



ORGANIZAÇÃO E CARREIRA: PADRÕES DE COMPROMETIMENTO DOS DOCENTES DE UMA UNIVERSIDADE PARTICULAR

Elizabeth Navas Sanches, Dra.¹;

Leila Amaral Gontijo, Dra.²;

Miguel Angel Verdinelli, Dr.¹

1 – Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI

2 – Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

RESUMEN

El reconocimiento de patrones de comprometimiento con la organización y con la profesión/carrera ya ha sido motivo de diversos estudios, mas principalmente esos temas fueron investigados forma aislada. Por otra parte, las organizaciones que puedan disponer de este tipo de informaciones conseguiriam, en principio, desarrollar una gestión más apropiada para sus actividades. Con la intención de contribuir en tal aspecto, particularmente para la gestión de la enseñanza superior, el presente trabajo fue efectuado en una institución universitaria particular, utilizando métodos exploratorios multidimensionales, especificos para variables cualitativas. Los datos procesados y analizados posibilitaron distinguir seis patrones: 1) los docentes duplamente comprometidos; 2) los duplamente descomprometidos; 3) los unilateralmente comprometidos con la organización; 4) los unilateralmente descomprometidos con la organización; 5) los unilateralmente comprometidos con la carrera; y, 6) los unilateralmente descomprometidos con la carrera. Para todos ellos se hicieron relaciones con variables predictoras, a saber: las variables personales; las relacionadas al trabajo; y, las organizacionales. El tratamiento de datos con un nivel mayor de complejidad, facilitado por las metodologias empleadas, permitió comprender de modo más realista la situación del docente universitario en el caso analizado.

INTRODUÇÃO

Na área do comportamento organizacional, atualmente questiona-se como gerenciar a contradição entre a exigência de compromisso com a organização em um momento de fortes dúvidas sobre a própria continuidade do emprego, em uma época de precarização das relações de trabalho e de estímulo a que cada trabalhador seja empregável. Se no passado se exigia consentimento e lealdade, oferecendo, em contrapartida, progresso por meio da carreira, com as mudanças no mercado de trabalho, a vida profissional passa a estar centrada no indivíduo, enfraquecendo o vínculo com a organização e fortalecendo o comprometimento com sua carreira, sem a expectativa de ancorá-la em um único emprego (BASTOS, 1998).

Os estudos do comprometimento com a profissão e organização, classicamente, têm sido desenvolvidos de forma isolada. O comprometimento com a carreira/profissão apresenta menor volume de pesquisa e se caracteriza por ser um campo com múltiplas questões em aberto. Estudos têm sido realizados, buscando identificar a possibilidade do indivíduo sentir-se envolvido si-



multaneamente com estes dois *focos* do mundo do trabalho, ou seja, a organização e carreira/profissão (GOULDNER, 1957; 1958; HALL, 1971; ARANYA e JACOBSON, 1975; ARYEE *et al.*, 1991; WALLACE, 1993; BASTOS *et al.*, 1998). Os resultados fortalecem a hipótese de que a conciliação ou o conflito entre os dois focos é mediado pelo nível em que a ocupação é compatível com os interesses pessoais e o nível em que o indivíduo encontra suporte à realização profissional na organização.

Com os objetivos de identificar os padrões de comprometimento com a organização e com a carreira/profissão dos docentes universitários e de explorar os possíveis fatores explicativos para os diferentes padrões de compromisso encontrados, foi desenvolvido um estudo em uma universidade particular de Santa Catarina em que os dados foram analisados por métodos multivariados: análise de correspondências múltipla e análise de agrupamentos.

OS ESTUDOS COM AS DÍADES DE COMPROMETIMENTO

A relevância de mais estudos que busquem compreender os vínculos que os indivíduos desenvolvem com vários aspectos de seu contexto de trabalho justifica a necessidade de apresentar os principais trabalhos desenvolvidos sobre o comprometimento com a carreira e com a organização empregadora.

Nesta linha, encontram-se os estudos clássicos de Gouldner (1957; 1958). A partir de pesquisas sobre papéis sociais, Gouldner (1957) sugere três variáveis para analisar identidades: lealdade para a organização; compromisso com valores profissionais; orientações de grupo de referências. No seu estudo, o autor encontrou diferenças entre os ‘cosmopolitas’ e ‘localistas’ em termos de graus de influência, participação, tendência para aceitar ou rejeitar regras organizacionais e relações informais. Os cosmopolitas apresentaram baixa lealdade a seu emprego na organização, alto compromisso com sua especialização e têm um grupo externo como referência. Os localistas tinham alto nível de lealdade para com a organização, baixo compromisso com sua especialização e tendiam a usar como referência um grupo interno.

Em estudo posterior, Gouldner (1958) utilizou-se da análise fatorial para refinar os conceitos anteriores, encontrando padrões de relação entre os dois papéis, distinguindo seis tipos de trabalhadores, sendo quatro de localistas e dois de cosmopolitas. Os localistas foram divididos por Gouldner em ‘dedicados’, ‘verdadeiros burocratas’, ‘guardiões’ e ‘anciões’, e os cosmopolitas em ‘intrusos’ e ‘construtores do império’.

A partir daqueles trabalhos, passada mais de uma década, Grimes e Berger (1970) examinaram criticamente o desenvolvimento e a aplicação do construto cosmopolita-localista em uma perspectiva taxonômica, propondo quatro padrões: a) ‘cosmopolita-localista’ - de alto comprometimento com a profissão e alta lealdade para com a organização empregadora; b) ‘cosmopolita’ - de alto comprometimento com a profissão e baixa lealdade com a organização; c) ‘localista’ - de alta lealdade com a organização e baixo compromisso com a profissão; d) nem cosmopolita nem localista - de baixo nível de comprometimento com os dois focos.

Mais tarde, Berger e Grimes (1973), em uma tentativa de superar o criticismo de pesquisas anteriores quanto à dimensionalidade do construto, completaram um questionário mensurando a orientação profissional e aplicando-o em 46 escolas de negócios. Os resultados confirmaram o



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



conceito inicial de Gouldner (1957) e apontaram uma complexidade do comprometimento com a profissão muito maior que os estudos iniciais.

