

Comprometimento organizacional: alinhando as mudanças organizacionais às recomendações do MEC.

José de Arimatés de
Oliveira

Daniel de Araújo Martins

Ana Carolina Kruta de Araújo
Bispo

Faculdade de Ciências Exatas de Carangola - FACEX

RESUMO

Em um mundo competitivo onde vivem as organizações, deve-se perceber os vários indicadores de mudanças, essas por sua vez podem gerar insatisfações e conflitos, falta de motivação para o trabalho, podendo corroborar por fim para o descomprometimento das pessoas em relação ao seu trabalho. Todavia, estas mudanças devem ser enfrentadas, buscando-se a superação. Assim, pretende-se com este estudo analisar o comprometimento organizacional dos docentes de uma Instituição de Ensino Superior de caráter privado, localizada na cidade de Natal, no Rio Grande do Norte, após mudanças causadas por uma reestruturação no enquadramento funcional. Tal reestruturação se deu em virtude de recomendações do MEC para credenciamento de cursos. Para a investigação, foram utilizados os instrumentos de pesquisa tais como: questionário e observação participante, seguindo o modelo de Allen e Meyer (1990) e validado por Medeiros e Enders (1997). Nessa pesquisa foram encontrados resultados de diversos matizes, dentre esses, o impacto positivo da mudança organizacional nas dimensões do comprometimento dos indivíduos, bem como resultados diferentes de acordo com a estratificação da amostra a partir das classes possíveis para o enquadramento profissional.

Palavras-Chaves: comprometimento, mudança organizacional enquadramento funcional

1. INTRODUÇÃO

As grandes transformações advindas da globalização e do avanço da tecnologia, que perpassam as organizações modernas, são aspectos a serem levados em consideração pelos gestores da atualidade. Ademais, Nadler, Geirstein e Shaw (1993, p. 250) argumentam que a intensa competição e as crescentes expectativas dos consumidores estão forçando as organizações a funcionar num nível de eficiência (alta qualidade a baixo custo), rapidez (redução do ciclo e tempo de desenvolvimento de produto) e inovação muito superiores aos do passado. Este ambiente de transformações exige das empresas respostas mais rápidas e afinadas com as necessidades do mercado, de modo a tirar proveito das novas oportunidades através da flexibilização, aumento da produtividade e qualidade das suas operações.

Percebe-se que em sua grande maioria as pressões que levam as organizações ao encontro das mudanças são forças exógenas. Em muitos casos, são forças provenientes de diversas fontes externas como, por exemplo, do mercado ou do Estado. Porter (1999) afirma que a organização deve constantemente analisar o ambiente da organização a fim de alinhar suas estratégias e atividades de modo a conquistar uma vantagem competitiva. Essa análise deve considerar elementos do micro e do macro ambiente externo (DAVID, 1999). O micro ambiente é, de forma geral, composto pelas variáveis do ambiente externo que são capazes de influenciar e de serem influenciadas diretamente pela organização. Já o macro ambiente é aquele que influencia a organização, mas dificilmente é influenciado pela mesma. São exemplos de variáveis macro ambientais: as leis, aspectos demográficos, fatores culturais, dentre outros.

No contexto das instituições de ensino superior, existem normas e diretrizes regulatórias para o funcionamento e operacionalização das suas atividades. Tal burocracia é, na sua maioria,

estabelecida pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC) e tem grande repercussão e provoca constantes mudanças nas instituições de ensino superior (IES). Uma delas é o parecer CES (Conselho de Educação Superior) 1.070/99 que diz: é exigência para o funcionamento do ensino superior que o corpo docente não seja constituído exclusivamente de horistas, pois, isto é considerado uma das condições para garantir um mínimo de qualidade ao curso, uma vez que é indispensável que se assegure uma assistência adequada aos estudantes fora do horário de aula. Pode-se também considerar condição necessária para a boa qualidade do curso que os contratos de trabalho dos professores prevejam tempo remunerado para a correção de trabalho, preparação das aulas e participação em reuniões de coordenação das disciplinas e programas e atendimento de alunos. Desta forma, pode-se afirmar que alguns desses pareceres afetaram a forma de composição dos quadros funcionais das IES. Uma vez que os recursos humanos têm-se constituído uma das principais fontes de melhoria dos indicadores de performance, nos últimos anos têm-se intensificado a busca e compreensão das características dos indivíduos e dos grupos de trabalhos.

Para se adequar a esta proposição do MEC e seguir as recomendações contidas nos manuais de credenciamento dos cursos, a IES em estudo decidiu a partir do semestre 2006.1 aplicar uma reestruturação em seu quadro de docentes, instituindo para isso o enquadramento funcional, classificando os seus docentes em: horistas, parciais e integrais.

