dizer sobre isso?
11. Os resultados mostram que os professores especialistas acreditam que terão mais alternativas de trabalho se deixassem a Instituição, quando comparados aos de mestrado e doutorado. Você concorda com isso?
12. Os resultados mostram que os professores parciais, quando comparados aos horistas e integrais, se queixam mais em relação a falta de recompensas e oportunidades da instituição. O que você tem a dizer sobre isso?
13. Os professores vinculados a apenas um curso da Instituição possuem menores crenças que terão maiores alternativas de trabalho se deixassem a organização. Você concorda com isso?

Muito obrigada pela participação.

## ANEXO A

## Anexo A – Organograma do Centro Universitário de Patos de Minas – UNIPAM

