

**ORGANIZATIONAL COMMITMENT:
Evaluating University Professors in Differentiated Working Hours Regimens**

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:
Avaliando Professores Universitários em Regimes Diferenciados de Carga Horária de Trabalho**

Jorgiane Suelen de Sousa

Mestre em Administração - Faculdade Novos Horizontes
Doutoranda em Administração- Universidade Federal de Lavras
Patos de Minas, MG, Brasil
E-mail: jsuelenpatos@yahoo.com.br

Luiz Carlos Honório

Doutor em Administração – CEPEAD/FACE/UFMG
Professor e Pesquisador - Faculdade Novos Horizontes
Belo Horizonte, MG, Brasil
E-mail: luiz.honorio@unihorizontes.br

RESUMO

Esta pesquisa teve por objetivo principal analisar como se relacionam o comprometimento organizacional e a carga horária de trabalho em uma instituição de ensino superior privada no interior de Minas Gerais, segundo a abordagem multidimensional de Medeiros (2003). Esta abordagem amplia a dimensionalidade do modelo de Meyer e Allen (1991), mensurando 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 pesquisa contou com a participação de 187 docentes de ensino superior, enquadrados nas seguintes cargas horárias: integral, parcial e horista. O estudo proposto foi realizado por meio de um estudo de caso, utilizando-se técnicas quantitativas e qualitativas de levantamento de dados. Para a coleta de dados, adotou-se a escala EBACO (Escala das Bases de Comprometimento Organizacional) construída e validada por Medeiros (2003), composta por perguntas fechadas em formato de escala de concordância do tipo Likert. A análise quantitativa dos dados buscou comparar os resultados do comprometimento organizacional conforme a escala EBACO no que tange ao regime de trabalho dos docentes participantes do estudo, como também de acordo com as informações demográficas e ocupacionais dos pesquisados, utilizando-se testes estatísticos de Friedman, Mann-Whitney e Kruskal-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. 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, com os docentes integrais e horistas revelando maiores escores a este respeito. O indicador mais expressivo constatado em relação à obrigação pelo desempenho associou-se à preocupação com o bom desempenho da função na instituição, já na base afetiva voltou-se para a identificação com a filosofia da instituição e, na base afiliativa, disse respeito ao sentimento de pertença ao grupo. As mulheres revelaram maiores crenças de que devem manter certas atitudes e regras da instituição, para fins de manutenção no trabalho, e 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 dizem mais seguros em deixar a instituição, sustentados pela experiência adquirida, pela profissionalização e pelo tipo de profissão que exercem. Os professores especialistas afirmaram estar mais seguros em deixar a instituição, considerando que terão maiores oportunidades de trabalho fora da instituição. Os professores integrais se mostraram mais reconhecidos pelos colegas de trabalho, enquanto que os professores parciais e os horistas se queixaram mais em relação a falta de recompensas e oportunidades oriundas da instituição.

ABSTRACT

The main target at this research was to analyze how the organizational commitment and the working hours are related in a private higher educational institution from up- country, in Minas Gerais, according to the Medeiros's multidimensional approach (2003). This approach extends the Meyer and Allen's model dimensionality (1991), measuring the existence of seven bases involved with the organizational commitment: the affective one; the obligation to remain/ the commitment; the performance charge; affiliating; lack of rewards and opportunities, consistent line of activity and lack of alternatives. The research counted on the participation

of 187 professors of higher education, placed in the following working hours: full time; part time and hourly. The proposed study was carried out through a case study, using some quantitative and qualitative techniques so as to collect data. For the collection of data, the EBACO scale was adopted (Organizational Commitment Basis Scale) built and validated by Medeiros (2003), composed of some closed questions in a concordance scale format, Likert kind. The quantitative data analysis aimed to compare the organizational commitment results, according to the EBACO scale regarding the employment scheme of the study participating teachers, as well as in accordance with the demographic and occupational information of those surveyed, using Friedman, Mann-Whitney and Kruskal-Wallis statistical tests. After the quantitative measurement and based on its main results, a qualitative analysis through 19 interviews with a group of teachers was accomplished, chosen and knowingly split according to the sex, the age, level of schooling and working scheme. Analyzing the three working hours schemes of the teachers participating in the study, a high commitment on the following bases: obligation for the performance; the affective and affiliation was observed; in which the full-time professors and the hourly ones revealed higher scores in this regard. The most significant indicator found when it comes to the performance obligation was associated with the concern over the good function performance in the institution, in the affective basis turned to the identification with the institution philosophy and in the affiliating basis, it is all about the group pertinence feeling. Women revealed wider beliefs that must keep certain attitudes and rules of the institution for maintenance purposes at work, and men believe that they'd have a little more alternatives in the educational labor market if they left the institution in which they teach. Teachers over 40 say they feel more confident to leave the institution, supported by the background and acquired experience, the professionalization and the kind of job that is developed. The expert teachers claim to be really positive in order to leave the institution, whereas they might have much better job opportunities outside the institution. The full-time professors were more recognized by their colleagues while the part-time and the hourly ones complained more about the lack of rewards and opportunities arising from the institution.