Para o alcance deste objetivo foi necessário realizar mudança na forma de pagamento dos docentes. Assim, os professores de tempo integral passaram a dedicar pelo menos 15 horas de atividade docente em sala de aula e 25 horas de trabalho dedicadas às atividades, sejam de produção intelectual, sejam de produção operacional. Os professores de tempo parcial passaram a dedicar pelo menos 9 horas em sala e mais 30 % da carga horária de sala em atividades pré-definidas pela coordenação do curso a qual o docente está vinculado, sejam de produção intelectual, sejam de produção operacional. Já os professores horistas são aqueles que possuem carga horária inferior a 9 horas semanais na instituição. Sendo assim, com a implementação destas mudanças, a maioria dos docentes que se enquadraram na categoria integral e parcial tiveram aumento em seus rendimentos, mas, por outro lado, os docentes pertencentes a categoria de horistas, tiveram uma diminuição de seus salários, visto que passou-se a remunerar a hora/relógio e não mais a hora/aula (50min), como se fazia até 2005.2.

Desta forma, este estudo busca investigar como o comprometimento dos docentes da IES investigada foi afetado pela implementação das mudanças. Sendo elaborado um estudo quantitativo para relatar e descrever quais são os efeitos das mudanças nas variáveis de comprometimento, seja ele normativo, afetivo ou instrumental.

2. REERENCIAL TEÓRICO

2.1 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

O processo de competição atual das organizações e a constante mutação das necessidades e desejos dos indivíduos refletem em uma demanda permanente por mudanças por parte das organizações. De acordo com Bressan (2001), diversos textos fazem referências a prescrições sobre gestão do processo de implantação da mudança, como pode ser observado no quadro 1.

Quadro 1 - Definições do conceito de mudança

AUTORES	VISÃO SOBRE O TEMA
Nadler <i>et al</i> (1995)	Postulam que mudança organizacional é a resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos, estrutura e cultura).
Bruno-Faria	Afirma que mudança organizacional é qualquer alteração, planejada

(2000)	ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e externos à organização, que traz algum impacto nos resultados e nas relações entre as pessoas no trabalho.
Wood (2000)	Expõe que mudança organizacional é qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.
Motta (2001)	Afirma que mudança significa criar um novo modelo de organização, alterando as próprias premissas sobre a realidade. Mudar significa desconfiar do comum e do óbvio, questionando todas as dimensões organizacionais para dar margem às novidades e fontes de sucesso.

Fonte: adaptado de Bressan (2001)

Ao comparar essas definições, pode-se observar alguns pontos em destaque, que se complementam, por exemplo, a necessidade de se planejar o processo de mudança, o seu caráter de resposta às demandas do meio (BRESSAN,2001), seu objetivo de aumento do desempenho organizacional e a sua abrangência sobre componentes (pessoa, tarefa, estrutura, tecnologia e ambiente) e níveis organizacionais.

A tipologia da mudança também deve ser observada. Motta (2001) define que as mudanças podem ser classificadas em dois tipos: incremental-organizacional ou a transformacional-institucional. A primeira é uma mudança constante, cumulativa e evolutiva. Podem ser pequenos avanços que ocorrem cotidianamente em toda a organização e cujo acúmulo pode propiciar uma mudança significativa. Já a mudança transformacional-institucional refere-se ao questionamento e à mudança da missão, natureza e objetivo da organização, sendo essa uma mudança infreqüente, descontínua e intencional, que ocorre durante períodos de divergência, quando as organizações saem de sua condição de equilíbrio.

Segundo Lima, Miyasaki e Abreu (2003), a mudança pode ser entendida de acordo com seu foco: externo ou interno à organização. No primeiro caso, a mudança é imposta de fora para dentro da organização, enquanto no outro, a mudança é causada por contingências da própria organização.

Adotar estratégias de mudança que obtenham sucesso envolve compreender aspectos do ambiente, dos indivíduos e da organização como um todo. Desta forma, identificar variáveis do contexto que estariam provocando as mudanças, sejam incrementais ou transformacionais, apresenta-se como uma vantagem para os gerenciadores da mudança, na medida em que esse conhecimento permite o manejo e a implantação da mudança, o aumento da efetividade organizacional e de sua chance de sobrevivência (BRESSAN, 2001).

A compreensão dos fatores (endógenos e exógenos) associados às mudanças é de fundamental importância para compreender a própria mudança organizacional. No quadro 2, pode-se visualizar um resumo de diversos estudos que descrevem os principais fatores ativadores, capazes de desencadear mudanças organizacionais.

Quadro 2 - Fatores ativadores de mudança organizacional

AUTOR(ES)	FATORES ATIVADORES
Pettigrew (1987)	Recessão econômica Mudanças no ambiente de negócios
Nadler <i>et al</i> (1995)	Descontinuidade na estrutura organizacional Inovação tecnológica Crises e tendências macroeconômicas

	Mudanças legais e regulação Forças do mercado e competição Crescimento organizacional
Robbins (1999)	Natureza da força do trabalho Tecnologia Choques econômicos Concorrência Tendências sociais Política mundial

Fonte: adaptado de Bressan (2001)

Também existem fatores capazes de inibir a mudança organizacional. Bressan (2001) afirma que a resistência imposta pelo fator humano é o principal fator inibidor e complementa dizendo que as reações podem variar da adesão imediata à proposta de mudança, à resistência completa a qualquer tipo de mudança.

