

Comprometimento e Desempenho Individual: uma Análise dos Professores dos Cursos de Administração das Universidades do Estado do Rio Grande do Sul.

Aline Telles Rosa
at-rosa@bol.com.br
UFSC

NADIA GIACOMINI FURIAN
ngfurian@comnet.com.br
UNIVALI

Resumo: Aliar o comprometimento ao desempenho das pessoas é um dos métodos das empresas manterem-se competitivas no mercado organizacional. Este artigo tem como objetivo aprofundar o estudo da relação existente entre o comprometimento e o desempenho individual, verificando qual a forma de comprometimento identificam-se os docentes que ministram aulas nos Cursos de Administração das Universidades do RS. Seguindo o modelo de Meyer e Allen (1997) o comprometimento esta relacionado a três aspectos principais: ao comprometimento afetivo; ao comprometimento normativo e ao comprometimento instrumental. Com isso identificou – se que há uma relação íntima entre o comprometimento afetivo, o normativo e o desempenho individual, e que o comprometimento que se identificam os docentes refere-se especialmente ao Afetivo, ou seja, demonstra-se que há um comportamento emocional ligado entre as Instituições e os docentes. Para isto a pesquisa descritiva empregou a prática de abordagem quantitativa, contando com uma amostra de 500 professores, utilizando estatisticamente o teste Qui-Quadrado (X²) como forma de identificar as relações existentes no objetivo do trabalho.

Palavras Chave: COMPROMETIMENTO - DESEMPENHO - DOCENTES - -

1. INTRODUÇÃO

Integrar o comprometimento e o desempenho individual é um meio de as empresas tornarem-se mais competidoras no negócio, devendo ser tratado como uma ferramenta de diferencial competitivo das organizações, pois um indivíduo comprometido com a organização tende a se envolver ainda mais nos processos operacionais e conseqüentemente desempenhar suas funções de uma forma mais eficaz (ROCHA e BASTOS, 1999). Portanto, o comprometimento está vinculado à identificação do indivíduo, seja pessoal ou com as equipes de trabalho, pois a forma como as pessoas se comprometem com a organização interfere diretamente no seu desempenho individual. Com isso, a busca nas organizações pela força de trabalho, faz do comprometimento e do desempenho ferramentas que quando utilizadas da melhor forma poderão fazer a diferença para alcançar os resultados almejados (ZATTI e MENDES, 2007).

Deste modo, o desempenho de uma organização reflete o desempenho individual de seus colaboradores (LUCENA, 1995). Uma organização competitiva evidencia processos de desempenho realizados de maneira correta, inteligente e com o melhor aproveitamento de recursos, visto que, o desempenho, é o resultado do esforço de cada indivíduo para adaptar-se ao ambiente de trabalho (MAXIMIANO, 2004).

O presente trabalho procura identificar qual a dimensão de comprometimento, baseado no modelo de Meyer e Allen (1997), estão classificados os professores dos cursos de Administração das Universidades do RS. Com isso verificaram-se os fatores ligados ao comprometimento afetivo, normativo e instrumental que levam os professores a se envolver com a organização e ainda, analisar as relações que caracterizam as afinidades entre o comprometimento e o desempenho individual.

2. CARACTERIZAÇÃO DAS UNIVERSIDADES DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

A educação superior no Rio Grande do Sul começou a ter importância a partir do início da República. A primeira Universidade foi criada no ano de 1934, com a criação da Universidade de Porto Alegre, hoje Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS (INEP, 2006). Mudanças econômicas, globalização e ajustes fiscais são fatores que geram insegurança no mercado de trabalho e fazem com que aumente significativamente a demanda por um diploma de educação superior.

Assim, o ensino superior no Rio Grande do Sul expandiu-se de forma independente de políticas educacionais (INEP, 2006). Logo, a educação começa a ser vista como oportunidade de negócio tendo uma intensa mobilização da rede privada que começa a expandir-se no setor da educação. Deste modo, a rede pública recebe menor atenção e conseqüentemente se concentra em menor número no estado, no entanto sempre mantendo alta qualidade de ensino (INEP, 2006).

