

---

# Comprometimento Organizacional: Comparando Docentes Efetivos e Temporários de uma Instituição de Ensino Superior

## Organizational Commitment: Comparing Effective and Temporary Teachers of Institution of Higher Education

*JOSIAS GOMES RIBEIRO FILHO\**  
*LUIZ CARLOS HONÓRIO\*\**

### RESUMO

Este artigo tem como objetivo central analisar como se configura o comprometimento organizacional de docentes efetivos do quadro permanente e de docentes temporários do quadro provisório de uma instituição federal de ensino superior a partir da abordagem multidimensional de Medeiros (2003). O trabalho apoiou-se em um estudo de caso, realizado por meio de técnicas de abordagem quantitativa e qualitativa de coleta de dados. A análise dos resultados da pesquisa revelou alto comprometimento dos docentes amostrados com as bases obrigação pelo desempenho, afetiva e afiliativa, com os docentes temporários apresentando escores ligeiramente superiores aos seus pares efetivos. Os docentes, com idade até 40 anos, mostraram-se mais satisfeitos com as recompensas e oportunidades oferecidas pela instituição. Já os docentes especialistas revelaram maior crença e identificação com os valores e objetivos institucionais. Enquanto que os docentes temporários sentem maior obrigação em permanecer na função, denotando que isso reflete uma gratidão pelas oportunidades de trabalho que lhes são oferecidas.

**Palavras-chave:** Comprometimento organizacional; Situação funcional; Instituição de Ensino Superior.

---

\* Mestre em Administração. Faculdade Novos Horizontes - Mestrado. Acadêmico em Administração. E-mail; josias@div.cefetmg.br

\*\* Doutor em Administração - CEPEAD/FACE/UFMG. Professor e Pesquisador. Mestrado Acadêmico em Administração. Faculdade Novos Horizontes.  
E-mail: luiz.honorio@unihorizontes.br

## ABSTRACT

This paper aims to analyze how central is configured and relates the organizational commitment of lecturers of the permanent staff and temporary provisional of a Federal institution of higher education from the multidimensional approach of Medeiros (2003). The work supported in a case study, using techniques of quantitative and qualitative approach to data collection. The analysis of the results showed high commitment of the teachers sampled to the performance obligation, affective and affiliative basis, with the temporary teachers showing slightly higher scores to their peers. Teachers aged up to 40 years are more satisfied with the rewards and opportunities offered by the institution. Already teacher's experts revealed higher belief and identification with the values and institutional goals. While the temporary teachers feel greater obligation in case of leaving the institution, revealing that situation reflects gratitude by the work opportunities offered at the institution.

**Key-words:** Organizational commitment; Functional impairment; Institution of higher education.

## 1. INTRODUÇÃO

O início deste milênio caracteriza-se pela consolidação da globalização como processo crescente de integração entre as nações, não apenas no aspecto econômico, mas também nos aspectos social, tecnológico e político. Com a abertura das economias nacionais, a competitividade entre as organizações passa a ser condição essencial para a sua sustentação e prosperidade (BRESSER-PERREIRA, 2009). Diante dessa realidade, a questão central é como identificar e melhor aproveitar as oportunidades resultantes de uma economia internacional integrada e sem fronteiras. No atual estágio de globalização, parece consenso a compreensão da importância de se investir cada vez mais em equipes de trabalho enquanto capital estratégico, pois são as pessoas comprometidas com o trabalho e dotadas de talentos e qualidades intangíveis e duradoras que serão capazes de melhorar os processos e conferir maior produtividade e competitividade às organizações (BASTOS et al., 2008).

Pesquisadores consagrados internacionalmente, Meyer e Allen (1991), reconhecem a necessidade de mais investigações no estudo

das dimensões do comprometimento organizacional. Esses autores, ao estabelecerem as dimensões do comprometimento organizacional (afetiva, normativa e instrumental), asseveram que “não é claro que as três dimensões estabelecidas são as únicas componentes relevantes do comprometimento, ou que cada uma represente um construto único” (MEYER; ALLEN, 1991, p. 82). Essa consideração, portanto, introduz a importância de se ampliar o número de dimensões que predomina nos estudos sobre o tema.

Reconhecendo a pertinência dessa perspectiva para a mensuração do comprometimento organizacional, Medeiros (2003) desenvolveu e validou a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO), tendo em vista a realidade brasileira. Esse instrumento atende às considerações de Meyer e Allen (1991), permitindo que o tema seja investigado em uma perspectiva de dimensões múltipla, ampliada e ajustada à realidade brasileira, a saber: afetiva; obrigação em permanecer; obrigação pelo desempenho; afiliativa; falta de recompensas e oportunidades; linha consistente de atividades e escassez de alternativas.

Trazendo a discussão até aqui delineada para o foco do artigo, reconhece-se que as Instituições de Ensino Superior (IES), como quaisquer organizações, para alcançarem sucesso em seus empreendimentos, conforme salientam Rowe e Bastos (2009), precisam contar com docentes comprometidos, qualificados e dispostos a envidar esforços para a obtenção de melhores índices de desempenho e produtividade. Esses autores acrescentam que o comprometimento organizacional desta categoria se reveste de magna importância, pois a universidade, não obstante as dificuldades que enfrenta, ainda é por excelência o lugar de produção e disseminação do conhecimento.

Mapear como o indivíduo estrutura seu comprometimento no trabalho e que políticas de gestão de pessoas podem ser aplicadas para reforçar o efeito de tal fenômeno em busca de vantagem competitiva tornaram-se uma meta que a organização moderna vem perseguindo cada vez mais. Apesar dessas preocupações, existe pouca produção científica sobre o comprometimento de docentes das IES em âmbito nacional (ROWE; BASTOS, 2009), acreditando-se ser fértil o enfoque pretendido por esta pesquisa, qual seja, analisar como se configura o comprometimento organizacional de docentes efetivos e temporários de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES).

É pertinente ressaltar que o Brasil experimentou nos últimos anos significativa expansão das suas instituições federais de ensino com abertura de novos *campi* e oferta de novos cursos que resultaram em dezenas de milhares de novas vagas (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO – INEP, 2012). Esse crescimento impactou no ingresso de mais docentes nessas instituições, nomeados por meio de concursos públicos ou mediante contratos temporários. A contratação de professores temporários tornou-se cada vez mais frequente a partir daí, quer pela ausência de autorização de novos concursos públicos, quer para a substituição de professores efetivos em decorrência de exonerações, aposentadorias, afastamentos para tratamento de saúde e para capacitação docente. Por isso mesmo, conhecer as dimensões do comprometimento organizacional desses profissionais e compará-los aos seus pares efetivos é um tema que se faz necessário e relevante não só para a academia em geral, como também para a organização pesquisada em particular, no caso uma IFES de educação tecnológica, cujo *campus* se localiza no interior de Minas Gerais.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste artigo está estruturado em duas partes. Na primeira parte, discute-se a visão de Medeiros (2003) sobre o comprometimento organizacional e a escala que se originou do estudo realizado por este autor. Na segunda parte, a discussão recai sobre os principais antecedentes do comprometimento, recorrendo-se a estudos tanto da realidade nacional quanto estrangeira.