Nesta visão, os determinantes dessas diferentes reações seriam vários, desde o fato da mudança alterar a relação de poder entre os diferentes níveis da hierarquia organizacional, a questões relacionadas ao indivíduo, como o requerimento de novas competências para o trabalho e, até mesmo, a alteração na própria forma de encarar o seu trabalho. Segundo Motta (2001), a mudança é um ônus também para o indivíduo, pois requer que a pessoa reveja sua maneira de pensar, agir, comunicar-se, inter-relacionar-se e criar significados para a sua própria vida.

Diante desta perspectiva, é importante ressaltar que nem todos os resultados provenientes de um processo de mudança são positivos. Em alguns casos as mudanças podem trazer conflitos às organizações que por sua vez pode levar a perda de desempenho organizacional. É possível até afirmar que as mudanças podem levar à problemas como motivação e comprometimento dos indivíduos.

Outro aspecto de relevância é que o processo de mudança está presente nos mais distintos setores do mercado, seja ele público ou privado. No caso desse estudo é importante ressaltar as mudanças ocorridas no setor do ensino, mas especificamente no superior de caráter privado.

2.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Em um mundo competitivo onde vivem as organizações, deve-se perceber os vários indicadores de mudanças. De acordo com Sá et al (2006), alguns são novos, por isto são mal compreendidos: se tratam de indicadores claros de inovação ou de estratégias, que suscitam o desafio; outros são sinais de discordância sobre o estilo de gestão, que muitas vezes provocam insatisfações e conflitos. Deve-se, portanto, prestar atenção a esses indicadores como trunfos estratégicos para a modernização e desenvolvimento da organização.

Assim, as organizações, pressionadas por intensas mudanças em escala mundial, encontram-se em um processo acelerado e diferenciado de transformação de sua estrutura, formas de organização do trabalho e, em especial, estilos de gerenciar as relações sociais em seu interior (BASTOS e BORGES-ANDRADE, 2002).

Entende-se que a gestão dos recursos humanos deve acompanhar esse processo de mudança a fim de contribuir com a performance da organização. A chave dessa performance está exatamente nos múltiplos comportamentos individuais e coletivos que regem a atividade global da organização.

Neste sentido, deve-se dar importância determinante ao comprometimento das pessoas com a organização. Por comprometimento organizacional entende-se o “grau em que os empregados se

identificam com suas organizações empregadoras e estão dispostos a defendê-las e nelas permanecer” (BORGES-ANDRADE, 1993, p.50).

Mowday, Porter e Steers (apud BASTOS, 1993) afirmam que das pesquisas realizadas sobre comprometimento organizacional, podem ser listadas dez diferentes definições oriundas da mesma, porém, os autores concluem que: “dessas definições, fica claro que não existe um verdadeiro consenso com relação à definição do construto”. De acordo com Medeiros (2003), o comprometimento organizacional é ainda um conceito em construção. Apesar disso, existe um consenso entre os vários estudiosos do tema de que o comprometimento é multidimensional (ALLEN e MEYER, 1990; MEYER e ALLEN, 1984; MEYER, ALLEN e GELLATLY, 1990).

Assim, não ira tratar neste artigo das várias correntes unidimensionais existentes desde a década de 60 e já abordadas em vários outros ensaios.

Para Rego (2003), genericamente, presume-se que as pessoas mais comprometidas têm maiores probabilidades de permanecerem na organização e de se empenharem na realização de seu trabalho e no alcance dos objetivos organizacionais. O construto é, todavia, multidimensional.

Desta forma, pode-se afirmar que o estudo do comprometimento organizacional tem produzido um grande volume de literatura relacionada com o vínculo que se forma entre empregados e suas organizações empregadoras (ABREU, 2006). Porém, a pesquisa que interessa mais diretamente a este trabalho é aquela desenvolvida a partir da década de 80 por Meyer e Allen (Meyer e Allen, 1984; Meyer e Allen, 1991; Meyer e Allen 1997), que tratam o comprometimento como um estado psicológico que caracteriza o relacionamento de um indivíduo com um objeto em particular e que tem implicações na decisão desse indivíduo de se manter envolvido com o mesmo.

De acordo com Bastos (1998) o modelo das três dimensões de Meyer e Allen (1991) – afetiva, instrumental e normativa (Ver adaptação de Rego (2003) - Quadro 3)– domina as investigações sobre o comprometimento. Esse modelo foi validado no Brasil por Medeiros e Enders (1998), através de pesquisa realizada em 201 pequenas empresas do Rio Grande do Norte, nos três segmentos: indústria, comércio e serviços, a qual contou com uma amostra de 373 empregados e seus supervisores.

Quadro 3: Os componentes mais comuns do comprometimento organizacional

CATEGORIAS	CARACTERIZAÇÃO	A PESSOA PERMANECE NA ORGANIZAÇÃO PORQUE...	ESTADO PSICOLÓGICO
Afetiva	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização.	...sente que quer permanecer.	Desejo
Normativa	Grau em que o colaborador possui um sentido de obrigação (ou do dever moral) de permanecer na organização.	...sente que deve permanecer.	Obrigaçao
Instrumental (ou calculativa)	Grau em que o colaborador s mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	...sente que tem necessidade de permanecer.	Necessidade

Fonte: Rego (2003)

De acordo com o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), o comprometimento pode ser assim agrupado:

Comprometimento afetivo – referindo-se a um apego, a um envolvimento emocional do empregado onde ocorre uma identificação com a organização. Segundo Meyer e Allen (1991, p.67) “Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque assim o querem”;

Comprometimento instrumental – referindo-se a um comprometimento percebido como custos associados por deixar a organização. De acordo com Meyer e Allen (1991, p.67) “Empregados cujo vínculo principal com a organização é baseado no comprometimento instrumental, permanecem na mesma porque precisam”;

Comprometimento normativo – refletindo um sentimento de obrigação de permanecer na organização. Segundo Meyer e Allen (1991, p.67) “Empregados com um alto nível de comprometimento normativo sentem que devem permanecer na organização”.