Naquele período, o vínculo com a organização era visto como incongruente ao vínculo com a carreira (BASTOS *et al.*, 1998). Os estudos posteriores se dividiram entre aqueles que sustentavam a incongruência dos vínculos e aqueles que sustentavam a congruência dos vínculos (BASTOS e BORGES-ANDRADE, 1999). Nas pesquisas que se seguiram, o comprometimento organizacional recebeu maior atenção, enquanto o comprometimento com a carreira passou a ser estudado com o propósito de ordenar o conceito e o instrumento de medida, particularizando o foco carreira dos demais focos de comprometimento.

Partindo das duas formulações teóricas básicas, uma que admite a inconsistência entre os dois compromissos, guiando a um dilema, e outra que admite uma coerência entre eles, Lachman e Aranya (1986) testaram estes dois modelos em uma amostra de contadores. Os achados apontam para uma congruência entre o comprometimento com a organização e com a profissão, medido pelo grau em que as expectativas estão sendo alcançadas. Este resultado demonstra a necessidade de comparar modelos, aumentando a consistência e a clareza teórica.

Uma meta-análise que incluiu 25 trabalhos, relacionando estes dois tipos de comprometimento, publicados entre 1969 e 1989, foi apresentado por Wallace (1993). Os resultados obtidos indicaram uma correlação moderadamente forte e positiva entre o comprometimento com a organização e com a profissão. Essa relação, embora positiva, pode variar de grau, segundo as ocupações, de acordo com o nível de profissionalização e, dentro da organização, pela posição que o indivíduo ocupa. Além disso, a demonstração de que há correlação positiva entre os compromettimentos não significa que não existe tensão entre eles.

No Brasil, o trabalho desenvolvido por Bastos (1994) atendeu a inúmeras indicações de pesquisa nesta área através de múltiplos objetivos: a) identificar padrões de comprometimento, revelando as formas como são estruturados, simultaneamente, os seus vínculos com a organização, a carreira e o sindicato; b) buscar evidências sobre o conjunto de variáveis antecedentes que discriminem os grupos de trabalhadores com os distintos padrões de comprometimento identificados; c) explorar, por meio de estudo de casos representativos, cada padrão de comprometimento, os aspectos que os caracterizam, identificando os principais eixos de julgamento utilizados pelos sujeitos para avaliar o seu comprometimento frente aos três focos; e, d) buscar suporte para inserir a questão estudada em um referencial teórico mais abrangente e sólido.

Na análise de agrupamentos efetuada por Bastos (1994), foram identificados oito padrões de comprometimento, formando quatro pares antagônicos, com base nas três medidas utilizadas: o *'anti-sindicato'* em oposição ao *'sindicalista'*; o *'profissional'* em confronto com o *'descomprometido apenas com a profissão'*; o *'profissional sindicalista'* ao *'localista'*; e, por fim, o padrão *'comprometido'* oposto ao *'descomprometido'*. Nos seus estudos de casos, foi possível identificar as dimensões de comprometimento utilizadas pelos indivíduos e os fatores a que atribuem seus níveis de comprometimento.

Com os objetivos de identificar possíveis padrões de comprometimento frente à organização e à profissão e de explorar, dentre as variáveis pessoais e ocupacionais, possíveis fatores explicativos para os diferentes padrões de comprometimento identificados, Bastos *et al.* (1998) publicaram um estudo no qual foram identificados, tomando como focos a organização e a carreira/profissão, quatro padrões de comprometimento: *duplo comprometimento* (32,06%); *compro-*



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



metimento unilateral com a organização (28,72%); *duplo descompromisso* (20,86%) e *comprometimento unilateral com a profissão* (18,36%). Os grupos com diferentes padrões diferem significativamente nas avaliações que fazem de alguns aspectos organizacionais. Os autores perceberam que a maior concentração de trabalhadores no padrão de duplo compromisso confirma uma tendência na literatura que se debruça sobre estes dois focos, e afirmam que o comprometimento com a organização e a profissão podem existir harmonicamente na forma de um duplo vínculo.

Quanto às variáveis antecedentes, para cada padrão foram identificadas algumas características: o duplo compromisso esteve associado à alta centralidade do trabalho na vida, ao maior número de mulheres, casadas, com avaliação positiva do escopo do trabalho e a menor percepção de conflitos; no duplo descomprometimento houve predominância de homens, solteiros e com a maior incidência de trabalhadores com menor número de promoção e treinamento; no comprometimento unilateral com a organização foi encontrado maior presença de homens, casados, com alta avaliação sobre o escopo do trabalho e maior número de treinamentos e promoções; e, dentre os comprometidos unilateralmente com a carreira, houve maior incidência de mulheres, solteiras, com a percepção de um trabalho diversificado que possibilita o uso de habilidades e qualificações.

Em síntese, o exame dos trabalhos que buscaram estudar díades de comprometimento mostra um avanço importante em relação à tradição dominante de estudos isolados de cada foco de comprometimento.

METODOLOGIA

O estudo desenvolvido, trata-se de uma pesquisa exploratória, pois tem o objetivo de proporcionar maior familiaridade com o problema, visando torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Segundo Gil (2002), estas pesquisas são muito flexíveis em seu planejamento e, via de regra, assumem a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso. O presente é do tipo estudo de caso, que se baseia no aprofundamento de casos particulares ou numa análise intensiva de uma única organização real, procurando reunir “informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível com vistas a apreender a totalidade de uma situação” (BRUYNE, 1977, p. 244). Foi delimitada, como unidade de análise, o grupo de professores de um dos *campi* de uma universidade particular em Santa Catarina, representados pelos sujeitos da amostra.

POPULAÇÃO E AMOSTRA: Os docentes, num total de 791, exerciam atividades de ensino, pesquisa e extensão com alunos de graduação no segundo semestre de 2001 e receberam um questionário para a coleta de dados do comprometimento. Até a data estipulada para a devolução retornaram 241 questionários. Esse número, no momento da leitura óptica, foi ainda reduzido, devido a erros no preenchimento das folhas de respostas e pela subtração de folhas com itens em branco. Desta forma, a amostra final foi composta por 181 docentes, representando 22,88% da população alvo.