### 2.1 Comprometimento organizacional: a visão de Medeiros (2003)

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

O comprometimento organizacional tem evoluído conceitualmente nas últimas quatro décadas e provocado muita controvérsia a respeito da natureza dos vínculos empregado-organização (MEYER; ALLEN, 1997). Diversos estudos têm defendido a realização de uma maior investigação da dimensionalidade do comprometimento organizacional (MATHIEU; ZAJAC, 1990; MEYER; ALLEN, 1991; BASTOS, 1993; MOWDAY; PORTER; STEERS, 1998; MEDEIROS et al., 2002).

Nesse contexto de exploração da dimensionalidade do comprometimento, os modelos de conceitualização de mais de um componente do comprometimento têm ganhado espaço, mas a pesquisa na área está longe de chegar a um consenso também nesse aspecto, tornando o tema ainda em construção em termos conceituais. Visando preencher essa lacuna, Medeiros (2003), em sua tese de doutorado, desenvolveu a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO). Essa escala foi projetada para mensurar 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. Essa ampliação do número de bases de comprometimento surge de estudos sobre a dimensionalidade das bases instrumental e normativa, com evidências de que essas duas bases são integradas por fatores distintos empírica e conceitualmente (BASTOS et al., 2008). A EBACO é composta de 28 itens, sendo quatro para cada uma das sete bases.

Reiterando que a pesquisa na área do comprometimento organizacional ainda está longe de chegar a um consenso, Medeiros (2003) enfatiza que fazer uso da escala EBACO parece bastante oportuno para verificar a consistência de suas sete dimensões latentes e, com isso, testar a referida escala em distintas populações e contextos culturais, atendendo inclusive a recomendação de Meyer et al. (2002) a este respeito.

Quando comparada com o modelo de três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991), a EBACO apresenta as seguintes relações: a base afetiva corresponde ao comprometimento afetivo, as bases obrigação em permanecer e obrigação pelo desempenho correspondem ao comprometimento normativo, e

as bases falta de recompensas e oportunidade, linha consistente de atividade e escassez de alternativas correspondem ao comprometimento instrumental. Medeiros apresenta ainda a base afiliativa em sua escala. A pesquisa de Medeiros (2003) argumenta que a base afiliativa é diferente do componente afetivo do comprometimento organizacional e foi extraída dos estudos como algo que denota um sentimento de fazer parte da organização e de ser reconhecido pelos colegas de trabalho como membro da equipe, portanto, diferindo do comprometimento afetivo que significa internalizar características, princípios e valores da organização. Buscando reforço em Gouldner (1960), o criador da EBACO afirma que se sentir parte integrante de uma organização é diferente de introjetar os valores e as características organizacionais.

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

Continuando, a quarta base está voltada à afiliação, que denota o sentimento de fazer parte, quando o indivíduo percebe o reconhecimento que recebe dos colegas da empresa como membro do grupo e da organização. A quinta base está relacionada à falta de recompensas e oportunidades, que denota um desequilíbrio na relação entre o esforço extra, desenvolvido em favor da empresa e um sentimento pelo indivíduo de falta de reconhecimento pela organização que lhe deve proporcionar mais oportunidades no trabalho. A sexta base está relacionada à linha consistente de atividades em que o indivíduo permanece na empresa em decorrência dos custos e benefícios associados a sua saída, o que vai ao encontro da teoria *side-bets*, proposta por Becker (1960), passando então a se engajar

em linhas consistentes de atividades para manter-se no emprego. A sétima base relaciona-se ao sentimento de escassez de alternativas, no qual o indivíduo mantém a crença de que possui poucas alternativas de trabalho em outra empresa se deixar a organização em que atua (MEDEIROS, 2003).

Tão importante quanto avaliar as bases que configuram o comprometimento organizacional é discutir quais são os seus possíveis antecedentes. Esse é o assunto que se discorre na sequência.

## **2.2 Antecedentes do comprometimento organizacional**

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

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

trabalho, relegando a segundo plano ajustes que, ao permitirem o crescimento e autorrealização do empregado, podem traduzir-se em maior comprometimento com a organização empregadora.

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

Mesmo reconhecendo que ainda haja poucos estudos confirmados pela literatura, Siqueira e Gomide Júnior (2004) afirmam que, para o comprometimento afetivo – caracterizado pelo desejo de permanecer na organização – o principal fator antecedente está relacionado às experiências vivenciadas pelo indivíduo em trabalhos anteriores, em especial, aquelas que satisfizeram suas necessidades psicológicas, levando-o a se sentir confortável na organização e competente em sua ocupação. Já com referência ao comprometimento instrumental, marcado pela necessidade de permanecer na organização, o principal antecedente é desencadeado pelos investimentos realizados pelo empregado na organização e pela escassez de emprego no mercado. Finalmente, os autores afirmam que, para o comprometimento normativo, obrigação moral de continuar na organização, o antecedente principal seria resultado de um estado psicológico, decorrente de vivências anteriores do empregado no convívio familiar e social, bem como da socialização com seus colegas de trabalho. De qualquer modo, a pesquisa sobre antecedentes do comprometimento, segundo Bastos (1993), encontra-se fortemente influenciada pelo modelo proposto por Mowday, Porter e Steers (1982), que contempla três conjuntos de variáveis: características individuais, do trabalho e organizacionais.

As características individuais dizem respeito ao gênero, idade, estado civil, escolaridade, tempo no cargo, tempo na organização, nível do cargo, estabilidade no emprego etc. Embora evidenciadas em pesquisas, as correlações entre comprometimento e características pessoais tendem a ser fracas, ou não se mostrarem consistentes, conforme salientado por Meyer et al., (2002). Pode-se, entretanto,



associar um maior comprometimento àqueles indivíduos com mais idade, maior tempo na organização, maior nível ocupacional, melhor remuneração. Embora todas essas variáveis sejam tomadas como antecedentes do comprometimento instrumental decorrentes das trocas laterais, as correlações positivas revelam-se maiores quando o comprometimento é avaliado na perspectiva da dimensão afetiva (BASTOS, 1993). Percebe-se também que o comprometimento tende a reduzir-se quanto maior o nível educacional e ser mais elevado entre os que aderem à ética protestante do trabalho (BASTOS, 1993) ou que experimentam estabilidade no emprego (BORGES, 2013). Mowday, Porter e Steers (1982) afirmam ainda que o comprometimento tende a ser maior entre as mulheres, principalmente, entre as casadas.