As mudanças ocorridas nos sistemas sócio-econômico e político-cultural criam a necessidade de se repensar os antigos pressupostos administrativos. Assim, pode-se dizer que o comprometimento organizacional é um fator preponderante a toda organização e representa um dos aspectos mais importantes do bem-estar de seu pessoal, e mais, que a organização pode usá-lo como diferencial competitivo. Especialmente neste estudo em que o campo de pesquisa é uma IES de caráter privado no Estado do Rio Grande do Norte, segmento em que a competitividade é elevada.

3 METODOLOGIA

A estratégia de pesquisa utilizada foi a do estudo de caso. O estudo de caso tem como objetivo apresentar um caso analisado e documentado para se obter um conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada (VIEIRA, 1999). Bonoma (1985) acrescenta, ainda, que um estudo de caso se aplica de forma bastante adequada para as pesquisas nas situações em que o fenômeno é abrangente e complexo, devendo ser estudado dentro de seu contexto, de forma empírica e com múltiplas fontes de evidências. O caso selecionado para investigação foi uma Instituição de Ensino Superior de caráter privado que passou por um processo de mudança significativo para alinhar-se as recomendações estabelecidas pelo manual de credenciamento de curso do MEC, tendo como universo todos os cursos de bacharelado, licenciatura e superiores de tecnologia da instituição, perfazendo um total de 15 cursos.

Questionamentos referentes à estratégia de estudo de caso, tais como o baixo poder de generalização dos resultados encontrados, podem ser rechaçados com argumentos como o de Yin (2001), que literalmente informa que, da mesma forma que os experimentos, os estudos de caso são generalizáveis a proposições teóricas e não a populações ou universos; quanto à questão de interpretações enviesadas da pesquisa, responde-se que os vieses podem ser evitados a partir de cuidados e controle metodológicos rígidos e adequados.

Feitos posicionamentos favoráveis e contrários à estratégia de estudo de caso e tendo em vista que esta pesquisa reconhece as limitações das generalizações e das relações obtidas a partir da sua análise, tentar-se-á justificar a escolha da estratégia com caso único. Para operacionalização do estudo de caso foi realizada a coleta de dados através de questionário e observação.

A pesquisa realizada foi de natureza quantitativa de caráter descritivo com o objetivo de identificar o grau de comprometimento dos funcionários. Para isto, foram investigados os professores da instituição, sendo este, portanto, o universo da pesquisa. É quantitativa uma vez que o instrumento criado irá, a partir de medidas quantificáveis da percepção dos professores da instituição envolvidos no processo, investigando e descrevendo, de maneira sistemática a relação entre o grau de comprometimento e o processo de mudança supracitado. Estes podem ser divididos

e estratificados em três grupos distintos, quais sejam: horista, parciais e integrais.

Por estruturação, a pesquisa quantitativa requer o uso de métodos e técnicas estatísticas, pois o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e, neste caso, técnicas estatísticas são os instrumentos-chave de análise (SILVA; MENEZES, 2000). Assim, a pesquisa tem sua natureza quantitativa fundamentada no paradigma positivista, tornando o questionário uma ferramenta compatível com o tipo de medição. Segundo Marconi e Lakatos (2001), o questionário é um instrumento de perguntas fechadas e preenchidas pelo respondente a partir da sua percepção sobre determinado assunto. O questionário desta pesquisa foi construído baseado em Meyer e Allen (1991) e validado por Medeiros e Enders (1997). É constituído por três dimensões, quais sejam: afetivo, instrumental e normativo.

Os dados coletados foram tratados através de técnicas estatísticas descritivas e teste de diferença de média. Na análise descritiva foram utilizadas basicamente frequência e média simples com o intuito de medir a percepção dos docentes em relação ao processo de mudança no seu comprometimento. Para as análises comparativas foi utilizado o teste T de diferença de média, uma vez que segundo Toledo e Ovalle (1985) tal teste é compatível com o tamanho e distribuição da amostra. Os parâmetros para comparação foram: tempo de instituição e enquadramento funcional.

Para complementação e verificação dos dados coletados através dos questionários, a técnica da observação participativa, também, foi utilizada, uma vez que os pesquisadores fazem parte da instituição em atividades de docência e coordenação. Segundo Gil (2002), os resultados de um estudo de caso devem ser provenientes da triangulação (convergência ou divergência) das evidências obtidas de diferentes técnicas de coleta. Eis, então, o sentido de aplicar-se a observação neste estudo.