1 INTRODUÇÃO

O momento atual vivenciado pelas organizações está demarcado por um período de mudanças nos processos produtivos, seja no nível estratégico, gerencial ou operacional, que as pressionam desenvolver 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, suas 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 construto.

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). Acrescenta-se que o ambiente educacional sofreu diversas modificações nos últimos anos. Em função disso, a atuação do professor teve que ser revista e adaptada, dirigindo-se para 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 aos 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).

Observando as mudanças que marcam o mercado empresarial atualmente, incluindo o mercado educacional, 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.

Tendo em vista as especificidades que caracterizam os regimes de trabalho do docente, surge a pergunta a ser respondida por esse artigo: Como se configuram os tipos de comprometimento de docentes que lecionam em diferentes enquadramentos de carga horária? Para respondê-la, este estudo procurou analisar as dimensões do comprometimento organizacional dos professores de uma Instituição de Ensino Superior (IES) privada, localizada no interior do estado de Minas Gerais, tendo em vista o regime de carga horária de trabalho (horista, parcial e integral), utilizando-se a escala EBACO, validada por Medeiros (2003). Essa escala, pouco utilizada nos estudos nacionais, amplia a concepção de multidimensionalidade de Meyer e Allen (1991), proporcionando a consideração de um número maior de preditores do comprometimento organizacional (COHEN, 2003), algo que qualifica os estudos sobre esta temática. Ressalta-se, ainda, que a análise das publicações nacionais e internacionais revela pouca produção científica sobre o fenômeno comprometimento no trabalho entre docentes, não encontrando-se publicações com o recorte pretendido por essa 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 dessa pesquisa sob o aspecto acadêmico.

2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: a visão de Meyer e Allen e a escala EBACO

Na última década, os três enfoques conceituais (afetivo, calculativo/instrumental e normativo) predominaram no estudo do comprometimento organizacional. Esses três enfoques 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 pelos pesquisadores 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 90 na pesquisa do comprometimento organizacional (MEDEIROS *et al.*, 2005).

Como mencionado, 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). Nessa direção, Borges-Andrade e Flauzino (2008) afirmam que é possível um empregado sentir uma forte obrigação e necessidade com a empresa, mas um baixo desejo de permanecer na mesma.

Assim, 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, voltado 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, sindicato. Lembrando que 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 em graus distintos.

Considerando a perspectiva de envolvimento com o trabalho, Meyer e Allen (1991) destacam que empregados que possuem um elevado envolvimento afetivo com a organização permanecem na mesma porque querem; os que possuem alto grau de comprometimento instrumental permanecem porque precisam; e aqueles que, por sua vez, apresentam comprometimento normativo elevado continuam na organização porque sentem que devem. Para eles, 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 (1991) 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. Eles verificaram que as três medidas de comprometimento não se distinguiam totalmente, pois houve superposição entre os itens de medida de comprometimento afetivo e normativo. A explicação para essa superposição se relacionou aos sentimentos de obrigação moral para com a organização e ao desejo de nela permanecer, que possuem forte relação entre si. Segundo Bandeira (1999), essa interdependência não é observada entre os componentes afetivo e instrumental, uma vez que estes componentes 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), por meio 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 (2003) obteve resultados distintos, identificando um quarto componente, denominado afiliativo, após ter realizado uma análise fatorial confirmatória.

Como pode-se 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 do enfoque multidimensional para 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, considera-se oportuno e relevante fazer uso da escala EBACO, que apresenta sete dimensões latentes para verificar sua consistência, inclusive para testá-la em distintas populações e contextos culturais, segundo indicação do autor que a concebeu (MEDEIROS, 2003).

A “Escala de Bases do Comprometimento Organizacional” (EBACO), 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.