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

As características do trabalho, segundo o modelo proposto por Hackman e Oldham (1975), são mais frequentemente utilizadas para análise do impacto da natureza do trabalho sobre os níveis de comprometimento, conforme esclarece Bastos (1993). Nesse caso, observam-se correlações positivas moderadas e altas entre as diversas habilidades, seu caráter inovador e o escopo do trabalho com o comprometimento. Apenas em relação à autonomia, a correlação é reduzida. Correlações positivas moderadas foram encontradas quanto às relações grupo-liderança, sendo evidenciadas correlações mais altas no estilo participativo da gerência e na habilidade de comunicação do líder. Em pesquisa recente, Borges (2013) revelou que somente dois preditores de características do trabalho afetaram o comprometimento de empregados da esfera pública pesquisada por essa autora: variedade de habilidades e significado da tarefa.

Como características organizacionais, destacam-se as pesquisas que associam o comprometimento organizacional com práticas de recursos humanos. Por exemplo, o treinamento em uma ocupação e a participação em um grupo funcional, com ambas tendendo

a influenciar os empregados no desempenho do seu trabalho na organização. O treinamento e um conjunto de experiências socializadoras desenvolvem no empregado uma identificação psicológica com a imagem da sua ocupação e com as normas, valores e padrões de comportamento que unificam um determinado grupo social (BASTOS, 1993).

Bastos (1994) verificou ainda que um dos mais importantes preditores do comprometimento organizacional está relacionado à percepção da equidade e justiça das políticas de promoção dos empregados. Nessa mesma linha, estudos realizados por Siqueira (2001) mostraram que a percepção do indivíduo de que a organização se preocupa com o bem-estar de seus empregados constitui um relevante antecedente do comprometimento afetivo. Dessa forma, o empregado tende a estabelecer um forte vínculo afetivo com a empresa quando percebe que a organização está efetivamente comprometida com ele (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004). De modo semelhante, Borges-Andrade, Xavier e Afanasieff (1989) apontam como fatores que mais interferem no comprometimento organizacional as oportunidades de crescimento aliadas a critérios de promoção justos e à imagem da empresa no país.

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

Em pesquisa envolvendo uma dezena de empresas, cujos empregados apresentavam níveis elevados de envolvimento com o trabalho, Dessler (1996) identificou um conjunto de práticas preditoras de grande comprometimento organizacional. Em seus achados, o autor destaca a necessidade de articulação entre essas práticas, que podem estar vinculadas a um programa ou pacote de ações administrativas concretas que contemplem também políticas de pessoal. O autor assevera, ainda, que esforços fragmentados, desarticulados e unidimensionais, como planos de incentivos ou aumento de qualidade, estão fadados ao fracasso no que tange ao aumento do envolvimento do empregado com a organização.

Colaborando com os achados de Dessler (1996), pesquisa realizada por Bastos e Lira (1997) revelou que práticas organizacionais combinadas de forma integrada parecem resultar em qualidade e estímulo ao comprometimento com a organização. Os autores citam três grandes conjuntos dessas práticas organizacionais: a) produtos gerados pelos processos de seleção, como o atendimento satisfatório das expectativas firmadas no vínculo com a organização, bem como prioridade concedida aos empregados de carreira na promoção e no crescimento funcional; b) desenvolvimento de ações de treinamento e qualificação profissional, orientadas para a qualidade do trabalho e o envolvimento dos empregados; c) políticas de reconhecimento e recompensas, fortalecendo o vínculo do empregado com a organização a partir do sentimento de trocas justas entre o indivíduo e a empresa.

De modo semelhante, também Bandeira, Marques e Veiga (2000) asseguram que práticas de recursos humanos podem estimular o comprometimento afetivo e normativo. No estudo desses autores, as práticas que evidenciaram maiores correlações com o comprometimento foram treinamento e desenvolvimento, relacionamento com a chefia e desenvolvimento na carreira. Já a pesquisa de Borges (2013) mostrou que a comunicação, o treinamento e o desenvolvimento, os programas de bem-estar e planejamento de carreira influenciaram positivamente o comprometimento organizacional de empregados do setor público.

Interessam a este artigo, mais de perto, as correlações entre as características pessoais do empregado e os antecedentes do comprometimento. Essas correlações são amplamente tratadas na literatura e nitidamente identificadas nas organizações (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982; BASTOS, 1993 e 1994; BASTOS; LIRA, 1997; SIQUEIRA, 2001; SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004). Entretanto, as características organizacionais e do trabalho podem auxiliar na análise mais ampla e profunda dos resultados, uma vez que as abordagens quantitativa e qualitativa se combinam no desenvolvimento deste artigo.

### 3. METODOLOGIA

O método de pesquisa utilizado nessa pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso de caráter descritivo (YIN, 2005), de abor-

dagem quantitativa e qualitativa, explorando a comparação entre o comprometimento de docentes efetivos e temporários de uma Instituição de Ensino Superior localizada no interior de Minas Gerais. A unidade de análise foi o *campus* do CEFET-MG em Divinópolis, que possui em seu quadro funcional 62 professores, sendo 43 efetivos e 19 temporários. O *campus* oferta três cursos técnicos e um de engenharia e possui 763 alunos matriculados. Os questionários de coleta de dados foram encaminhados a todos os docentes, obtendo-se uma amostra final com 59 respondentes, sendo 41 docentes efetivos e 18 temporários, correspondendo a 95,0% para cada uma dessas populações.

O levantamento de dados primários da pesquisa compreendeu duas etapas. Na primeira, de caráter quantitativo, foi aplicado um questionário constituído de duas seções, contemplando a coleta de dados demográficos e ocupacionais dos docentes e a aplicação da escala EBACO, composta por 28 questões fechadas em formato de escala do tipo *Likert* de seis pontos. Na segunda etapa, de abordagem qualitativa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 12 docentes selecionados conforme sexo, idade, grau de escolaridade, situação funcional, tempo de atuação no magistério e tempo de trabalho na instituição.

Para o tratamento dos dados quantitativos, valeu-se de procedimentos estatísticos de análise uni e bivariada. A análise estatística univariada serviu para apurar a distribuição de frequência das respostas dos questionários e determinar as medidas de posição da amostra e de dispersão dos dados.

A estatística bivariada aplicou a associação entre os dados demográficos e ocupacionais com as bases do comprometimento organizacional oriundas da escala EBACO. Para a avaliação de diferenças entre os escores referentes às bases do comprometimento organizacional, foi utilizado o teste não paramétrico de *Friedman*, indicado quando se compara mais de duas situações em um mesmo indivíduo, e teve por objetivo verificar se algum dos escores medidos exercia maior impacto sobre os docentes. Foram adotados, ainda, testes não paramétricos já que a suposição de normalidade para as bases de comprometimento correlacionadas às características demográfico-ocupacionais fora violada (MALHOTRA, 2001).