A legislação da LDB (Lei de Diretrizes e Bases), Lei n.9394, 20 de dezembro de 1996, Art.52, enquadra que para que uma instituição de ensino seja considerada Universidade é necessário que as instituições serem pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano. Portanto, se caracterizam por: produção intelectual institucionalizada; um terço de corpo docente com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado e um terço do corpo docente em regime de tempo integral.

Atualmente existem dezesseis Universidades no Estado do Rio Grande do Sul que têm vigente o curso de Administração. Destas, seis (6) Universidades são públicas e dez (10) são particulares. As universidades públicas que abrangem este segmento são Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS); Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Universidade Federal de Pelotas (UFPEL), Fundação Universidade de Rio Grande (FURG), Universidade da Região da Campanha (URCAMP) e Universidade da Região do Pampa (UNIPAMPA). Já as universidades privadas, que compõe este segmento são: Universidade de Cruz Alta (UNICRUZ), Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUI), Universidade de Passo Fundo (UPF), Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI), Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC), Universidade de Santa Cruz (UNISC), Universidade Luterana do Brasil (ULBRA/RS), Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), Universidade Católica de Pelotas (UCPEL) e Universidade de Caxias do Sul (UCS).

Assim, as universidades Públicas do RS abrangem uma totalidade de 7.598 docentes nas mais diversas áreas, concentrando no curso de Administração um total aproximado de 261 professores. Já as universidades Privadas, têm aproximadamente um total de mais de 7.046 (sete mil e quarenta e seis) professores no seu quadro de funcionários, e destes, há mais de 576 (quinhentos e setenta e seis) professores no curso de Administração.

Assim, verifica-se que a produção do conhecimento envolve – se praticamente em todas as localidades e regiões, constatando que não há espaços predeterminados, fronteiras ou qualquer tipo de barreira, já que a educação é parte do contexto social e encontra-se sempre em um processo de renovação (SCHUMUKLER *et al.*, 1999).

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 ORGANIZAÇÕES E PESSOAS

Maximiano (2004) afirma que organização é um sistema de recursos que procura realizar algum tipo de objetivo específico. Assim, utiliza - se de recursos, os quais podem ser humanos, materiais, financeiros, de informação, de espaço e de tempo para os seus processos de transformação onde o resultado principal serão produtos e/ou serviços.

Então, perceber as pessoas como o principal recurso organizacional é segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) compreender as pessoas como capital intelectual da empresa, pois, as organizações tendem a diferenciar-se pela forma como vendem idéias e relacionamentos nos produtos/serviços disponibilizados aos clientes

A maior parte das empresas bem sucedidas envolve seus colaboradores em torno de somente um objetivo. Com isto, os resultados são alcançados com maior eficiência e na maioria das vezes em um menor tempo. Percebe-se, então, a difícil competição por uma colocação no mercado de trabalho, a fim de, reciclar e qualificar ainda mais os empregados, pois as empresas estão unindo forças com universidades convencionais e fundindo objetivos, individuais dos empregados, da corporação e da instituição por meio de um sistema de parcerias, no qual todos são beneficiados. Este sistema tem como principal objetivo garantir que as necessidades de formação e treinamento da força de trabalho futuro sejam preenchidas (SCHUMUKLER *et al.*, 1999).

Alinhar as forças organizacionais com as tendências de mudança do ambiente é a forma mais eficiente de conduzir os interesses da organização e das pessoas. Assim, para que as empresas consigam obter o desempenho organizacional desejado, compete na maioria das vezes, ao profissional de Recursos Humanos aplicar e gerenciar o processo avaliativo do

perfil dos funcionários e candidatos, adequando-os de acordo com as necessidades específicas da organização (RIBEIRO, 2006; TACHIZAWA, FERREIRA e FORTUNA, 2001).