INSTRUMENTO: Para identificar os padrões de comprometimento utilizou-se um instrumento adaptado do modelo proposto em Bastos (1994). O modelo engloba as variáveis apontadas pela literatura como preditoras de comprometimento com a organização, carreira/profissão, além das medidas destes construtos. Os critérios utilizados para a seleção foram pautados no cumprimento dos objetivos da pesquisa, além de variáveis antecessoras dos vínculos com a organização e com



a carreira que se mostraram relevantes em pesquisas anteriores. Elaborou-se, então, um questionário, com questões fechadas e instruções que auxiliavam a responder, sendo dividido em seis blocos: significado do trabalho; sua história de trabalho; a relação com aspectos do trabalho; o seu trabalho atual na universidade; contexto e condições de trabalho na universidade; e, dados pessoais.

DESCRIÇÃO DAS VARIÁVEIS: As variáveis ativas¹ delimitadas foram o comprometimento organizacional e o comprometimento com a carreira, com as seguintes definições:

1) Comprometimento organizacional – conceito proposto por Mowday *et al.* (1982), de natureza atitudinal/afetiva, o qual define comprometimento com a organização através de três itens: a) forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização; b) o forte desejo de manter o vínculo com a organização e c) a intenção de se esforçar em prol da organização.

2) Comprometimento com a carreira – este construto foi definido por Blau (1985b, p. 275) como a “atitude em relação à sua vocação ou profissão”. Em outro momento, Blau (1988) reviu o conceito de comprometimento com a carreira, definindo-o pelos dois domínios do modelo teórico de motivação para a carreira proposta por London (1983). Os domínios são identidade da carreira, ou o grau de envolvimento ao trabalho, carreira ou profissão, e persistência, ou grau em que o indivíduo resiste às interferências em seu trabalho e se mantém na direção. No estudo, foi considerado o comprometimento com a carreira docente.

O conjunto de variáveis suplementares ou ilustrativas² foi identificado na literatura de comprometimento com a organização e com a carreira como antecessoras ou determinantes. As variáveis estão representadas em três categorias, conforme sugere Bastos (1994): variáveis pessoais; variáveis do trabalho, que abrange os aspectos relativos a atividades profissionais extra-universidade, ao ingresso, ao escopo do trabalho, à tensão do papel e ao confronto expectativa-realidade; e, variáveis organizacionais, que se referem a políticas básicas do gerenciamento dos recursos humanos, além de aspectos da organização do trabalho, como o grau de controle e fiscalização e de formalização.

ANÁLISE DE DADOS: Para mensurar os padrões de comprometimento e seus antecedentes, os docentes receberam um questionário, que após preenchimento eram depositados em caixas coletoras, dispostas nas secretárias dos cursos. Os dados obtidos foram transportados, por meio de leitura óptica OPSCAN 3 com leitor ótico dupla face e leitor de código de barras, e armazenados em um banco de dados em ACCESS. Posteriormente, os dados brutos foram importados para o programa estatístico SPAD 3.5, para aplicar os métodos de análise multivariada.

Os estudos desenvolvidos no Brasil, nesta área do conhecimento, têm utilizado a média das respostas de cada indivíduo aos itens relacionados às diferentes medidas de comprometimento (nove itens de comprometimento com a organização e seis itens para medir o comprometimento com a carreira) para, a partir deste valor médio, elaborar o tratamento dos dados, segundo os objetivos de cada pesquisa. No entanto, o instrumento de medida de atitude utilizado para mensurar o comprometimento foi elaborado com escala Likert e, segundo Martin-Baró (1983), Richardson (1985) e Pereira (1999), dentre outros autores, ao utilizar estas escalas não se pode supor, em nenhum momento, que existam intervalos iguais entre os valores escalares. É muito possível, por

¹ O conceito de variável ativa será apresentado no item referente aos resultados da análise de dados.

² O conceito de variável ilustrativa será apresentado no item referente aos resultados da análise de dados.



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



exemplo, que a diferença entre “concordo” e “discordo plenamente” seja muito maior que a diferença entre “concordo” e “não discordo nem concordo”. Isto significa que uma escala de formato Likert fornece uma informação sobre a ordem das atitudes das pessoas em um contínuo, mas não pode indicar as proximidades e as distâncias em que se encontram as diferentes atitudes entre si (MARTIN-BARÓ, *op.cit.*).

Por este motivo, concorda-se com os estudiosos do tema que a média, por se tratar de uma síntese unidimensional das medidas, só deverá ser aplicada nas escalas intervalar e proporcional e não para uma escala ordinal. Assim, no presente estudo optou-se por utilizar métodos multivariados, por se tratar de uma abordagem que considera a participação de diversas variáveis atuando simultaneamente, como, por exemplo, na análise de agrupamento e na análise de correspondência (PEREIRA, *op. cit.*).

A análise de agrupamento consiste estritamente da análise das proximidades geométricas entre os objetos ou as variáveis estudados. Este método pode ser utilizado quando se quer identificar grupos de características semelhantes, ou seja, categorizar as observações, levando em conta todas as medidas originais ou os fatores ou bem categorizar as variáveis, a partir dos indivíduos ou dos fatores previamente extraídos. É importante que seja examinado atentamente o esquema de aglomeração ou dendrograma para arbitrar o número de grupos distintos que se procura obter, além de qualificá-los segundo o comportamento das variáveis originais, dos objetos ou, ainda, dos fatores usados.

Por sua vez, a análise de correspondências é um método estatístico multivariado que permite o estudo de grandes tabelas de dados, onde os atributos são variáveis qualitativas ou quantitativas discretas ou discretizadas. É uma análise inteiramente apropriada para trabalhar dados que foram gerados a partir de variáveis nominais ou escalas de preferências, onde os códigos utilizados não apresentam relações numéricas reais, impedindo o uso de métodos desenvolvidos para processar dados quantitativos.

RESULTADOS DAS ANÁLISES DE DADOS

Para atender ao propósito de identificar os padrões de comprometimento, desenvolveram-se três rodadas da análise de correspondências múltiplas, selecionando-se como variáveis ativas aquelas relacionadas ao comprometimento com a organização, com a carreira e com ambos os focos, gerando três gráficos distintos, segundo o grupo de variáveis escolhidas: nove questões de comprometimento com a organização, sete questões de comprometimento com a carreira e as dezesseis questões de ambas variáveis.