Para as variáveis pertinentes ao sexo, à faixa etária, à situação funcional e ao tempo de serviço na instituição, que possuem duas

categorias, utilizou-se o teste não paramétrico de *Mann-Whitney*. Já para as variáveis associadas ao grau de escolaridade e ao tempo de atuação no magistério, que têm três categorias, adotou-se o teste não paramétrico de *Kruskal-Wallis*. Os dados primários da pesquisa foram tratados no programa estatístico *Predictive Analytics Software (PASW 18)*. Em todos os testes utilizados, foi considerado um nível de significância de 95,0%. Dessa forma, consideraram-se, como associações estatisticamente significativas, aquelas de valor *p* inferior a 0,05.

Com base nos principais resultados obtidos da análise quantitativa, procedeu-se à análise qualitativa com o emprego de entrevistas semiestruturadas aplicadas a 12 docentes entre os respondentes, selecionados por acessibilidade. Os docentes escolhidos para o processo de entrevista foram classificados de acordo com o sexo, a faixa etária, a escolaridade, a situação funcional, o tempo de atuação no magistério e o tempo de trabalho na instituição. Procurou-se manter um relativo equilíbrio quanto à quantidade de sujeitos selecionada, de modo que sete entrevistados eram do quadro efetivo da instituição e cinco entrevistados do quadro provisório (temporário). O quadro 1 identifica o perfil demográfico e ocupacional dos entrevistados.

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados

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

Fonte: Dados da pesquisa

O quadro de perfil dos entrevistados evidencia que a maioria é do sexo masculino com doutorado e/ou mestrado; possui mais de 40 anos de idade; apresenta mais de 15 anos de atuação no magistério e trabalha há menos de seis anos na IES pesquisada.

Efetuiu-se a análise do conteúdo dos depoimentos, buscando-se extrair trechos das entrevistas para ilustrar o fenômeno em investigação. Após a transcrição das entrevistas, seguiu-se à seleção de trechos, agrupando-se as opiniões semelhantes e contrárias dos diversos depoimentos (MILES; HUBERMAN, 1994). Assim, foi possível consolidar, para cada pergunta realizada, o conjunto das principais posições e manifestações dos entrevistados, observando-se ainda a relação com o referencial teórico da pesquisa. Com isso, foi possível associar a posição majoritária das respostas aos resultados quantitativos mais expressivos.

Finalmente, é importante ressaltar dois pontos na condução do estudo. Primeiro, a adoção das técnicas quantitativas e qualitativas em uma mesma pesquisa configura uma triangulação metodológica, que faz uso de diferentes técnicas de pesquisa no mesmo estudo, dessa forma, rompendo o preconceito e a esterilidade potencial de uma abordagem única de pesquisa (JICK, 1979; COLLIS; HUSSEY, 2005; VERGARA, 2010). A triangulação, portanto, envolveu o uso de análises de resultados de dados obtidos dos questionários e de entrevistas, conferindo maior profundidade aos resultados da pesquisa. Segundo, a permissão para a realização da pesquisa foi concedida pelo diretor do *campus* em que ocorreu o levantamento dos dados, não tendo sido necessário passar pelo comitê de ética da instituição.

#### 4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção apresentam-se o perfil dos docentes, a descrição e a análise dos resultados referentes às bases de comprometimento organizacional, bem como a correlação dessas bases com as categorias demográficas e ocupacionais consideradas na pesquisa.

##### 4.1 Perfil dos docentes pesquisados

Em termos demográficos e ocupacionais, a maioria dos docentes pesquisados é do sexo masculino (69,5%), com idade acima de

36 anos (68,0%), casados (52,5%) e com filhos (59,5%). Além disso, verificou-se que a maioria possui grau de escolaridade em nível de mestrado completo (54,0%), trabalha na instituição há menos de seis anos (53,0) e atua no magistério com um tempo superior a seis anos (78,0%). Muitos dos amostrados são docentes efetivos (69,5%) e vinculados somente à IES pesquisada (83,0%).

#### **4.2 Descrição das bases de comprometimento organizacional**

Nesta seção são analisadas e comparadas as bases do comprometimento organizacional pertinentes à escala EBACO. Considerando que o instrumento utilizado para a coleta de dados foi composto por escalas de resposta do tipo *Likert* de seis pontos (variando de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”), definiram-se quatro níveis de linhas de corte das médias pertinentes às bases do comprometimento. Assim, médias inferiores a 3,27 indicam uma situação de baixo comprometimento. Já escores entre 3,28 e 3,65 evidenciam uma situação de comprometimento abaixo da média, enquanto que escores entre 3,66 a 4,06 revelam uma situação de comprometimento acima da média. Finalmente, médias superiores a 4,06 perfazem uma situação de alto comprometimento. A tabela 1 compara as sete bases do comprometimento organizacional da escala EBACO, tendo por referência os quatro níveis de corte enunciados anteriormente.

Tabela 2: Avaliação dos escores de comprometimento organizacional

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

  

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

**Fonte:** Dados da pesquisa

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

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenç s significativas.

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

O teste de *Friedman* apontou a existência de diferenç s significativas em todas as sete bases da escala EBACO, com um valor de  $p < 0,01$ , tanto para os escores dos docentes temporários quanto para os docentes efetivos. A base obrigação pelo desempenho, como pode ser observado na tabela 1, foi a mais significativa para ambas as categorias pesquisadas, cujos escores encontrados acima de 4,06 evidenciaram alto comprometimento organizacional. Pesquisas sobre



o tema mostram que um elevado nível desse construto contribui para que as organizações alcancem seus objetivos e metas e, por conseguinte, maior produtividade e desempenho. Por isso mesmo, as organizações buscam executar diversas práticas e políticas com o objetivo de obter um maior grau de envolvimento de seus empregados (MEDEIROS; 2003; ROWE; BASTOS; PINHO, 2010; SOUZA; HONÓRIO, 2011; AQUINO; HONÓRIO, 2012).

Ao revelar um elevado comprometimento com a base Obrigação pelo desempenho, os docentes manifestaram a crença de que devem se esforçar em busca de benefícios para a Instituição, procurando cumprir bem as suas atribuições visando o alcance dos objetivos e metas da organização. Todavia os docentes temporários (5,67) mostraram-se ligeiramente mais comprometidos que os efetivos (5,46) nessa base, segundo mostra a tabela 1. Acredita-se que presções normativas da IES pesquisada estejam conduzindo seus profissionais a se esforçarem em benefício da organização na medida em que cumprem as regras e normas estabelecidas para o alcance dos objetivos organizacionais.