A tendência para Ribeiro (2006) é que as empresas passem a administrar com pessoas, ou seja, unir organização, colaboradores e parceiros internos em prol de um objetivo comum. Igualmente, as pessoas deixam de serem considerados recursos organizacionais e passam a ser parceiros organizacionais. Uma vez que, não são mais seres passivos no processo decisório e passam a ser vistos como sujeito ativo, dotado de inteligência e idéias, tornando-se, portanto empreendedores.

Rocha e Bastos (1999) afirmam que é de extrema importância que as organizações considerem a forma como ajustar o indivíduo à função adequada. A função exercida deve estar adaptada, a fim de permitir que o colaborador utilize sua vocação e habilidades proporcionando, melhores desempenhos individuais. Já que, o indivíduo ao ter a percepção que irá realizar o trabalho em uma área na qual se identifica fortalece-se seus valores pessoais, sua mensuração pela importância do trabalho, intervindo diretamente nos padrões de comprometimento.

3.2 COMPROMETIMENTO

O termo comprometimento organizacional tem evoluído conceitualmente desde a década de setenta, início dos anos oitenta. Com isso, os estudos sobre comprometimento têm se concentrado tanto na identificação dos tipos e focos, quanto na busca de seus antecedentes correlatados e no seu poder de prever os aspectos de comportamento do trabalhador. Assim, diferentes aspectos podem vir a interferir no comprometimento do indivíduo, tanto internos como externos, os quais se destacam a organização em que ele trabalha, seu grupo de amigos, sindicato, sua profissão, sua função, metas a serem cumpridas e também família, religião, cultura, etc. As relações entre essas variáveis podem ser conflitantes ou harmônicas (BASTOS, 1994; AZEVEDO, 2006).

Rocha e Bastos (1999) analisam que o comprometimento do trabalhador sofre influência direta da adaptação cotidiana, na qual as empresas têm de superar os desafios impostos pelas transformações. Conseqüentemente, estas mudanças propostas podem interferir diretamente no modo de agir do colaborador que é o principal responsável pela implementação dos processos bem sucedidos.

O comprometimento é abordado também, como um estado psicológico, que pode ser caracterizado por intenções comportamentais. Quando relacionado a organizações ele se explicita como atitudes, estas que se integram por dimensões afetivas, cognitivas e comportamentais. Neste contexto, significa o envolvimento do indivíduo com o ambiente de trabalho, evidenciando, que o comprometimento é um fenômeno multidimensional (BASTOS, BRANDÃO e PINHO, 1997).

Segundo Meyer e Allen (1997) o comprometimento pode ser entendido sob duas percepções. Uma, aborda tentativas distintas que ilustram as diferentes formas do comprometimento, ou seja, as relações entre empregados e instituições são variáveis e a outra, que envolve esforços a fim de distinguir o porquê, entre diversas empresas, para os quais o empregado tornar-se comprometido.

Morgan (2004) defende um posicionamento de que o comprometimento é visto como uma atitude de interesses. Faz referência a um conjunto de predisposições que envolvem objetivos, valores, desejos, expectativas e outros fatores, que levam a pessoa a agir de determinada maneira. A concepção do interesse pode estar relacionada a três domínios, os relativos às tarefas, a carreira, e o da vida pessoal de alguém na organização. O primeiro liga-

se ao modo de alguém em realizar o trabalho. No segundo, o empregado traz para o local de trabalho as suas aspirações, o que deseja para o futuro, podendo ser independente ao trabalho o qual está desempenhando. E o último, identifica o modo como o indivíduo comporta-se, mostrando sua personalidade, valores, preferências, crenças e conjunto de comprometimentos.

Embora haja várias vertentes que abordem o comprometimento elas ratificam-se a partir da idéia de que o vínculo existe e constitui a vontade de permanecer na organização, de exercer suas atividades, acreditar e aceitar os seus objetivos e valores. Sendo assim, independente da natureza do vínculo, o comprometimento auxilia as organizações a encontrarem estratégias de gerenciamento do seu quadro de funcionários, objetivando um maior envolvimento com a empresa, contudo uma maior produtividade. (NAVES e COLETA, 2003).