4. RESULTADOS

A seguir apresentam-se os resultados da pesquisa de comprometimento organizacional realizada em uma instituição de ensino superior da cidade de Natal no estado do Rio Grande do Norte após a implementação de reestruturação provenientes das recomendações do MEC para credenciamento de curso.

Desta reestruturação pode-se enfatizar mudança da hora aula (50 min) para a hora relógio, o que implicou em redução salarial para um grupo significativo de docentes da instituição e ainda a implantação do enquadramento funcional para os docentes em três categorias: horistas, parciais e integrais.

Para exposição dos resultados, será utilizada a seguinte lógica de análise: inicialmente, serão investigadas a percepção dos docentes em relação a mudança ocorrida. Nesse momento, será utilizada a descrição das médias em relação à concordância dos respondentes a um grupo de afirmações que envolvem os três tipos de comprometimento (afetivo normativo e instrumental). Finalmente, será feita uma análise comparativa via teste t de diferença de média.

O quadro 4 apresenta as médias obtidas em cada uma das três dimensões do comprometimento organizacional: afetiva, instrumental e normativa; para aqueles docentes que iniciaram suas atividades na instituição pesquisada antes de 2006.1, portanto, o grupo daqueles que vivenciaram a mudança.

Para análise dos dados, levou-se em consideração as médias obtidas em cada uma das questões analisadas na pesquisa frente aos três tipos de comprometimento, considerando-se a média superior a três como sendo a percepção de pessoas que acreditam que o processo de mudança afetou positivamente o comprometimento dos indivíduos.

Quadro 4 – médias do comprometimento organizacional

Componente	Questão	Indicador	Média obtida
------------	---------	-----------	--------------

teórico			
Afetivo	1	Após as mudanças, eu me sinto muito mais feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.	3,48
Afetivo	2	Após as mudanças, eu realmente passei a sentir mais os problemas da organização como se fossem meus.	3,87
Afetivo	3	Após o novo enquadramento funcional, eu passei a não sentir um forte senso de integração com minha organização.	2,04
Afetivo	4	Após as mudanças, eu passei a não me sentir emocionalmente vinculado a esta organização.	1,91
Afetivo	5	Eu passei a não me sentir como uma pessoa de casa na minha organização, após a implementação das mudanças.	1,48
Afetivo	6	Esta organização passou a ter mais significado pessoal para mim, após as mudanças.	3,43
Instrumental	7	Dentro do novo enquadramento funcional, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.	3,52
Instrumental	8	Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil, para mim, deixar minha organização agora, mesmo que a mudança não tivesse ocorrido.	3,17
Instrumental	9	Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	3,17
Instrumental	10	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.	1,83
Instrumental	11	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	2,13
Instrumental	12	Uma das poucas conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.	2,00
Normativo	13	Dentro do novo enquadramento funcional implantado, eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer na minha empresa.	1,86
Normativo	14	Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora, devido as mudanças ocorridas.	3,64
Normativo	15	Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora, pois estou mais envolvido com a mesma por causa do novo enquadramento funcional.	3,33
Normativo	16	Após as mudanças ocorridas, esta organização passou a merecer mais a minha lealdade.	3,65
Normativo	17	Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	3,74
Normativo	18	Eu devo muito a minha organização, principalmente, com a implantação das mudanças supracitadas.	3,39

Fonte: Dados primários coletados pelos autores

Pode-se inferir, de acordo com o quadro 4 que o comprometimento afetivo apresenta-se como sendo o mais afetado pela mudança organizacional, vindo em segundo lugar o comprometimento normativo e em terceiro e último lugar, o comprometimento instrumental.

Enfatiza-se assim, que com as mudanças implementadas na instituição, aqueles que por ela passaram apresentam-se, agora, mais comprometidos afetivamente (3,39) e normativamente (3,47) do que instrumentalmente (2,64). Isto sinaliza, em uma análise preliminar que os docentes que viveram a mudança permanecem na instituição porque se sentem emocionalmente vinculados a ela,

isto pode ser confirmado quando eles afirmam que **“Após as mudanças, se sentem muito mais felizes em dedicar o resto de suas carreiras a organização, que passaram a sentir mais os problemas da organização como se fossem deles e ainda que a organização passou a ter mais significado pessoal para eles”**. Pode ser ainda corroborado o comprometimento afetivo quando os mesmos discordam que **“após o novo enquadramento funcional, eles passaram a não sentir um forte senso de integração com a organização, passaram a não se sentir emocionalmente vinculados a organização, e que passaram a não se sentir como uma pessoa de casa na organização, após a implementação das mudanças”**.

Já na segunda dimensão investigada no questionário, comprometimento instrumental, os respondentes afirmam que **“ficar na organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo”**, porém de acordo com Medeiros e Enders (1998) a expressão final **tanto quanto um desejo** provoca um efeito moderador da primeira afirmação **é na realidade uma necessidade**, tornando este indicador um componente misto das duas dimensões afetiva e instrumental.