Tem-se que na EBACO, em relação ao modelo de Meyer e Allen (1991), a base *afetiva* corresponde ao comprometimento afetivo, as bases *obrigação em permanecer* e *obrigação pelo desempenho* ao comprometimento normativo, e as bases *falta de recompensas e oportunidades*, *linha consistente de atividade* e

escassez de alternativas ao comprometimento calculativo/instrumental. A base afiliativa foi extraída da análise de Medeiros (2003) como algo que denota um sentimento de fazer parte da organização, diferindo do comprometimento afetivo que significa introjetar características e valores organizacionais. Este sentimento de introjeção é diferente de se sentir parte de uma organização, conforme preconiza Medeiros (2003), citando Gouldner (1960).

A primeira base é a afetiva, que está relacionada ao sentimento dos indivíduos envolvidos na empresa com a crença e identificação com a filosofia, os valores e os objetivos organizacionais nos quais estão inseridos. A segunda base é o sentimento de obrigação em permanecer na organização, no qual os indivíduos possuem a crença de que tem 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. A terceira base se volta para a obrigação pelo desempenho, onde 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 (MEDEIROS, 2003).

Continuando, a quarta base está relacionada à afetividade, onde o indivíduo possui a crença de comprometimento a partir do reconhecimento que recebe dos colegas como membro do grupo e da organização. A quinta base está voltada à falta de recompensas e oportunidade, onde será avaliado o indivíduo a partir da crença de que o esforço extra em benefício da organização deve ser recompensado e de que a organização deve lhe proporcionar mais oportunidades. A sexta base está relacionada à linha consistente de atividade onde o indivíduo possui o entendimento de que deve manter certas atitudes e regras da organização com o objetivo de se manter na organização. A sétima base relaciona-se ao sentimento de escassez de alternativas, onde o indivíduo mantém a crença de que possui poucas alternativas de trabalho se deixar a organização (MEDEIROS, 2003).

3 METODOLOGIA

O método de pesquisa utilizado neste trabalho baseou-se em um estudo de caso, de caráter descritivo quantitativo e qualitativo. A coleta de dados foi feita por meio de questionário, entrevista semiestruturada e documentos, cujo objetivo central voltou-se para a análise das 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). Portanto, o estudo conjugou-se por meio do procedimento denominado de “triangulação metodológica”, que é considerado por Yin (2005) como fundamento lógico para a utilização de múltiplas fontes de evidências.

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 IES é um centro universitário que conta atualmente com 5.065 alunos distribuídos em 30 cursos de graduação e 217 alunos nos cursos de pós-graduação. Fazem parte do quadro ocupacional da IES 271 professores, dos quais 57 lecionam em regime integral, 20 em regime parcial e 194 em regime horista. A unidade de observação é composta por professores que lecionam na instituição com regime de cargas horárias de 40 horas, 20 horas e horistas em vários cursos que a instituição oferece a seus alunos. 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, perfazendo uma amostra de 69,0% da população, 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%).

O levantamento de dados compreendeu duas etapas. Na primeira etapa, realizada de modo quantitativo, 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). 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 segunda etapa, configurada como qualitativa, envolveu um processo de condução de entrevistas semiestruturadas a uma parte dos respondentes do instrumento quantitativo de dados. Os dados colhidos nesta etapa permitiram fazer uma análise profunda da situação que envolveu o fenômeno de pesquisa. Os resultados da análise quantitativa nortearam a elaboração do roteiro de entrevista, que foi aplicado a um grupo de 19

professores, todos eles participantes da primeira etapa do levantamento dos dados, e que foram escolhidos por critérios 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. Documentos da instituição, como manual do professor, informativos institucionais, documentos históricos, portal da internet etc., foram utilizados para complementar os dados levantados por intermédio do questionário e da entrevista aplicada aos docentes.

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 tratou da associação entre os dados demográficos e ocupacionais com as bases do comprometimento organizacional, como estabelecido pela escala EBACO.

Para a avaliação de diferenças entre os escores referentes às bases do comprometimento organizacional, foi utilizado o teste não paramétrico de *Friedman*. Este teste é 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 (MALHOTRA, 2001). 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 – 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 estudadas.

Os dados quantitativos foram tratados por meio do programa estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 13.0. 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).

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção apresenta-se o perfil dos docentes pesquisados e a descrição dos resultados relativos ao comprometimento organizacional, tendo em vista as categorias relativas ao regime de trabalho dos participantes da pesquisa.