Nos conceitos abordados por Rocha e Bastos (1999) o comprometimento está associado a fatores psicossociais, adquiridos pelos indivíduos ao longo do tempo. Por isso, considera-se o comprometimento como um aspecto estável e internalizado pelo indivíduo. Percebe-se então, o desafio em entender quais fatores realmente levam as pessoas a comprometerem-se com seu trabalho, sua profissão ou com a empresa na qual estão inseridos.

Os conceitos de Vroom (1997) são complementares e destaca que o comprometimento é um fenômeno que une as pessoas em torno de um objetivo comum, já que, o comprometimento pode ser utilizado como uma ferramenta que potencializa os resultados organizacionais. Por isso, deve ser considerado como algo estratégico para a organização, a fim de potencializar a ação correta dos gestores fazendo com que eles obtenham os resultados esperados.

Bastos (1994) avalia que o vínculo com a organização pode ser percebido como um fator de identificação, de apego e de engajamento na empresa a qual o indivíduo está inserido. No aspecto organizacional, entende-se como uma ligação psicológica, ou seja, é a maneira como as pessoas sentem-se ao pertencer no mesmo “curso de ação” da empresa.

Frente às abordagens de Rocha e Bastos (1999) o comprometimento visa duas direções: a primeira tenta descrever o modo como o indivíduo articula seus compromissos frente a diferentes focos da própria organização, considerando a identificação dele com a empresa, o grupo, o trabalho, os líderes e os valores, os quais são articulados em sistemas de atitudes, e a segunda abrange a organização como um todo e explora os aspectos psicológicos distintos, os quais embasam a dependência do trabalhador, ou seja, os indivíduos que se diferenciam quanto à natureza ou a base do comprometimento.

A mesma abordagem é feita por Bastos, Brandão e Pinho (1997) que relacionam o comprometimento sobre três aspectos. O primeiro conceitua-se como compromisso, ou seja, o envolvimento, das pessoas ao realizar algo; o segundo identifica-se como o estado de lealdade do indivíduo, suas intenções, sentimentos e desejos, e o terceiro refere-se a situações que produzam resultados indesejáveis, como prejudicar e impedir. Com isso, o uso do comprometimento origina de um conceito que “une, ata, amarra” o indivíduo a alguma coisa.

Conforme Bastos (1994) o comprometimento define-se pela a inter-relação de cinco aspectos: o afetivo, onde indivíduo identifica-se com a organização; o calculativo, relacionando a mensuração dos investimentos e das recompensas (salários, promoções, motivação); o sociológico, caracterizando a relação de poder, a autoridade e subordinação; o normativo definido pela forma de conduta e atitudes mediante situações adversas; e o comportamento, dimensionando a manutenção do desempenho mediante as crenças/culturas.

Meyer e Allen desenvolvem estudos sobre o comprometimento desde a década de oitenta. A busca pela operacionalização da teoria faz com que a maioria dos autores que

pesquisam sobre o tema comprometimento os reconhece como sendo os principais pesquisadores na década de 90 (MATHIEU e ZAJAC, 1990).

Nesta perspectiva, o modelo de comprometimento organizacional abrange segundo Meyer e Allen (1997) os antecedentes, as conseqüências e os resultados nos processos organizacionais. Os antecedentes do comprometimento compreendem o conjunto das decisões tomadas pela organização e as características do indivíduo que pode afetar de maneira positiva ou negativa o comprometimento. Neste contexto, as variáveis que se relacionam como antecedentes são: a experiência do profissional com o seu resultado de trabalho, sua participação, seus benefícios adquiridos e a justiça.