Todavia, ainda em se tratando da instrumentalidade os docentes afirmam que **“independentemente da ocorrência da mudança, deixar a organização neste momento é muito difícil e ainda que suas vidas ficariam desestruturadas se o fizessem”**. Por outro lado, eles discordam quando perguntados **“se teriam poucas alternativas se deixassem a organização atual; se já não tivessem dado tanto de si, poderiam trabalhar em outro lugar”** e ainda discordam que **“uma das poucas conseqüências negativas de deixar a organização seria a escassez de alternativas imediatas”**. Estes últimos resultados demonstram que a mudança não afetou a percepção dos indivíduos em relação as possibilidades de oportunidades nem a dependência instrumental à organização

Quanto ao componente normativo da análise realizada pode-se inferir que após as mudanças implementadas os docentes **“sentem obrigação em permanecer na organização; não acham certo deixar a organização, mesmo que seja uma vantagem pessoal; se sentiriam culpados se deixassem a organização agora”**; os docentes afirmam ainda que **“a organização passou a merecer mais sua lealdade; que não deixariam a organização agora pois, possuem uma obrigação moral com as pessoas da instituição”** e ainda que **“devem muito a organização, principalmente com a implantação das mudanças supracitadas”**.

Isto leva a crer que mesmo após as mudanças impostas pela IES e pelo contexto no qual ela está inserida, a maioria de seus docentes passaram a ser mais comprometidos com a organização, especialmente afetivamente e normativamente, o que leva a crer que os mesmos sentem que tem um dever moral com a instituição..

4.1 ANÁLISE POR GRUPOS

Partindo para uma segunda etapa de análise a partir da estratificação da amostra e utilizando-se um outro grupo de comparação formado por indivíduos com menos de 18 meses de instituição, ou seja, que não passou pela mudança discutida, pode-se perceber de forma geral que os professores que vivenciaram a mudança estão, em todas as dimensões do modelo analisado, com exceção da dimensão normativa, menos comprometidos com a instituição do que os novatos, fato este, pelo menos surpreendente.

Na dimensão afetiva, observam-se as seguintes médias conforme quadro 5 a seguir.

Quadro 5 - média por grupos na dimensão afetiva

<i>Grupo</i>	<i>Média</i>
Novatos	3,6
Veteranos	3,39

Fonte: Dados primários coletados pelos autores

Percebe-se, portanto, que o grau em que os colaboradores novatos (até 18 meses de instituição) se sentem emocionalmente ligados, identificados e envolvidos com a organização é maior que o grau dos professores veteranos. Utilizando-se o teste t para comparação de médias, mais aprofundada, de cada um dos itens das três dimensões, percebe-se que a diferença existe, mas na maioria dos casos não foi verificado significância, o que mostra apenas uma tendência, mas não uma confirmação estatística. Assim, os casos relatados pontualmente, a partir deste ponto, se configuram nos itens de significância estatística superior a 95%.

O primeiro item dessa dimensão com diferença significativa diz respeito a seguinte questão: “Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus”. Nessa questão foi visto que a diferença tem significância superior a 95%, demonstrando que os novatos estão bem mais comprometidos com os problemas da instituição do que os veteranos.

Outro item significativo dessa dimensão diz respeito à afirmativa relacionada ao significado pessoal da instituição para o indivíduo. A partir dos resultados do teste t, ficou evidente que a instituição não tem tanto significado pessoal para os veteranos quanto para os novatos, com um nível de segurança, também superior a 95 %.

Alguns resultados podem ser verificados na quadro 6.

Quadro 6 - itens significantes estatisticamente no confronto novatos versus veteranos

<i>item</i>	<i>médias</i>		<i>sig</i>
	<i>Novatos</i>	<i>veteranos</i>	
Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.	4,27	3,86	0,005
Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.	4,54	3,43	0,004

Fonte: Dados primários coletados pelos autores

Em relação às questões morais, é possível identificar uma tendência de maior comprometimento normativo por parte dos professores veteranos. O quadro 7 mostra o conteúdo supracitado.

Quadro 7 - média por grupos na dimensão normativa

<i>Grupo</i>	<i>Média</i>
Novatos	3,43
Veteranos	3,47

Fonte: Dados primários coletados pelos autores

As questões desse item dizem respeito ao grau em que o colaborador possui um sentido de obrigação (ou do dever moral) de permanecer na organização. Como esperado, percebe-se um dever moral maior por parte dos veteranos, corroborando a lógica pensada inicialmente de que quanto maior o tempo de instituição maior o dever moral. Esse é um resultado que confirma o que se encontrou na seção anterior, demonstrando que as mudanças ocorridas tenham agido positivamente sobre tal obrigação moral. Todavia, a partir do teste t, nenhum dos itens dessa dimensão demonstrou significância superior a 95%, o que permite apenas evidenciar tendências.

Assim como na dimensão afetiva, resultado semelhante foi encontrado na dimensão instrumental. Neste caso, os professores mais antigos mostraram-se menos comprometidos

instrumentalmente, evidenciando que os mesmos têm outras fontes para suas sobrevivências, diferentemente dos novatos. Isso pode ser inferido uma vez que ao participar de um processo seletivo pressupõe que, na maioria das vezes, o indivíduo tem disponibilidade de tempo, portanto, não possui tantas outras ocupações e, conseqüentemente, outras fontes de renda. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados conforme ressalta Rego (2003). A quadro 8 mostra os resultados.