O método empregado permite a visualização dos resultados em n planos fatoriais, porém, optou-se por trabalhar somente com o plano dos dois primeiros fatores que extraem aproximadamente 20% da inércia total da base de dados, considerando todas as variáveis simultaneamente. As variáveis ativas participam do cálculo da posição que cada indivíduo assume no gráfico, tornando os resultados dependentes destas variáveis. Por outro lado, as variáveis ilustrativas podem ter as suas posições calculadas em função das ativas. Desta forma, os três gráficos obtidos para o plano fatorial principal estão apresentados nas Figuras 1, 2 e 3, nos quais, após efetuar a análise de agrupamentos como descrito mais adiante, se destacaram os docentes nos seus padrões reconhecidos.

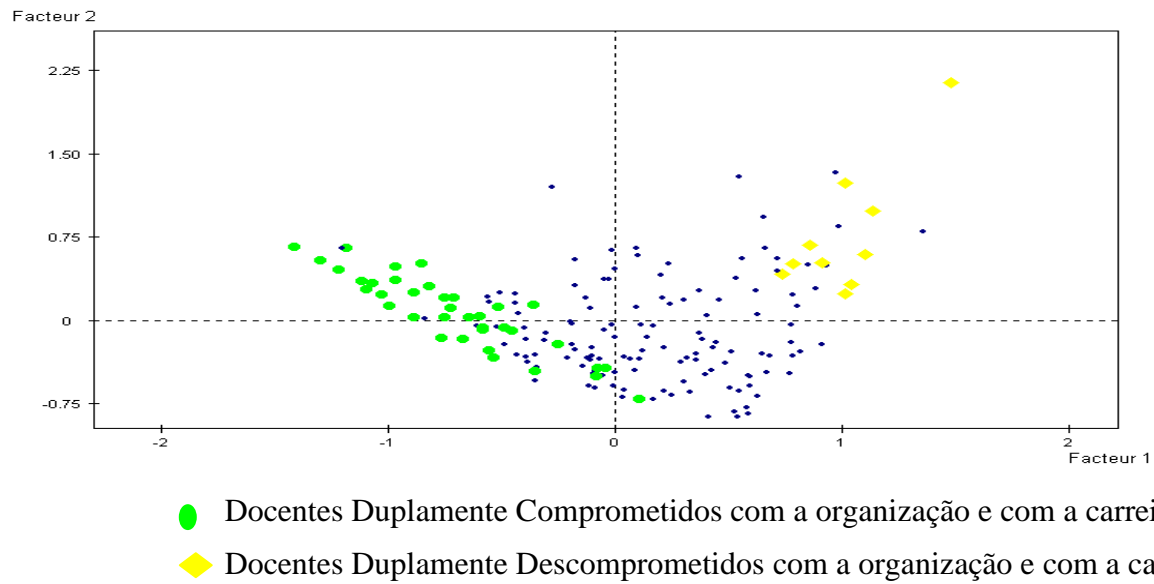


Figura 1 – Distribuição dos docentes segundo as variáveis relacionadas ao comprometimento com a organização e com a carreira.

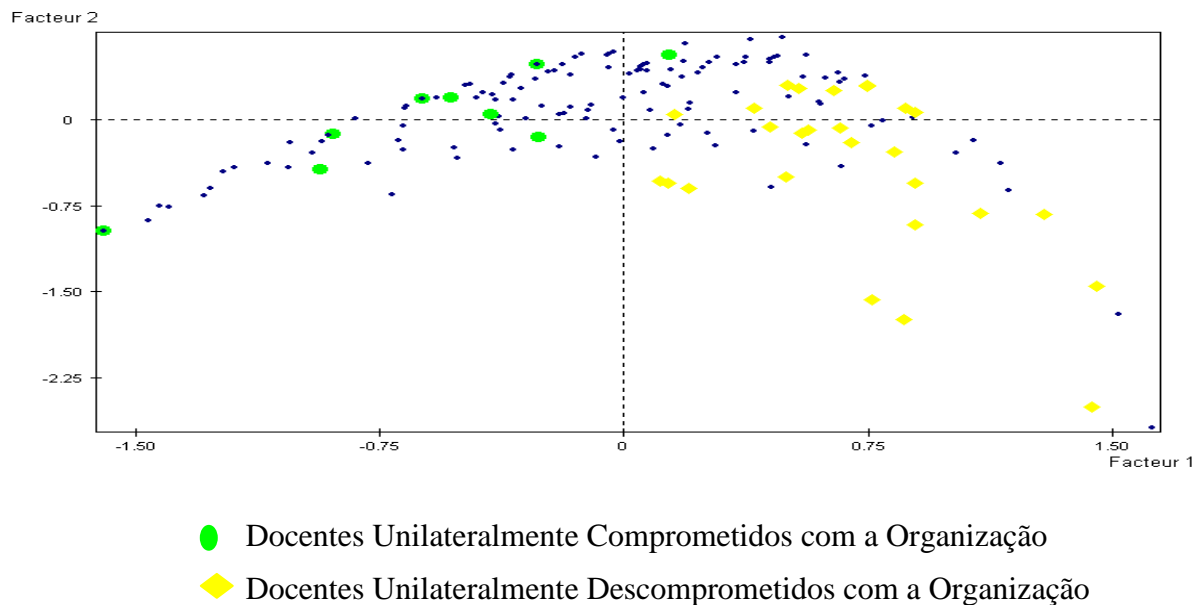
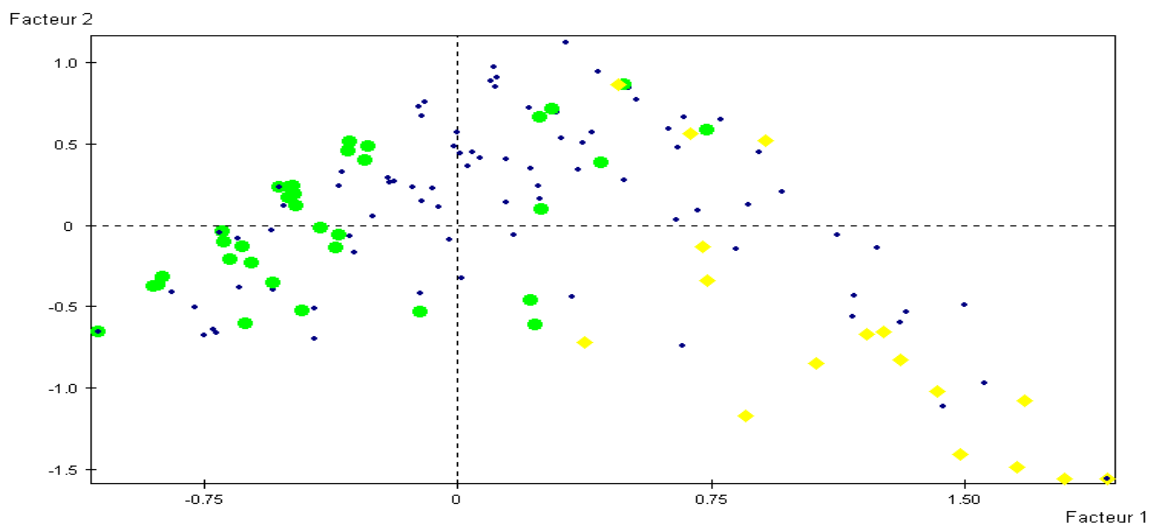


Figura 2 – Distribuição dos docentes segundo as variáveis relacionadas ao comprometimento com a organização.