A abordagem do comprometimento segundo os autores Meyer e Allen (1990) se insere como um fator psicológico, podendo ser o comportamento do indivíduo analisado através de um modelo multidimensional. Diante da multidimensionalidade do modelo de comprometimento de Meyer e Allen (1997), podem-se sintetizar as diversas análises em três categorias, segundo a concepção em seu próprio conceito, conforme o quadro, a seguir:

Categoria	Caracterização	A pessoa fica na organização por que..	Estado Psicológico
Afetiva	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado e envolvido na organização.	... sente que quer permanecer.	Desejo
Normativa	Grau em que o colaborador possui um sentido da obrigação (dever moral) de permanecer na org.	...sente que deve permanecer.	Obrigaçã
Instrumental	Grau em que o colaborador se mantém ligado à org. 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

Quadro 01: Os Três Componentes do Comprometimento Organizacional

Fonte: Meyer e Allen (1997)

Meyer e Allen (1997), consideram o comprometimento afetivo como uma forma de apego do colaborador. A organização tem um grande significado para ele, o indivíduo identifica-se com ela, envolve-se nos processos e assume uma postura de lealdade, a fim de que possa contribuir para o crescimento da organização. Sentem-se tão a vontade que aparenta ser a organização, sua casa, preferindo dedicar todo o tempo a organização, e seriam muito felizes se tivessem de dedicar toda a sua carreira a mesma organização, pois percebem-se como integrantes, ou seja, parte da organização. Consideram-se peças fundamentais para a integração da organização e permanecem na empresa porque assim desejam.

Assim, o aspecto afetivo do comprometimento (*affective commitment*) refere-se ao estado de apego do indivíduo com a organização, forma de envolvimento sentimental, pois há uma intensa identificação com a empresa. Colaboradores com características de comprometimento afetivo continuam na organização porque sentem um desejo em permanecer (MEYER e ALLEN, 1997).

Meyer e Allen (1997) consideram na dimensão instrumental, que o colaborador sente-se recompensado pelo que a organização lhe oferece. Passa a ser tanto uma necessidade como um desejo do indivíduo a sua permanência na organização. Sente-se acuado e entende que existem poucas alternativas de empregos caso saia da organização. Então, sustenta que sua saída da organização implicaria em esforços maiores, como financeiros, sociais ou

psicológicos e acomoda-se. No máximo, analisa a possibilidade de mudança de setor, pois se amedronta com medo do novo e da possível desestruturação de sua vida.

O aspecto instrumental do comprometimento (*continuance commitment*) relaciona a um apego psicológico em continuar na empresa, já que o indivíduo relaciona o alto custo em abandonar a empresa. Considera-se recompensado pelos benefícios que lhe são oferecidos pela organização e sente uma necessidade em permanecer na organização (MEYER e ALLEN, 1997).

Segundo Meyer e Allen (1997) o comprometimento normativo identifica-se como a obrigação do indivíduo em permanecer na organização. Percebe-se que há um sentimento de culpa, onde se entende ter o funcionário uma dívida para com a organização. Independente de vontade própria, ou de outras vantagens o indivíduo não se desvincula da organização por considerar ter uma obrigação moral com a empresa, uma vez que, a organização merece sua lealdade, porém não sente nenhuma obrigação em permanecer na organização. O sentimento psicológico percebido pelo indivíduo é o dever em permanecer com a organização.

No aspecto normativo do comprometimento (*normative commitment*), o indivíduo sente que devem permanecer na empresa, como se fosse um estado de obrigatoriedade. A identificação com os objetivos e valores da empresa é tamanha que o colaborador reflete nas características pessoais as relações da empresa (MEYER e ALLEN, 1997).

Conseqüentemente, a multidimensionalidade do comprometimento estudada por Meyer e Allen (1997) e conceituada através do modelo tridimensional. O tripé do comprometimento é fundamentado com base em três dimensões: afetiva, normativa e o instrumental. Contudo, é comum a percepção do comprometimento como um estado psicológico, que marca a relação do colaborador com a organização, ou seja, quanto mais comprometidos maior possibilidade de permanência do colaborador na organização (ROCHA e BASTOS, 1999).

3.3 DESEMPENHO

Para acompanhar o desempenho, é preciso que a empresa disponha de um sistema de informação que compreenda na íntegra o processo de gestão organizacional (BAUREN, 2000). É o acompanhamento do desempenho que permitirá à empresa uma flexibilidade maior na identificação de oportunidades ou de ameaças presentes no mercado (SINK e TUTTLE, 1993).