Quadro 8 - médias por grupos na dimensão Instrumental

<i>Grupo</i>	<i>Média</i>
Novatos	2,74
Veteranos	2,64

Fonte: Dados primários coletados pelos autores

Portanto, quando investigado o grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com sua saída da mesma, evidencia-se que os professores veteranos estão menos comprometidos.

Em relação aos achados mostrados nas três dimensões, tal fato pode ser explicado, em parte, a partir de duas perspectivas diferentes, quais sejam: ou a mudança provocou um resultado negativo no comprometimento dos colaboradores que a vivenciaram, corroborando os resultados encontrados inicialmente nessa pesquisa; ou os novatos vivem um momento de excitação momentânea provocada pela contratação recente e pela novidade vivida, uma vez que a maioria está apenas iniciando sua carreira acadêmica.

Uma segunda análise comparativa foi feita a partir do enquadramento funcional dos professores na instituição. Para essa análise, a amostra foi estratificada em 3 grupos, divididos em: integrais, parciais e horistas. O quadro 9 mostra os números dessa estratificação.

Quadro 9 - número de indivíduos em cada um dos estratos

<i>Grupo</i>	<i>componentes</i>
Integrais	6
Parciais	12
Horistas	16

Fonte: Dados primários coletados pelos autores

Para essa análise foram realizadas as seguintes comparações de médias a partir do teste t: horista *versus* integral, integral *versus* parcial e parcial *versus* horista. Nas análises era esperado que houvesse um maior comprometimento por parte dos integrais, pois os mesmos dispõem mais tempo as atividades da instituição e, para isso, são mais bem remunerados. De fato, quando comparadas as médias obtidas a partir das respostas dos integrais como os parciais e horistas, percebeu-se que de forma geral e na maioria dos itens que os integrais estão mais comprometidos principalmente nas dimensões afetiva e normativa do que os demais grupos. Um fato curioso é que na dimensão instrumental, os integrais na maioria dos itens apresentaram médias inferiores aos demais grupos. Esse fato pode ser explicado em parte pelas teorias comportamentais já enunciadas por Herzberg e outros que dizem que remuneração não traz motivação e, conseqüentemente, comprometimento.

Os itens onde foram encontradas diferenças estatisticamente significativas estão explicitados a seguir:

Quadro 10 - itens significantes estatisticamente no confronto entre grupos

<i>confronto</i>	<i>questão</i>	<i>médias</i>	<i>significância</i>
Integrais X parciais	Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.	4,33x3,91	0,073
	Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.	1,33x2,25	0,040
	Eu não me sinto como uma pessoa de casa na minha organização.	1,91x1,16	0,075
	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.	1,83x1,13	0,041
Horista X Parciais	Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo	3,62 x3,83	0,062
	Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora	3,12 x 3,90	0,003
	Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.	3,13 x 3,63	0,09

Fonte: Dados primários coletados pelos autores

Pode-se perceber, então, que existe uma variação decrescente do comprometimento a medida que se sai da classe de integrais, passando pelos parciais e chegando finalmente aos horistas. Esse resultado corrobora a lógica inicialmente apresentada de quanto mais envolvido com as atividades da instituição, mais comprometido é o indivíduo.

Um fato interessante observado e que deve ser ressaltado para elucidação do resultado é que grande parte dos professores integrais são coordenadores de curso ou estão envolvidos com a coordenação o que pode explicar o resultado, pois as atividades desenvolvidas pelos horistas são exclusivamente de docência, diferentemente, dos integrais, influenciando assim a percepção dos mesmos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho, seguindo a tendência das pesquisas mais recentes, adotou a abordagem dos múltiplos comprometimentos para verificar as implicações das mudanças provocadas pelas recomendações do MEC no comprometimento dos docentes de uma IES.

Os resultados encontrados na pesquisa confirmaram que mesmo após as mudanças impostas pela IES e pelo contexto no qual ela está inserida, a maioria de seus docentes passou a ser mais comprometida com a organização, especialmente na dimensão afetiva, levando a crer que os docentes se sentem mais ligados emocional e normativamente à instituição, o que demonstra que os mesmos desenvolveram um dever moral e afeto para com a instituição. Esse achado permite levantar um discurso no sentido de que mesmo havendo mudanças institucionais fortes, é possível tornar seus colaboradores mais comprometidos, contradizendo a idéia de que o ser humano tem aversão natural a esse tipo de processo.

Já em relação às análises comparativas, tem-se que os grupos formados por veteranos estão mais comprometidos do que os novatos apenas na dimensão normativa. Este resultado pode ser

explicado pelo fato dos veteranos terem desenvolvido, com o passar dos anos, princípios morais em relação à instituição. Nas dimensões afetiva e instrumental ficou evidente que os novatos estão mais comprometidos com a organização. Resultado em parte inesperado, pois para desenvolver comprometimento afetivo demanda-se tempo. Já em relação à dimensão instrumental, percebe-se que os novatos por serem, de forma geral, pessoas mais jovens, estão iniciando suas carreiras profissionais, portanto, necessitam de aporte financeiro, mesmo que este esteja desalinhado com seus interesses pessoais, morais e afetivos.