● Docentes Unilateralmente Comprometidos com a Carreira

◆ Docentes Unilateralmente Descomprometidos com a Carreira

Figura 3 – Distribuição dos docentes segundo as variáveis relacionadas ao comprometimento com a carreira.

Com o objetivo de identificar os grupos de docentes, o passo seguinte foi executar uma análise de agrupamentos, utilizando os dez primeiros fatores da ACM como variáveis.

Classification hierarchique directe

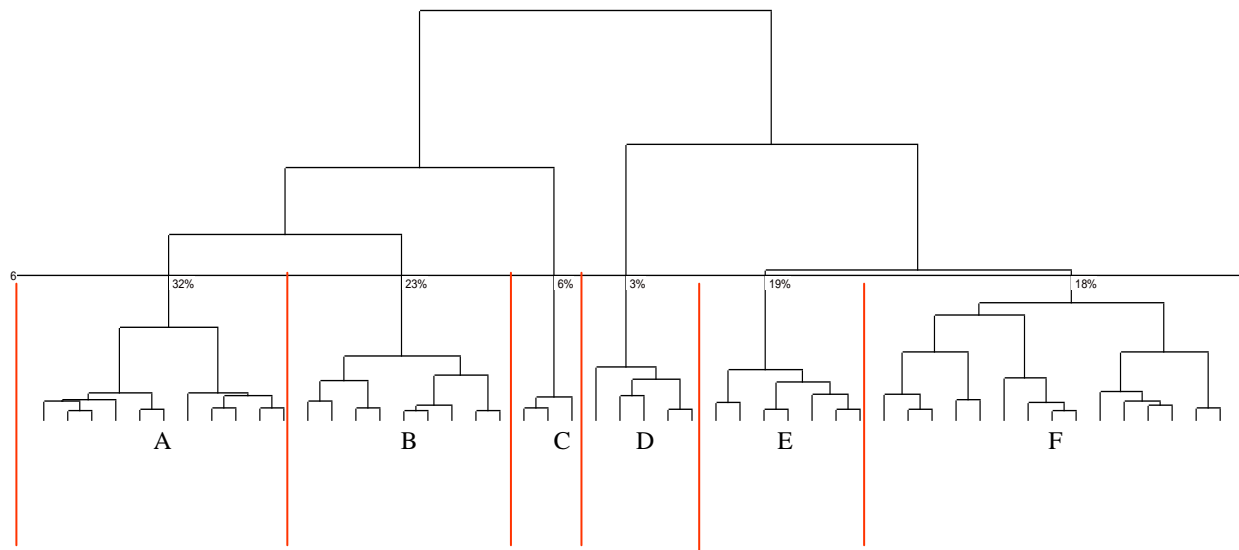




Figura 4 – Dendrograma dos docentes segundo as variáveis relacionadas ao comprometimento com a organização

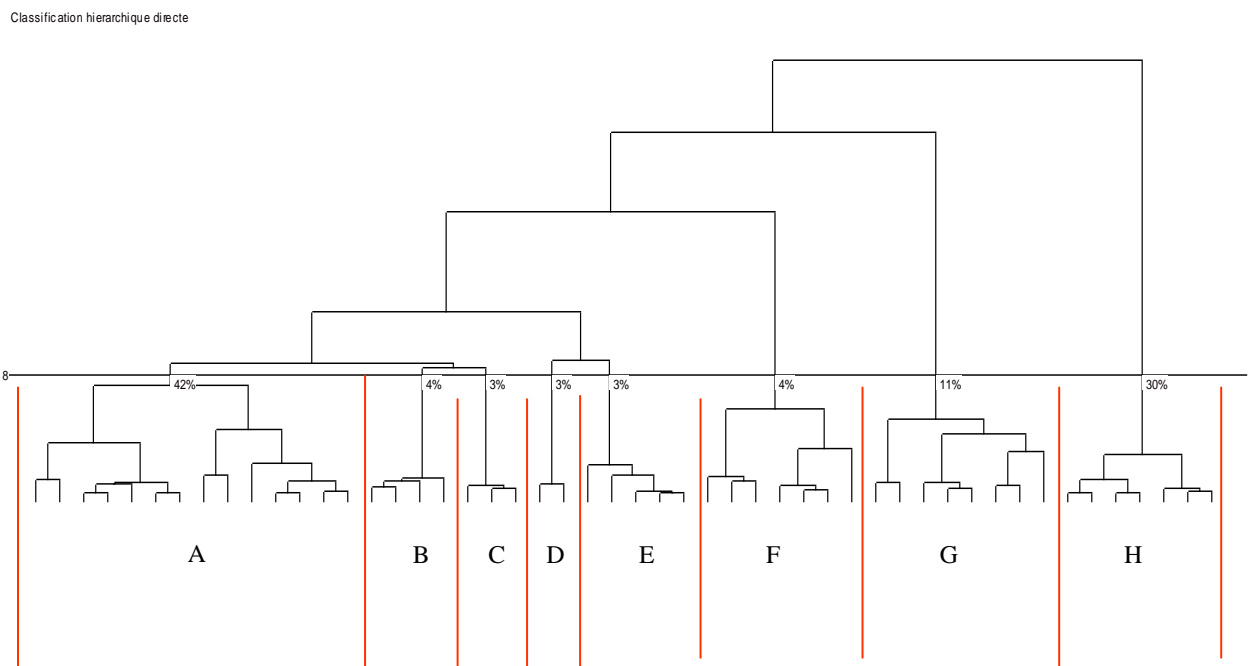


Figura 5– Dendrograma dos docentes segundo as variáveis relacionadas ao comprometimento com a carreira

Nas figuras 4 e 5 percebe-se que os cortes nos dendrogramas foram feitos a uma altura apropriada que levou em consideração as repostas dos indivíduos e, deste modo, favoreceu-se a separação dos docentes em grupos homogêneos. Inicialmente, os grupos foram identificados por letras (a, b, c, d, e, f, g e h) e, posteriormente, reagrupados em função de suas respostas constantes na base de dados. Após este processo de identificação dos grupos de comprometimento com a organização e com a carreira, os indivíduos foram classificados, gerando os padrões apresentados no Quadro 1.