4.1 Perfil dos docentes pesquisados

Do total de 271 professores que lecionam na Instituição pesquisada, 187 efetivamente participaram da pesquisa, correspondendo a 69,0% da população. Por meio da tabulação dos dados obtidos, os resultados mais expressivos encontrados a respeito dos dados demográfico-institucionais evidenciam há um predomínio do sexo masculino (52,9%), com idade acima 36 anos (59,9%), casados (63,6%) com filhos (59,9%), pós-graduados *stricto sensu* (77,5%), professores horistas (67,2%), que atuam no magistério entre 6 e 20 anos (61,0%), atuam na empresa há mais de 5 anos (53,0%), que trabalham em apenas uma faculdade (74,9%) e lecionam em dois ou mais cursos na instituição (60,0%);

4.2 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, 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.

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:

- Cálculo para cada respondente, individualmente, de um índice global resultante da combinação dos indicadores constantes no questionário;
- Cálculo dos quartis (1º, 2º e 3º) que os respondentes deram para o índice global processado no tópico anterior;
- Definição dos pontos de cortes, considerando-se que escores abaixo do 1º Quartil indicavam um baixo Comprometimento, entre o 1º Quartil e o 2º Quartil um Comprometimento abaixo da média, entre o 2º Quartil ao 3º Quartil um Comprometimento acima da média e, acima do 3º Quartil um Alto Comprometimento.

Após esses cálculos ficou estabelecido que os resultados do comprometimento organizacional seriam avaliados por meio de quatro níveis de médias, a saber: 1) Abaixo de 3,87 = Baixo Comprometimento; 2) Entre 3,88 a 4,10 = Comprometimento abaixo da média; 3) Entre 4,11 a 4,46 = Comprometimento acima da média; e 4) Maior que 4,46 = Alto Comprometimento. Para sintetizar as informações da escala utilizada, utilizou-se a média como medida de tendência central, procurando-se apresentar os dados segundo o regime de trabalho dos docentes participantes do estudo (Tabela 1).

Tabela 1 – Avaliação dos escores referentes às bases de comprometimento organizacional segundo o regime de trabalho dos docentes

Bases da EBACO	Docentes Horistas		
	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	0,000**	1º > 2º = 3º > 4º = 5º > 6º > 7º
Obrigação em permanecer (5º)	4,25		
Escassez de alternativas (6º)	2,50		
Falta de recompensas e oportunidades (7º)	2,25		
Bases da EBACO	Docentes Parciais		
	Escore	P-valor	Conclusão
Obrigação pelo desempenho (1º)	5,75		
Afetiva (2º)	5,00		
Afiliativa (3º)	5,00		
Linha consistente de atividade (4º)	4,63	0,000**	1º > 2º = 3º > 4º = 5º > 6º = 7º
Obrigação em permanecer (5º)	4,25		
Falta de recompensas e oportunidades (6º)	2,25		
Escassez de alternativas (7º)	2,00		
Bases da EBACO	Docentes Integrais		
	Escore	P-valor	Conclusão
Obrigação pelo desempenho (1º)	6,00		
Afetiva (2º)	5,25		
Afiliativa (3º)	5,25		
Obrigação em permanecer (4º)	4,75	0,000**	1º > 2º = 3º > 4º = 5º > 6º > 7º
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*, em um valor < 0,01 (nível de confiança de 99,0%).

Confirmando os resultados da Tabela 1, o teste de *Friedman* apontou, considerando o tipo de carga horária, que as bases *obrigação pelo desempenho*, *afetiva* e *afiliativa* foram as que evidenciaram escores mais significativos de alto comprometimento para os três tipos de categorias analisadas, cujos valores variaram de 5,00 a 6,00, mostrando-se mais altos para os docentes horistas e integrais nas três dimensões apuradas. Vale acrescentar que todas as categorias analisadas demonstraram não perceber escassez de alternativas de trabalho caso deixassem a instituição, como também não experimentar a falta de recompensas e oportunidades quanto ao trabalho que executam na organização estudada. Os docentes parciais e integrais foram mais contundentes nesses últimos quesitos.

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). 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”. 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.

A partir da análise qualitativa, observou-se que grande parte dos entrevistados busca o esforço em função do crescimento da Instituição, dedica e veste a camisa pela organização, buscando sempre o crescimento profissional e pessoal. Os entrevistados acreditam que o desempenho dos professores é de grande importância para a Instituição, conforme se observa no depoimento abaixo:

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).