A partir da análise qualitativa, observou-se a concordância dos entrevistados com os resultados da pesquisa, ao revelarem o esforço dos docentes em relação ao atendimento às normas, ao cumprimento dos objetivos e às metas institucionais. Os respondentes majoritariamente acreditam que o bom desempenho docente é fundamental não só para a superação de dificuldades momentâneas, mas também para a formação profissional de qualidade e para bons resultados dos alunos em exames nacionais, o que pode ser ilustrado no depoimento a seguir:

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

estagiários e emprego logo depois. Então, quer dizer, o envolvimento e desempenho do pessoal docente é que tem feito o nome da instituição crescer (DE2).

Os resultados da pesquisa descritos anteriormente indicaram que os professores amostrados são mais comprometidos normativamente do que afetivamente, podendo estar na instituição por se sentirem obrigados moral e eticamente, retribuindo a ela a oportunidade de crescimento que lhes é oferecida. Para Wiener e Vardi (1990), o enfoque normativo pressupõe que o comportamento do indivíduo é resultante do conjunto de pressões normativas que ele absorve e assume internamente, vinculando-o com os objetivos e os interesses da organização. A adesão completa, segundo os autores, depende de o indivíduo partilhar dos valores e normas estabelecidos pela organização e do que ele acredita ser uma conduta ética e moral. Colaborando com esse entendimento, Siqueira (2001) assinala ainda que esse nível de comprometimento se manifesta quando o empregado acredita que tem uma dívida social com a organização e pensa em retribuir com o seu esforço em prol da organização. O reconhecimento do valor da IES pelo mercado e o retorno que isso representa para a trajetória profissional do docente o conduz a retribuir esse ganho com doses excedentes de desempenho. Os depoimentos colhidos com os docentes entrevistados permitem inferir que eles não buscam obter esse benefício *a priori*, mas porque acreditam que é certo e moral adotar esse comportamento de aderência aos preceitos da escola (MEYER; ALLEN, 1991).

Com referência à base afetiva, os resultados mostraram também alto comprometimento dos docentes amostrados com a IES pesquisada, revelando a existência de elevada identificação dos seus profissionais com a filosofia, os valores e os objetivos organizacionais. A base afetiva ocupou o segundo lugar para os docentes temporários entre as demais bases do comprometimento, enquanto a base afiliativa ocupou essa mesma posição para os professores efetivos, apesar de o teste de *Friedman* não apontar ordem de preponderância nesse quesito (tabela 1). Não obstante a identificação dos profissionais com a filosofia e os valores da Instituição ter-se mostrado elevada, os docentes temporários (4,96) obtiveram escore superior aos seus colegas efetivos (4,10) (tabela 1).

Com base nas entrevistas realizadas, foi possível constatar que a maioria dos professores reconhece o destacado esforço dos docentes temporários quanto ao alcance dos melhores resultados possíveis para a Instituição pesquisada. Os entrevistados enfatizaram o compromisso desses docentes com o cumprimento das normas da instituição e o interesse em cumprir bem suas tarefas e atividades com perspectivas de deixar boa imagem profissional. Para muitos, esse comportamento pode estar associado à expectativa dos temporários com futuras contratações e até efetivação no cargo por meio de concurso. Além disso, é natural que um trabalhador nessa condição procure adotar um comportamento mais amistoso no trabalho, não se envolver em conflitos desnecessários e, acima de tudo, mostrar disposição para participar de todas as atividades que circundam a sua esfera de atuação. O depoimento de um docente efetivo ilustra a posição majoritária dos docentes entrevistados:

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

Quando o indivíduo internaliza os valores da organização, comprometendo-se com suas metas, desempenhando-as com vistas à consecução dos objetivos por ela pretendidos, pode-se dizer que foi desenvolvida uma ligação psicológica, de natureza afetiva, com a organização (SIQUEIRA, 2001). Em seus estudos, Mowday, Porter e Steers (1982) destacam que o comprometimento organizacional representa mais que uma mera lealdade passiva com a organização, ou seja, o empregado, ao se envolver em uma relação ativa com a organização, deseja dar algo de si mesmo a ela a fim de contribuir para o desenvolvimento. Depreende-se, dos resultados da pesquisa, que o empregado oferecer algo de si mesmo para a organização seja uma premissa para o seu comprometimento afetivo. Diga-se de passagem, que essa afetividade não se mostra descolada dos interesses

futuros dos docentes temporários na instituição, quais sejam de nela se ingressarem por meio de um concurso público. Por conseguinte, a afetividade mostra uma relação próxima com a instrumentalidade, reforçando as premissas teóricas de que o empregado pode exibir ao mesmo tempo mais de uma base de comprometimento com a organização (MEYER; ALLEN, 1991).

Com relação à base afiliativa, os resultados mostraram novamente um alto comprometimento dos profissionais pesquisados, revelando a crença dos docentes de que são reconhecidos pelos seus pares como membros do grupo e da instituição. Mais uma vez, os docentes temporários (4,56) revelaram-se mais comprometidos nessa base quando comparados aos seus colegas efetivos (4,22), conforme pode ser visto na tabela 1. Os depoimentos confirmam esse resultado, pois a grande maioria dos entrevistados afirma que os professores temporários são mais envolvidos, permanecem maior tempo dentro da instituição e, diferentemente de muitos docentes efetivos, residem há mais tempo na cidade. Os depoimentos de um docente efetivo e de um docente temporário evidenciam essa realidade:

Porque esse contratado é do município de Divinópolis então ele vendo a instituição de Divinópolis crescer acontece o que, ele vê a cidade crescer, as pessoas que o encontram na rua, as pessoas que o encontram na praça, no supermercado são beneficiados pelo crescimento da instituição. Já os efetivos vêm de fora, então eles não têm uma ligação tão efetiva com o município e isso repercute na afiliação com a instituição. Por isso os temporários sentem pertencer mais à instituição porque a instituição está no local onde eles residem onde seus parentes, suas famílias as pessoas que eles conhecem elas residem, então crescendo a instituição eles vêem que cresce também a comunidade coisa que não acontece com quem vem de fora (DE2). Os temporários, de um modo geral, eles são, eles demonstram maior satisfação de estar aqui. Isso é bem perceptivo... E, de novo, está na diferença entre o desejo de estar na instituição e a já concretização de estar na instituição. Porque a partir do momento que eu sou temporária, eu quero conquistar as pessoas daquele grupo, eu quero me aproximar daquelas pessoas! E eu passo a ter um comportamento mais amistoso mesmo... Porque eu não tenho dificuldades, eu ainda

não tenho desafetos, não tenho nenhuma aresta a ser reparada, o que muitas vezes acontece quando as pessoas têm um longo tempo na empresa (DT3).