Quadro 1: Distribuição da frequência e percentual dos docentes segundo o padrão de comprometimento reconhecido pelo tratamento estatístico

Padrões de Comprometimento	Frequência	Percentual
Duplamente comprometido	41	22,65%
Duplamente descomprometido	10	5,53%
Unilateralmente comprometido com a carreira	46	25,41%
Unilateralmente descomprometido com a carreira	14	7,74%



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



Unilateralmente comprometido com a organização	11	6,08%
Unilateralmente descomprometido com a organização	17	9,39%
Sem padrão definido	42	23,20%
Total	181	100,00%

Fonte: Pesquisa realizada com os docentes de uma universidade particular, 2002.

A seguir, foram analisados os comportamentos das variáveis preditoras dos focos de comprometimento. Para tanto, foram utilizados os três diagramas gerados anteriormente, destacando-se a trajetória das respostas para cada variável ilustrativa. As figuras foram novamente geradas com o intuito de avaliar o comportamento das variáveis ilustrativas. Estes gráficos foram impressos para cada variável avaliada, selecionando-se aquelas que se apresentaram como explicativas dos padrões encontrados.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os 181 professores que participaram do estudo estão caracterizados da seguinte forma: 51% do sexo masculino e 49% feminino; 54% casados, 38% solteiros e os demais (8%) divididos em divorciados, viúvos e outros. Pode-se perceber que se tratava de docentes na sua maioria casados, acima de 31 anos de idade, de ambos os sexos, que trabalham na universidade há mais de dois anos.

OS PADRÕES DE COMPROMETIMENTO COM A ORGANIZAÇÃO E COM A CARREIRA

Com a execução dos métodos, análise de correspondência e agrupamentos, foi possível identificar seis padrões de comprometimento: os duplamente comprometidos, os duplamente descomprometidos, os comprometidos unilateralmente com a carreira, os descomprometidos unilateralmente com a carreira, os comprometidos unilateralmente com a organização e os descomprometido unilateralmente com a organização. Além destes, 23,20% dos docentes pesquisados não se caracterizaram em um padrão específico, em função da altura do corte realizado no método de agrupamento. Como já detalhado na metodologia, por se tratar de respostas dadas a uma escala de formato Likert, o procedimento de análise adotado na presente pesquisa considerou todas as respostas dos itens de comprometimento e não seu valor médio, gerando, diferentemente aos achados de Bastos *et al.* (1998), os padrões descomprometidos unilateralmente com a organização e descomprometidos unilateralmente com a carreira.

De modo geral, os estudos têm encontrado maior concentração de trabalhadores no padrão de duplo compromisso (BASTOS *et al.*, 1998; BRITO, 1995; PENA, 1995). Na presente pesquisa, além de um percentual significativo de duplamente comprometidos (22,65%), também foi identificada uma grande concentração de docentes comprometidos unilateralmente com a carreira (25,96%). Uma possível explicação para este último resultado pode ser o fato de o presente estudo tratar de uma população que atua na universidade, com alto nível de qualificação e que recebe incentivos para formação continuada na profissão docente.

OS ANTECEDENTES OU PREDITORES DOS PADRÕES DE COMPROMETIMENTO COM A ORGANIZAÇÃO E COM A CARREIRA



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



Após a identificação dos padrões de comprometimento, o programa estatístico foi executado, selecionando-se as variáveis apontadas na literatura como antecedentes ou preditoras do comprometimento com a organização e com a carreira, que no presente estudo foram designadas como independentes ou ilustrativas e definidas operacionalmente no capítulo de metodologia.

As variáveis pessoais encontradas, relacionadas ao **duplo compromisso**, foram a maior idade, os casados, com tempo de serviço na organização entre 11 e 15 anos e com carga horária semanal de 40 horas ou mais. Bastos *et al.* (1998) encontraram, no padrão duplamente comprometido, maior incidência de mulheres casadas.

As variáveis independentes encontradas como preditoras do duplo comprometimento foram as relativas ao trabalho, as organizacionais e de organização do trabalho. Em relação ao primeiro rol de variáveis, destacaram-se: o alcance das expectativas que tinham em relação ao trabalho, o *feedback* extrínseco; a variedade de habilidade; a identidade com a tarefa; a não existência de ambigüidade de papel e até mesmo um certo grau de conflito. Os achados reforçam os apontamentos de Bastos (1994) e Bastos *et al.* (1998) que afirmam que indivíduos duplamente comprometidos percebem-se realizando trabalhos com maior escopo. Dentre as variáveis organizacionais, encontram-se o sistema de benefícios e remuneração, a promoção, o treinamento, a segurança, o baixo grau de controle e fiscalização e alto grau de formalização.

As variáveis pessoais relacionadas ao padrão **duplamente descomprometido** foram a faixa etária entre 31 a 40 anos, solteiros e divorciados, com tempo de serviço entre 6 a 10 anos e carga horária na organização de até 20 horas semanais. Os solteiros também estiveram associados a este padrão no trabalho de Bastos *et al.* (1998). Os dados estatísticos apontaram, ainda, que existe associação com a insatisfação em relação ao sistema de remuneração e benefícios, com a presença de ambigüidade de papel e às poucas expectativas alcançadas. Bastos (1994) e Bastos *et al.* (1998) encontraram que os indivíduos deste padrão percebem-se realizando trabalhos de baixo escopo e em situações de conflito de papel.

No padrão **unilateralmente comprometido com a carreira**, as variáveis que se apresentaram como antecedentes foram as do trabalho, as de políticas organizacionais, de organização do trabalho e pessoais.