O depoimento anterior reforça concepções teóricas a respeito do comprometimento que se calca em bases normativas. Este tipo de comprometimento implica um envolvimento moral do indivíduo com o seu trabalho porque, uma vez internalizadas as metas e regras da instituição, ele se vê obrigado a permanecer trabalhando porque acredita que é certo e moral se comportar dessa maneira. Naturalmente, tal tipo de envolvimento passaria pela intenção de se esforçar em favor da organização (MEYER e ALLEN, 1991; BASTOS, 1994; MORAES *et al.*, 1997)

Considerando os indicadores da base *afetiva*, os resultados apontaram que os principais dizem 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 no levantamento qualitativo realizado, a unanimidade dos professores reconhece a crença nos valores e objetivos da Instituição. Isso revela grande identificação e envolvimento com a Instituição, mostrando que os mesmos também sentem que a instituição não mede esforços para auxiliá-los e capacitá-los. Um depoimento ilustra esse resultado:

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).

Acredito que a Instituição não mede esforços para garantir uma boa infra-estrutura 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 latu 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.

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. A opinião da maioria é confirmada pelo depoimento:

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 e 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 esta aqui dentro, porque ele esta 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).

O depoimento acima reforça os pressupostos de Medeiros (2003) quando este autor, ao citar Gouldner (1960), argumenta que a base afiliativa se distingue da base afetiva porque a primeira diz respeito a um sentimento de fazer parte da organização, enquanto que a segunda denota questões ligadas à introjeção de características e valores da organização. Artefatos simbólicos, inclusive, são utilizados para demarcar esse sentimento de pertença, como é o caso de uniformes e crachás.

4.3 Análise Bivariada

Nesta seção, as bases do comprometimento organizacional, segundo a escala EBACO, foram correlacionadas com as características demográficas e ocupacionais dos docentes pesquisados. Associações significativas foram apuradas entre a *escassez de alternativas* com o sexo, a faixa etária e a escolaridade. A *linha consistente de atividade* associou-se ao sexo, enquanto que a *afiliativa* e a *falta de recompensas e oportunidades* relacionaram-se à faixa etária (Tabela 2).

Tabela 2 – Associação entre as dimensões do comprometimento organizacional segundo dados demográficos e ocupacionais

Continua ...

Bases da EBACO	Sexo	Resultados		
		Score	P-valor	Conclusão
Linha consistente de atividade	Masculino	4,26	0,003**	Fem. > Masc.
	Feminino	4,59		
Escassez de alternativas	Masculino	2,00	0,005**	Fem. > Masc.
	Feminino	2,59		
Bases da EBACO	Faixa Etária	Resultados		
		Score	P-valor	Conclusão
Escassez de alternativas	Até 40 anos (1°)	2,45	0.020*	1° > 2°
	Mais de 40 anos (2°)	1,98		
Bases da EBACO	Escolaridade	Resultados		
		Score	P-valor	Conclusão
Escassez de alternativas	Especialização (1°)	1.59	0.017*	2° = 3° > 1°
	Mestrado (2°)	2.54		
	Doutorado (3°)	2.27		

... Conclusão

Bases da EBACO	Carga Horária de Trabalho	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Afiliativa	Horista (1°)	5.00		
	Parcial (2°)	5.00	0.015*	3° > 1° = 2°
	Integral (3°)	5.25		
Falta de recompensas e oportunidades	Horista (1°)	2.25		
	Parcial (2°)	2.25	0.007**	1° = 2° > 3°
	Integral (3°)	1.75		

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%)

Evidenciou-se na Tabela 2 que ambos os gêneros discordam que teriam *escassez de 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 caso deixassem a instituição em que lecionam. 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 homens, pois o que diferencia, segundo eles, é a qualificação e a dedicação à Instituição. Um professor se posicionou a este respeito da seguinte maneira:

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).

Avaliando a base *escassez de alternativas* em relação à faixa etária, verificou-se que as categorias de idade sob análise 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, fato provavelmente considerável pelo nível de experiência desta categoria de professores. A partir da pesquisa qualitativa, observou-se que mais da metade dos entrevistados 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 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. O depoimento a seguir oferece um bom contrapeso para tais considerações:

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 que quanto mais velho ele fica, desde que não esteja doente, ele vai ficar melhor em sala de aula (Professor Integral H).

Considerando a base *escassez de alternativas* em associação com a escolaridade, evidenciou-se que os docentes, independentemente do grau de escolarização, 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). 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.