O que se observa nesses depoimentos e nos demais relatos colhidos com os entrevistados permitiu constatar a crença de que os docentes temporários demonstram maior satisfação de pertencer à organização, não obstante a situação funcional relativa a essa categoria indicar que um sentimento dessa natureza poderia ser considerado improcedente. De qualquer modo, esse sentimento de satisfação parece conduzir o docente temporário ao envolvimento e engajamento intenso com a instituição e com as pessoas com as quais se relaciona no ambiente ocupacional. Tudo leva a crer que essa realidade reflete o comprometimento afiliativo que se expressa como algo que denota um sentimento de fazer parte da organização, diferindo do comprometimento afetivo que significa incorporar características e valores organizacionais (GOULDNER, 1960; MEDEIROS, 2003).

Moraes, Marques e Correia (1998) acrescentam que aquelas organizações que buscam desenvolver um ambiente de trabalho que permita ao empregado maior participação nas decisões que influenciam a sua vida ocupacional, e uma maior integração com outros empregados, apostam no resultado positivo proporcionado por essa medida. Para esses autores, quando o empregado sente-se responsável por uma atividade que ajudou a conceber por meio de uma gestão participativa, algo que denota o sentimento de que faz parte da organização e da vida que a circunda, é maior a sua dedicação e empenho para o alcance das metas traçadas. Vale complementar que na IES pesquisada, as decisões acadêmicas são normalmente tomadas por diferentes instâncias coletivas, como: colegiados, coordenações, congregações e conselhos de ensino, pesquisa e extensão.

### **4.3 Análise bivariada**

A tabela 2 reúne as diversas características demográficas e ocupacionais que tiveram correlações significativas confiáveis com as

bases de comprometimento pesquisadas. Isso ocorreu com as variáveis relacionadas à faixa etária, à escolaridade, à situação funcional e ao tempo de trabalho na instituição.

*Tabela 2: Correlação das bases de comprometimento e os dados demográficos e ocupacionais*

Bases da EBACO	Faixa Etária	Média	DP	P-Valor	
Falta de recompensas e oportunidades	Até 40 anos	1,79	0,97	0,026*	
	Mais de 40 anos	2,16	0,80		
Afetiva	Escolaridade	Média	DP	P-Valor	
	Especialização	4,98	0,93		
	Mestrado	4,16	1,36		
Obrigação em permanecer	Doutorado	3,88	1,14	0,045*	
	Especialização	4,67	1,56		
	Mestrado	3,07	1,55		
Obrigação em permanecer	Doutorado	2,28	1,27	0,003**	
	Situação funcional	Média	DP		P-Valor
	Efetivo	2,88	1,51		
Obrigação em permanecer	Temporário	4,24	1,51	0,004**	
	Tempo de trabalho na instituição	Média	DP		P-Valor
Obrigação em permanecer	Menos de seis anos	3,73	1,61	0,043*	
	Acima de seis anos	2,82	1,53		

**Fonte:** Dados da pesquisa

Nota: As probabilidades de significância (P-Valor) referem-se ao teste de *Friedman*

– Os valores de P-Valor em negrito indicam diferenças significativas.

– Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: P-Valor < 0.05\*\* (nível de confiança de 95,0%).

Os dados da tabela 2 evidenciam que as duas categorias de faixa etária pesquisadas discordam que a falta de recompensas e oportunidades enfraquece o comprometimento com a instituição estudada, uma vez que os valores das médias são decrescentes. Analisando essa base, verifica-se que, em ambas categorias amostradas, existe pouca queixa de que o esforço extra em benefício da organização deve ser recompensado e de que a organização deve dar mais oportunidade aos docentes. As médias baixas revelam que o comprometimento com a instituição não é contaminado por esses sentimentos, mas indica que os docentes mais velhos (2,16) se queixam um pouco mais da falta de recompensas e oportunidades na instituição quando comparados aos seus colegas mais novos (1,79). A partir da pesquisa qualitativa, observou-se que a maioria

dos entrevistados considera que os docentes mais novos usufruem melhor as oportunidades como: programas de capacitação docente e participação em congressos científicos. Um docente em seu depoimento disse:

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

O que fora anteriormente evidenciado pelos depoimentos colhidos a respeito da relação entre a idade e o comprometimento suscita dois pontos de vista distintos na literatura. Primeiro, os resultados encontrados não reforçam estudos apontando a idade como preditora de comprometimento afetivo (BASTOS, 1993), uma vez que a base “falta de recompensas e oportunidades” está associada ao comprometimento instrumental. Segundo, os resultados podem se apoiar em dados da instituição que evidenciam o crescimento significativo, nos últimos dez anos, do incentivo institucional à capacitação docente em nível de pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado), seja com a liberação dos profissionais para participarem desses programas, seja com a destinação de bolsas para custear mensalidades dos cursos em instituições privadas (CEFET-MG, 2012). Os professores mais novos e que ingressaram há menos tempo na instituição são aqueles que parecem melhor desfrutar desses benefícios, justificando os resultados encontrados pela pesquisa. Todavia, ao manifestarem poucas queixas associadas à falta de recompensas e oportunidades, os docentes efetivos podem estar reconhecendo os incentivos que recebem para o crescimento pessoal e profissional recebidos, por meio de apoio à capacitação, como também benefícios de outra

natureza que acabam se revertendo como recompensas ao trabalho realizado, por exemplo, planos de saúde, condições de trabalho diferenciadas, entre outros. Vale acrescentar que a oportunidade de crescimento e de progressão na carreira é um fator que tende a aumentar o comprometimento dos profissionais (LEITE, 2004). Ainda, pesquisas realizadas na realidade brasileira colocam o desenvolvimento na carreira como uma prática de RH que influencia positivamente o comprometimento organizacional (BASTOS; LIRA, 1997; BANDEIRA, MARQUES; VEIGA, 2000; BORGES, 2013).

Correlacionando-se os níveis de escolaridade com as bases de comprometimento organizacional, verificou-se diferença significativa em relação às bases Afetiva e Obrigação em permanecer. Nessas duas bases, os docentes com grau de escolaridade em nível de especialização apresentaram maior comprometimento com a Instituição que seus colegas de maior titulação acadêmica. Verifica-se pelos resultados da tabela 2 que a categoria especialização (4,98) revelou-se mais comprometida que as categorias mestrado (4,16) e doutorado (3,88). Esses achados confirmam estudos que apontam o comprometimento tendendo a reduzir-se à medida que a escolaridade aumenta (MOWDAY, STEERS; PORTER, 1982; BASTOS, 1993). Na pesquisa qualitativa, os entrevistados ficaram divididos com relação aos resultados encontrados. Enquanto uma metade afirmava que os docentes temporários eram mais engajados com filosofia e metas da organização, a outra metade pontuava que a missão da instituição era mais compatível com profissionais de maior titulação acadêmica.