Entre as variáveis pessoais, destacou-se o fato dos docentes estarem cursando o mestrado e o grau de importância da comunidade. Bastos (1994) identificou altos níveis de escolaridade, relacionado ao padrão comprometido com a carreira, dado já apontado por Colarelli e Bishop (1990), Matsui *et al.* (1991) e Grover (1992) como forte preditor do comprometimento com a carreira. Outras variáveis pessoais encontradas foram a faixa etária acima de 50 anos, casados, com tempo de serviço na organização de dois a cinco anos e de 11 a 15 anos e os que trabalham 40 horas ou mais, semanalmente. Estes dados se contrapõem com os achados de Bastos *et al.* (1998), que verificou maior presença de mulheres solteiras, e com o trabalho de Blau (1985b), que encontrou o maior tempo na profissão e os solteiros.

Poucas variáveis encontraram-se relacionadas ao padrão **unilateralmente descomprometido com a carreira**. Entre elas, destaca-se a percepção negativa de variáveis organizacionais como o sistema de benefícios e remuneração e o treinamento, refutando os achados de Bastos (1994), que identificou indivíduos descomprometidos com a carreira, avaliando positivamente as políticas de promoção e treinamento. As variáveis ambigüidade de papel (variável de trabalho) e centralidade do trabalho na vida (variável pessoal) apresentaram-se moderadamente associadas a



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



este padrão. Outras variáveis pessoais relacionadas a este padrão foram os recém-contratados (até um ano de casa) e os de seis a 10 anos de serviço, com até 20 horas semanais, e faixa etária entre 31 a 35 anos e 41 a 45 anos.

Os **unilateralmente comprometidos com a organização** apresentaram a faixa etária acima de 40 anos, casados, com tempo de serviço entre 11 e 15 anos e acima de 20 anos na universidade e com carga horária semanal de 40 horas ou mais. Nesta área os resultados são diversos: Bastos et al (1998) encontraram predomínio de homens casados; Cohen (1992), o tempo de serviço na organização e o estado civil; Mathieu e Zajac (1990) e Medeiros e Enders (1998) verificaram correlações moderadas com a maior idade; Bastos (1993) relatou que o comprometimento com a organização tem sido correlacionado com a maior idade, maior tempo na organização, maior nível ocupacional e de remuneração; Teixeira (1994) encontrou as mulheres casadas em início de carreira e próximas à aposentadoria; Martins (1998) não observou correlação significativa com as variáveis demográficas; Brito (1995) observou homens casados com idade média de 42 anos; Pena (1995) concluiu que os solteiros são mais comprometidos com a organização que os casados; Sanches *et al.* (2001) identificaram que a maior carga horária influenciava o vínculo dos docentes.

As variáveis organizacionais, as de trabalho e de escopo que se destacaram como positivamente relacionadas foram: dificuldade na forma de ingresso, alcance das expectativas em relação ao trabalho, o *feedback* extrínseco, a variedade de habilidade e a identidade com a tarefa. Outras variáveis presentes se referem à ausência de ambigüidade de papel, à inexistência de supervisão rígida, à presença de regras e procedimentos escritos e as variáveis referentes às políticas organizacionais. Os resultados vão ao encontro dos relatados por Bastos (1994), Mathieu e Zajac (1990), Mottaz (1988), Sanches (1996), Billingsley e Cross (1992) e Sanches *et al.*, 2001. Dentre as variáveis organizacionais, encontram-se o sistema de benefícios e remuneração, a promoção, o treinamento, a segurança, o grau de absorção de habilidades, o baixo grau de controle e fiscalização e o alto grau de formalização. DeCotiis e Summers (1987) encontraram correlação positiva e reduzida entre o comprometimento com a organização e a formalização e Borges-Andrade *et al.* (1990), Brandão (1991), Bastos (1994) e Pena (1995) descreveram como importantes antecedentes do comprometimento organizacional a oportunidade de crescimento e o progresso profissional.

Dentre os **unilateralmente descomprometidos com a organização**, encontraram-se indivíduos mais jovens, solteiros, recém-contratados e os com tempo de casa entre seis a 10 anos e carga horária de até 20 horas semanais. As variáveis organizacionais como o sistema de benefícios e remuneração, a política de promoção e carreira, de treinamento estiveram relacionadas negativamente ao comprometimento. Em relação às variáveis de trabalho, percebe-se que a falta de *feedback* extrínseco e a frustração ao confrontar a expectativa que tinha com a realidade que enfrenta também estão associadas ao descompromisso.

CONCLUSÕES

As novas estratégias de organização do trabalho, a grande competitividade presente na atualidade e a busca de melhoria constante demandam, da comunidade científica, pesquisas aplicadas à solução de problemas concretos vividos pelas organizações, incluindo-se neste contexto



as universidades. Com o intuito de contribuir para o avanço das investigações na área do comportamento organizacional, mais especificamente o comprometimento no trabalho, na presente pesquisa se identificaram os padrões de comprometimento com a organização e com a carreira de docentes universitários, explorando os possíveis fatores explicativos para os diferentes padrões reconhecidos. O método de análise empregado foi o de correspondência múltipla, que se mostrou adequado, haja visto que os instrumentos utilizados para a medida de comprometimento se apresentavam em uma escala de formato Likert.

Em relação à identificação dos padrões de comprometimento, procurou-se atender às preocupações com a fragmentação presente nesta área de pesquisa, integrando dois focos de estudos, o comprometimento com a organização e com a carreira, via de regra, investigados de maneira isolada. Assim, o trabalho desenvolvido permitiu identificar seis padrões: os duplamente comprometidos, os duplamente descomprometidos, os comprometidos unilateralmente com a carreira, os descomprometidos unilateralmente com a carreira, os comprometidos unilateralmente com a organização e os descomprometidos unilateralmente com a organização.

Ressalta-se que o tratamento simultâneo de dois focos de comprometimento visou atender às lacunas dos estudos que os tratam de forma isolada, principalmente no que tange à compreensão do comportamento no trabalho. Como assinala Bastos (1994), pode-se conceber os padrões encontrados como unidades de análise, que embora necessitem de maior refinamento conceitual, apresentam relevância para reduzir a pulverização de conceitos e a apreensão do comprometimento em um nível de maior complexidade e, portanto, mais próximo da situação real do trabalhador.