Tomando por base análise 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 atuarão em uma área fora da docência, como bacharel, e também que o salário deverá ser menor 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. Um depoimento consolida a opinião da maioria dos entrevistados:

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).

Ao examinar a base *linha consistente de atividade* em relação ao sexo, observou-se que 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). Wiener (1982) e Bastos (1994) em seus estudos, afirmam que os indivíduos comprometidos exibem certos comportamentos de aderência e manutenção na organização porque acreditam que é certo e moral fazer assim. Bastos (1994), com relação às características pessoais, aponta 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. De qualquer forma, um depoimento reforça o que a maioria pensa a respeito do resultado encontrado:

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 mesmo que os homens, mas os 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)

A associação significativa entre a base *afiliativa* com a carga horária de trabalho revelou que 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 e parciais (5,00). A opinião de um docente horista reforça este resultado:

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).

Já na associação entre a base *falta de recompensas e oportunidades* com o regime de trabalho, observou-se que os docentes 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). 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, considerando depoimentos de professores parciais, eles se sentem menos recompensados em função de não saberem exatamente que lugar ocupam na Instituição e afirmam ter expectativas de serem integrais no curto prazo, que, muitas vezes, não são atendidas. De qualquer forma, o depoimento a seguir confirma a opinião da maioria dos entrevistados:

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).

Leite (2004) afirma que a oportunidade de crescimento e de promoção é um importante aspecto que tende a aumentar o comprometimento dos empregados. 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. Todavia, 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 na empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No que tange às três categorias de 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 dos horistas com o bom desempenho da função na Instituição, já na base afetiva, volta-se para a identificação dos docentes em regime integral com a filosofia da Instituição. Na base afiliativa, encontrou-se o sentimento, também dos professores integrais, de pertença ao grupo. Na análise bivariada encontrou-se associações significativas entre a escassez de alternativas com o sexo, a faixa etária e a escolaridade, enquanto que a linha consistente de atividade associou-se ao sexo, e, por fim, as bases afiliativa e falta de recompensas e oportunidades relacionaram-se à faixa etária.

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, diferenciando nesse caso a qualificação e a dedicação à Instituição. Essa mesma base associada à carga horária revelou que os docentes acima de 40 anos acreditam que teriam mais oportunidades fora da Instituição, principalmente em relação a experiência adquirida, a profissionalização e o tipo de profissão que ele exerce. Analisando a base escassez de alternativas associada à escolaridade, verificou-se que 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 linha consistente de atividade, relacionada ao sexo, os resultados mostraram que as mulheres mantêm maior senso de atitudes e regras perante a 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. 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.

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 ao fato de, usualmente, executarem outro trabalho fora da Instituição. De qualquer forma, 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.

Apesar das precauções teóricas e metodológicas com a realização deste artigo, 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, esperava-se atingir um número maior de participantes do levantamento de dados, 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.

REFERÊNCIAS

- BANDEIRA, M. L. **Investigando o impacto de recursos humanos no comprometimento organizacional em uma empresa de serviços do setor público.** Dissertação Mestrado, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1999.
- BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L., VEIGA, R. T. 2000. **As dimensões do comprometimento organizacional.** Revista de Administração Contemporânea/Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração.
- 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, e a carreira e o sindicato. Tese Doutorado. Universidade de Brasília, Brasília, 1994.
- BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **The American Journal of Sociology**, 66, 32-40, 1960.
- 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.
- COHEN, A. **Multiple commitments in workplaces:** an integrative approach. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2003.
- 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.
- LEAL, A. E. M. **Des reconstruir o conhecimento pela pesquisa:** Um comprometimento do ensino superior na formação de professores da educação básica. 131p. Dissertação Mestrado, Pontifícia 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.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- 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. *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. A Three-component conceptualization of organization Commitment. **Human Resources Management Review**, v.1, n.1 p. 61-89, 1991.
- MORAES, L. F. R. *et al.* Comprometimento organizacional : um estudo de caso comparativo em Universidades Federais Mineiras. In: XXI ENANPAD – Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, Rio das Pedras, 1997. **Anais...** Rio de Janeiro: 1997. CD-ROM.
- 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; PORTER, L. W; STEERS, R. M. **Employee organization linkages - The psychology of commitment, absenteeism and turnover.** New York: Academic Press, 1982.
- 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.
- 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.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999.
- 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.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais.** São Paulo: Atlas, 1987.
- WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. **Academy Management Review**, v. 7, p. 418-428, 1982.
- 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.