Com relação à base Obrigação em Permanecer, em que também se verificou diferença significativa entre as categorias pesquisadas, os docentes especialistas (4,67) mostraram-se mais comprometidos que os seus colegas mestres (3,07) e doutores (2,28). Esses resultados revelam que os docentes com menor grau de escolaridade assimilam e aderem mais às pressões normativas da instituição que seus pares de maior titulação, dessa forma, manifestando maior crença de que se sentiriam culpados em deixar a instituição. Com base na pesquisa qualitativa, observou-se que a maioria dos entrevistados concorda com os resultados apurados ao considerar que os docentes especialistas são mais aderentes às normas e regras institucionais. Os depoimentos a seguir ilustram a posição predominante dos entrevistados:



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

Eu concordo, e de novo tem a ver com a titulação... Porque, aqui no nosso campus, nós temos um curso superior, mas são poucos os professores que lecionam lá! Nós temos professores doutores que estão trabalhando em nível de ensino médio. E pra quem investe no doutorado acreditando na importância do que é o doutorado, só se sentirá pleno exercendo o papel de doutor! Porque o simples fato de estar numa instituição não vai trazer, necessariamente, felicidade profissional (DT3).

A aderência às normas e pressões depende do perfil do empregado ao reconhecer deveres morais para com a Instituição, acreditando possuir uma dívida social que deve ser retribuída com seu esforço em prol da organização (SIQUEIRA, 2001). Tais pressões normativas são geralmente provenientes da cultura organizacional, ao implantar impositivamente suas ações e seu comportamento. De acordo com Wiener e Vardi (1990), o enfoque normativo do comprometimento sugere um foco centrado nos controles e normas por parte das organizações, ou, ainda, uma missão forte e amplamente disseminada dentro dela. Tendo em vista os resultados e os depoimentos evidenciados, faz sentido acreditar que os docentes especialistas estejam incorporando as normas e pressões mais adequadamente porque talvez desejem alçar em futuro próximo a condição de mestres ou doutores na instituição. Sugere-se até que os professores especialistas ao se esforçarem em prol da organização queiram se tornar credores na relação que estabelecem com a instituição, ou seja, serem retribuídos em função da aderência que manifestam à cultura organizacional.

A situação funcional dos docentes pesquisados, conforme se evidencia na tabela 2, associou-se significativamente com a base de comprometimento chamada de Obrigação em permanecer. Avaliando essa base, os resultados revelaram ainda que os docentes temporários (4,24) são mais comprometidos que seus colegas efetivos (2,88), significando que aqueles se sentiriam mais culpados em deixar a instituição, por possuírem obrigação moral com as pessoas da orga-

nização. A partir da pesquisa qualitativa, foi possível constatar que a maior parte dos entrevistados concorda com o resultado encontrado, reiterando que os professores temporários aderem mais às normas e regras institucionais, valorizam mais a oportunidade de atuação na instituição e possuem a necessidade de se mostrarem bons profissionais. O depoimento a seguir ilustra esse posicionamento:

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

Os resultados de associação entre a situação funcional e o comprometimento podem encontrar respaldo nas considerações de Mottaz (1988) quando este autor argumenta que pessoas com maior exigência de desafios no trabalho são as que mais buscam oportunidades de crescimento profissional, para se comprometerem com a organização. Acredita-se que os professores temporários se veem nesta condição uma vez que devem estar fazendo uso de suas atribuições como um trampolim para o desenvolvimento de trajetória profissional. Em outras palavras, a condição do regime de trabalho parece reforçar esse argumento, visto que os docentes efetivos devem se sentir membros do grupo e da organização, enquanto que os docentes temporários procuram se identificar com a filosofia, os valores e os objetivos da instituição como forma de vislumbrar uma possibilidade de se integrar à organização como um membro efetivo.

A tabela 2 mostra que o tempo de trabalho na instituição exibiu associação significativa com o comprometimento relacionado à base Obrigação em Permanecer, com o grupo de docentes que trabalha há menos de seis anos na instituição (3,73) apresentando maior comprometimento organizacional do que os seus pares com maior tempo de trabalho (2,82). A análise qualitativa revelou que a grande maioria dos entrevistados concorda com esse resultado, suspeitando que os docentes mais novos se sentiriam mais culpados em ter que deixar a organização porque experimentam gratidão

pelas oportunidades de trabalho recebidas. O depoimento a seguir ilustra a posição da maioria dos entrevistados.

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

Mais uma vez é possível recorrer a Mottaz (1988) para tecer argumentos para os achados encontrados sobre a relação entre tempo de trabalho e comprometimento. Para este autor, o tempo de trabalho *per se* não parece ter influência sobre o comprometimento, porque independentemente do período de permanência na organização, os indivíduos buscam no emprego novos desafios, recompensas e valores enquanto eles estiverem ali trabalhando. Conforme comentado, os docentes temporários parecem fazer coro com esta posição porque consideram a função que executam como uma oportunidade que devem usufruir para fins de desenvolvimento na carreira.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisando a situação funcional dos participantes do estudo, foi verificado elevado comprometimento dos docentes nas bases Obrigação pelo desempenho, Afetiva e Afiliativa, com os docentes do quadro provisório obtendo maiores escores quando comparados aos seus pares do quadro permanente. Encontraram-se baixos escores associados às bases falta de recompensas e oportunidade e escassez de alternativas, que correspondem ao comprometimento instrumental. O indicador mais expressivo e de maior escore da base obrigação pelo desempenho diz respeito à preocupação com o bom

desempenho da função na instituição. Na base afetiva, o indicador que se refere à crença nos valores e objetivos da instituição destacou-se por apresentar maior escore, enquanto que na base afiliativa, o sentimento de pertencimento ao grupo foi o mais expressivo.

Observou-se que, nas duas categorias de faixas etárias comparadas, ocorreu discordância de que os esforços despendidos pelos docentes não são recompensados e que a organização não proporciona oportunidades aos seus profissionais, aspectos que configuram a base Falta de recompensas e oportunidades, apesar de isso não ter se mostrado um aspecto relevante do comprometimento dos pesquisados com a instituição pesquisada. Entretanto, os docentes com menos de 40 anos de idade mostram-se menos contaminados por esse quesito, significando que se sentem mais recompensados pelos seus esforços extras em benefício da instituição.

Examinando a base afetiva, foi possível constatar que os docentes das três categorias de grau de escolaridade (especialista, mestrado e doutorado) possuem grande identificação com a filosofia, valores e objetivos da instituição. Todavia, os docentes com especialização obtiveram maior escore, revelando possuir maior comprometimento afetivo com a instituição. Este achado confirmou evidências de que o comprometimento decresce à medida que a escolaridade aumenta. Recorrendo-se aos resultados qualitativos, os entrevistados ficaram divididos em suas posições. Para a metade dos entrevistados, os mestres e doutores se identificam mais com os objetivos e valores institucionais, já que a meta da organização é transformar-se em universidade e focar mais em pesquisas e produção de conhecimentos. A outra metade afirma que os especialistas se identificam mais com a filosofia da instituição cuja atuação principal está focada no nível médio de ensino.