REFERÊNCIAS

- ARANYA, N.; JACOBSON, D. An empirical study of theories of organizational and occupational commitment. **The Journal of Social Psychology**, v.97, p. 15-22, 1975
- ARYEE, S.; WYATT, T.; MIN, M.K. Antecedents of organizational commitment and turnover intentions among professional accounts in different employment settings in Singapore. **Journal of Social Psychology**, v 131, n.4, p. 545-556, 1991.
- BASTOS, A. V. B. Comprometimento Organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n.3, p. 52-64, mai/jun. 1993.
- BASTOS, A. V. B. Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. Brasília. 1994. 313f.. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, UNB, Brasília.
- BASTOS, A. V. B. Comprometimento no Trabalho: contextos em mudanças e os rumos da pesquisa neste domínio. In. ENCONTRO DA ANPAD, 22., 1998. Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM.
- BASTOS, A. V. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Padrões de Comprometimento com o Trabalho em diferentes Contextos Organizacionais. In: ENCONTRO DA ANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.
- BASTOS, A.V.B.; CORREA, N. C. N.; LIRA, S. B. Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: o impacto dos fatores pessoais e da natureza do trabalho. In:



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



- ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais ...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM.
- BERGER, P. K.; GRIMES, A. J. Cosmopolitan-Local: a factor analysis of the construct. **Administrative Science Quarterly**, v. 18, p. 223-235, 1973.
- BILLINGSLEY, B.S. & CROSS, L.H. Predictors of commitment, job satisfaction, and intent to stay in teaching: a comparison of general and special educators. **Journal of Special Education**, v. 25, issue 4, p. 435-453, winter, 1992.
- BLAU, G. J. Further exploring the meaning and measurement of career commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 32, p. 284-297, 1988
- BLAU, G. J. The measurement and prediction of career commitment. **Journal of Occupational Psychology**, v.58, p.277-288, 1985.
- BORGES-ANDRADE, J. E.; CAMESCHI, C. E.; XAVIER, O. S.. Comprometimento organizacional em instituição de pesquisa: diferenças entre meio e fim. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 25, n.4, p. 29-43, out/dez. 1990.
- BRANDÃO, M. G. A. **Comprometimento Organizacional na Administração Pública**: um estudo de caso em uma instituição universitária. 1991. 221f.. Dissertação (Mestrado em Administração). Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador.
- BRITO, V. G. P. **Comprometimento e Stress no Trabalho**: um estudo do vínculo professor-universidade. 1995. 172f.. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- BRUYNE, P. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**: os pólos da prática metodológica. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.
- COHEN, A. Antecedents of organizational commitment across occupational groups: a meta-analysis. **Journal of Organizational Behavior**, v. 13, p. 539-558, 1992.
- COLARELLI, S. M.; BISHOP, R.C. Career commitment functions, correlates and management. **Group & Organizational Studies**, v.15, n.2, p.158-176, 1990.
- DeCOTIIS, T. A.; SUMMERS, T. P. A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. **Human Relations**, v. 40, n. 7, p. 445-470, 1987.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175p.
- GOULDNER, A. W. Cosmopolitans and locals: toward an analysis of latent social roles - I. **Administrative Science Quarterly**, v.2, p.281-306, 1957.
- GOULDNER, A. W. Cosmopolitans and locals: towards an analysis of latent social roles - II. **Administrative Science Quarterly**, v.2, p.444-480, 1958.
- GRIMES, A. J. e BERGER, P. K. Cosmopolitan local: evaluation of the construct. **Administrative Science Quarterly**, v.15, p.407-416, 1970.
- GROVER, S. L. The effect of increasing education on individual professional behavior and commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 40, p.1-13, 1992.
- HALL, D. T. A theoretical model of career subidentity development in organizational settings. **Organizational Behavior and Human Review**, v.6, p.50-76, 1971.
- LACHMAN, R.; ARANYA, N. Evaluation of alternative models of commitments and job attitudes of professionals. **Journal of Occupational Behavior**, v.7, p.227-243, 1986.
- LONDON, M. Toward a theory of career motivation. **Academy of Management Review**, v.8, n.4, p.620-630, 1983.



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



- MARTIN-BARÓ, I. **Acción y Ideología** – Psicología Social desde Centroamérica. São Salvador, UCA Editores, 1983. cap. 6(p. 241-299).
- MARTINS, J. L. T. P. **Poder e Comprometimento Organizacional**. 1998. 99f.. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e do Trabalho) - Instituto de Psicologia. Universidade de Brasília, Brasília.
- MATHIEU, J. E.; ZAJAC, D. M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. **Psychological Bulletin**, v. 108, n. 2, p. 171-194, 1990.
- MATSUI, T.; OHSAWA, T. & ONGLATCO, M. L. U. Personality and career commitment among japanese female clerical employees. **Journal of Vocational Behavior**. 38, p. 351-360, 1991.
- MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Padrões de Comprometimento organizacional e suas características pessoais; como são os comprometidos e os descomprometidos com as organizações. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 22., Foz do Iguaçu, 1998. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM
- MOTTAZ, C. J. Determinants of organizational commitment. **Human Relations**, v. 41, n. 6, p. 467-482, 1988.
- MOWDAY, R.T.; PORTER, L.W. & STEERS, R. M. **Employee-Organization Linkagens** : 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. 205f.. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- PEREIRA, J. C. R. **Análise de Dados Qualitativos**: estratégias metodológicas para as Ciências da Saúde, Humanas e Sociais. 2. ed. – São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1999. 157p.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1985. 389p.
- SANCHES, E. N. **Comprometimento Organizacional e Envolvimento com o trabalho**: um estudo de caso. Florianópolis. 1996. 216f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- SANCHES, E. N.; OLIVEIRA, M. R.; SANTOS, A. G. Comprometimento organizacional do corpo docente do Centro de Educação Superior de Ciências da Saúde. **Alcance (Pesquisa)**, ano VIII, n. 5, p.65-71, set. 2001.
- TEIXEIRA, M. G. Comprometimento Organizacional: uma análise dos fatores individuais numa empresa de prestação de serviços. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 18., Salvador, **Anais ...** Salvador: ANPAD, 1994. p. 268 – 286.
- WALLACE, J. E. Professional and organizational commitment: compatible or incompatible? **Journal of Vocational Behavior**. v. 42, p.333-349, 1993.