Em relação ao enquadramento funcional, percebeu-se que os professores integrais são mais comprometidos do que os parciais e os horistas, resultado este já esperado, tendo em vista que, em sua maioria, os professores das categorias horista e parcial trabalham também em outras IES, enquanto que os professores do quadro de integrais dedicam-se, exclusivamente, a IES em questão.

Face aos resultados obtidos e à síntese realizada, pode-se perceber que a pesquisa conseguiu investigar e analisar as implicações das recomendações do Ministério de Educação e Cultura para o credenciamento de curso em instituições de ensino superior, cumprindo, portanto, o objetivo dessa pesquisa.

Porém, é importante ainda evidenciar que a pesquisa, reconhece-se, esbarra em algumas limitações. A primeira delas é em relação aos limites impostos pela estratégia adotada na realização da pesquisa. Outra limitação se dá pelo fato de se trabalhar com a percepção do indivíduo que pode trazer alguns vieses aos resultados. Segundo Argyris (1974), existe uma diferença entre a teoria proclamada e a teoria praticada. Assim, nem sempre o que as pessoas dizem é compatível com a realidade. Por outro lado, tais limites apresentados evidenciam a possibilidade de novos estudos para consolidação do conhecimento sobre essa temática, enfatizando-se como uma recomendação dessa pesquisa, a realização de novas investigações com o mesmo objetivo, porém, em instituições distintas e a partir de outros métodos de investigação, minimizando, inclusive, o baixo poder de generalização associado aos estudos de casos, como dito anteriormente.

6. REFERÊNCIAS

ABREU, Lauro César. Avaliação do Grau de Comprometimento dos Gerentes e Profissionais de Nível Superior de uma grande empresa siderúrgica. In: Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 2006. Salvador/BA Anais... Salvador/BA:ENANPAD, 2006.

ALLEN, N.J. MEYER, J.P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18, 1990.

ARGYRIS, C., SHON, D. A., *Theory in Practices: increasing professional effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass, 1974.

BORGES-ANDRADE, J.E. Comprometimento Organizacional na Administração Pública e em seus segmentos meio e fim. IN: Reunião Anual de Psicologia, 23, Ribeirão Preto, Resumos de Comunicação Científica..., Ribeirão Preto: USP/FFCLRP, 1993, 508p, p.50.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. *RAE* • v. 42 • n. 2 • Abr./Jun. 2002, *RAE - Revista de Administração de Empresas/FGV-EAESP*, São Paulo, Brasil.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. Comprometimento Organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *RAE – Revista de Administração de Empresas*. 33(3):52-64. Mai/Jun. 1993. São Paulo, Brasil.

BASTOS, A.V.B., CORREA, N.C.N. e LIRA, S.B. Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho. In: Encontro Anual da ANPAD, 22, Foz do Iguaçu (PR): 1998 (CD-ROM)

BONOMA, T. V. Case research in marketing: opportunities, problems, and a process. Journal of Marketing Research, vol. 22, p. 199-208, may, 1985.

BRESSAN, C. L. Uma contribuição à compreensão do fenômeno de mudança organizacional a partir da visão gerencial, Brasília, 2001. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade de Brasília, 2001.

DAVID, Fred R., Strategic Management Concepts, cap. 3 – The Business Mission, Prentice, Prentice Hall, 1999, p.78-101.

GIL, A.C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4^a. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LIMA, P.; MIYASAKI, M.; ABREU, Y. Evolução das organizações. In: SEMEAD - SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO - FEA/USP, 6, 2003, São Paulo. Anais...São Paulo: SEMEAD, 2003.

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

MEDEIROS, C.A.; ENDERS, W. Validação do modelo de conceituação de três componentes do comprometimento organizacional, Revista de Administração Contemporânea, v.2, n.3, p.67-87, 1998.

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

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

NADLER, David A.; GERSTEIN, Marc S.; SHAW, Robert B. Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial. 2 ed. Tradução: Waltensir Dutra. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

Porter, Michael E. O que é estratégia?, em Porter, Competição Estratégias Competitivas Essenciais, Editora Campus, 1999, p.46-82.

REGO, Armênio. Organizações: comprometimento organizacional e ausência psicológica – afinal, quantas dimensões? RAE –Revista de Administração de Empresas. •OUT/DEZ/2003 • 25

SÁ, M. A. D. ; MENDES, Nilda Maria Domingos ; ARAÚJO, Ana Carolina Kruta de ; TELMO, Fernanda de Araújo ; LACERDA, Sheyla Castro Grigório de ; ALVES, Cláudio Augusto . O Espelho não tem duas faces: um estudo entre a cultura e o clima organizacional na UFPB. . In: XXIX EnANPAD - Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2006, Salvador - BA. Anais do XXX EnANPAD - Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2006.

SILVA, E.; MENEZES, E. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. Florianópolis: LED, 2000.

TOLEDO, G.; OVALLE, I. Estatística Básica. 2a. ed. São Paulo: Atlas, 1985.

VIEIRA, S. Como escrever uma tese, 5^a.ed. São Paulo:Pioneira, 1999.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2^a.ed. São Paulo: Bookman, 2001.