Os docentes especialistas revelaram ainda possuir maior comprometimento em relação à base obrigação em permanecer revelando acreditarem mais que seus colegas mestres e doutores que devem permanecer na instituição, por obrigação moral para com seus colegas de trabalho. Por outro lado, os doutores discordam mais que os mestres de que devam permanecer na instituição devido a obrigações, deveres morais ou sentimento de culpa, revelando, assim, maior desapego a pressões ou normas advindas da Instituição.

A situação funcional quando associada às bases de comprometimento organizacional evidenciou que os docentes do quadro temporário revelaram possuir maior crença de obrigação em permanecer na instituição do que seus colegas efetivos, já que se sentiriam mais culpados em deixá-la porque se sentem gratos pelas oportunidades de trabalho que receberam no exercício da docência. Ainda sobre a base obrigação em permanecer, os resultados apontaram os docentes com até seis anos de atividades na instituição, tendo maior comprometimento que seus pares com tempo de atividade na instituição superior a seis anos. Isso denota que os mais novos de casa experimentam maiores obrigações e deveres morais com a organização, acompanhados ainda de maiores sentimentos de culpa, caso deixassem a organização.

Não obstante à sustentação teórica que embasou o estudo e os cuidados metodológicos utilizados, aspectos limitadores dos achados precisam ser evidenciados. O estudo de caso, como o método adotado na pesquisa, não permite que os resultados encontrados possam ser generalizados para a instituição pesquisada como um todo, não obstante a representatividade da amostra participante ter sido alcançada pelo estudo e da pesquisa ter combinado abordagens quantitativa e qualitativa de levantamento de dados. De todo modo, sugere-se a ampliação do estudo em diferentes *campi* 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 quadro funcional permanente e provisório de docentes de uma IES. O alto comprometimento revelado pelo professor temporário merece também destaque, já que esse profissional, a despeito de possuir um contrato de trabalho provisório na IES, apresentou destacado envolvimento com a organização, suplantando as médias obtidas pelos seus pares efetivos. Recomenda-se mais investigação sobre o construto comprometimento envolvendo outros segmentos profissionais, funções e cargos e também comparação entre docentes de outras IES, tanto públicas quanto privadas, trazendo assim mais acúmulo de conhecimento e aprofundamento sobre o tema. Sugere-se a realização de pesquisas longitudinais com a manutenção dos registros das análises e avaliações dos estudos

anteriores como forma de comparar e avaliar o que as políticas e práticas organizacionais adotadas influenciam no comprometimento dos empregados, seja no âmbito educacional ou não.

## REFERÊNCIAS

- AQUINO, C.; HONÓRIO, L. C. Comprometimento organizacional pós-aquisição: estudo de caso em uma empresa do setor alimentício. In: Encontro de Estudos Organizacionais, 7, 2012, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ENEO, 2012.
- BANDEIRA, M. L.; MARQUES A. L.; VEIGA, R. T. As Dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. **Revista Administração Contemporânea – RAC**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 2, p. 133-157, mai./ago., 2000.
- BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 52-64, mai./jun., 1993.
- \_\_\_\_\_. O conceito de comprometimento: sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 1, n. 2, p. 77-106, 1994.
- BASTOS A. V. B.; LIRA, S. B. Comprometimento no trabalho: um estudo de caso em uma instituição de serviços na área de saúde. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 4, n. 9, p. 39-64, 1997.
- BASTOS, A. V. B.; SIQUEIRA, M. M. M.; MEDEIROS, C. A. F.; MENEZES, I. G. Comprometimento organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. e colaboradores. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 49-95.
- BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **The American Journal of Sociology**, n. 66, p. 32-40, 1960.
- BORGES, R. S. G. The influence of individual, job-related, and organizational characteristics on organizational commitment and the moderation role of public-private sectors. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 1, 2013, Brasília. **Anais...** Brasília: EnGPR, 2013.
- 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 em Administração em C&T, 1989. Curitiba. **Anais...** Curitiba: PACTO/IA/USP, 1989.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. **Globalização e competição**: por que alguns países emergentes têm sucesso e outros não. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS – CEFET-MG. **Cefet Institucional – Histórico**, 2012.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**. São Paulo: Bookman, 2005.
- DESSLER, G. **Conquistando comprometimento**: como construir uma força de trabalho competitiva. São Paulo: Makron Books, 1996.
- GOULDNER, H. P. Dimensions of organizational commitment. **Administrative Science Quarterly**, v. 4, p. 468-490, 1960.
- HACKMAN, J. R.; OLDFHAM, G. R. Development of the job diagnostic survey. **Journal of Applied Psychology**, v. 60, p. 159-70, 1975.

JICK, T. D. Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, p. 602-611, dez., 1979.

LEITE, C. F. F. **O comprometimento organizacional na gestão pública: um estudo de caso em uma universidade estadual**. 214s. 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**, n. 108, p. 171-94, 1990.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; SIQUEIRA, M.; MARQUES, G. M. Comprometimento Organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação, 26, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002.

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

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.

\_\_\_\_\_. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, p. 61-89, 1991.

\_\_\_\_\_. **Commitment in the workplace: theory, research and application**. London: Sage Publications, 1997.

MEYER, J. P.; STANLEY, D. J.; HERSCOVITCH, L.; TOPOLNYTSKY, L. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. **Journal of Vocational Behavior**, v. 61, p. 20-52, 2002.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. London: Sage Publications, 1994.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Análise sobre a expansão das universidades federais 2003 a 2012**. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Brasília, Distrito Federal, 2012.

MORAES, L. F. R.; MARQUES, A. L.; CORREIA, L. F. Comprometimento organizacional: uma contribuição ao construto. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação, 22, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

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.

\_\_\_\_\_. Reflections on the study and relevance of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 8, n. 4, p. 387-401, 1998.

ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional e desempenho acadêmico: um estudo com docentes do ensino superior brasileiro. In: Encontro da Associação

Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 33, 2009, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2009.

ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B.; PINHO, A. P. M. O comprometimento organizacional e o esforço instrucional de docentes do ensino superior: explorando o impacto das diferentes bases do comprometimento. In: Encontro de Estudos Organizacionais, 6, 2010, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ENEO, 2010.

SIQUEIRA, M. M. M. Comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo: evidências acerca da validade discriminante de três medidas brasileiras. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 25, 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

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

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

SOUZA, J. S.; HONÓRIO, L. C. Comprometimento organizacional: avaliando professores universitários em regimes diferenciados de carga horária de trabalho. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 35, 2011, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

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

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

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

Recebido em: 20.12.2013

Aprovado em: 29.9.2014

Avaliado pelo sistema double blind review.

Editor: José Alberto Carvalho dos Santos Claro.

Disponível em <http://mjs.metodista.br/index.php/roc>