Neely e Gregory (1995) explicam que a mensuração do desempenho é o procedimento de medir as ações empregadas, sendo essas as que resultam no desempenho. Simons (2000) esclarece que a análise do desempenho auxilia no controle da implantação da estratégia, uma vez que possibilita a comparação dos resultados obtidos com os objetivos pretendidos.

Dessa forma, pode-se dizer que a avaliação do desempenho se constitui numa ferramenta de gestão, que permite ao administrador um controle sobre as atividades do negócio. No entanto, sua medição é considerada complexa, devido à dificuldade em se obter dados objetivos válidos, o que acaba ocasionando a necessidade de se utilizar indicadores subjetivos (PERIN e SAMPAIO, 1999).

No tocante a esses indicadores, convém explicar que os objetivos são constituídos pelo resultado de medidas, tais como: a participação de mercado e da receita de vendas, o retorno sobre as vendas, os investimentos e ativos, o fluxo de caixa, a lucratividade, a *performance* geral, entre outras. Já os indicadores subjetivos são essas mesmas variáveis, porém baseadas na percepção do gestor em relação à concorrência (PERIN e SAMPAIO, 1999).

Os estudos de Dess e Robinson (1984) e de Perin e Sampaio (1999), demonstraram que não há diferenças significativas entre o emprego de indicadores objetivos ou subjetivos de desempenho. Afirmaram, inclusive, que as medidas subjetivas podem ser mais recomendadas em determinados casos, a fim de possibilitarem uma comparação de informações entre indústrias e outros segmentos.

Segundo Gulini (2005) para cada necessidade estratégica, podem ser formulados um ou mais indicadores para acompanhar o desempenho da opção estratégica estabelecida. A partir daí, o acompanhamento pode ser feito através de diferentes modelos de avaliação de desempenho. Santos (2007) afirma que para a construção dos modelos avaliativos torna-se fundamental que a organização conheça os interesses pessoais do indivíduo, pois facilita uma melhor construção das principais ações estratégicas da organização.

Para tanto, a avaliação do desempenho analisa as ações do homem, juntamente com o ambiente natural que o cerca, e serve como base para a tomada de decisões e apreciações de fatos, idéias, objetivos ou resultados, ou seja, aborda qualquer situação que envolva escolha. Assim, as empresas buscam constantemente a avaliar o desempenho do seu capital humano para poder torná-lo mais produtivo e conseqüentemente obter melhores resultados. (LUCENA, 1995).

Para poder empreender com sucesso as transformações que possibilitem melhorias no resultado final, é importante que a empresa avalie o próprio desempenho, identificando-o na individualidade e compreendendo o processo como um todo, ou seja, por meio da análise do desempenho individual é possível implicar melhorias nas práticas cotidianas que farão com que os funcionários tornem-se mais estimulados, criativos e comprometidos com a organização (GULINI, 2005).

Levando em conta que avaliar significa projetar melhorias para aumentar resultados já planejados, as organizações projetam expectativas em relação ao desempenho e pressupõe que há um padrão mínimo para que aja uma estabilidade nos resultados esperados. Assim, a responsabilidade do indivíduo em desempenhar eficazmente sua função determinada faz com que haja uma ampliação do sistema de objetivos pré-determinados. Desta forma, dinamizam o planejamento e os processos operacionais responsáveis pela obtenção de resultados (VROOM, 1997).

3.4 A RELAÇÃO DO DESEMPENHO INDIVIDUAL COM O COMPROMETIMENTO

Os sistemas organizacionais sofrem influência direta dos processos da mudança do mundo atual. A globalização, o avanço tecnológico e as mudanças de valores sociais afetam diretamente os indivíduos, os grupos sociais e a sociedade. Neste contexto, as organizações sentem necessidade de manter seus colaboradores comprometidos com sua missão, seus objetivos e valores. Portanto, as formas como os indivíduos se comprometem com a organização afetam a maneira como se comportam, a maneira como percebem a organização que conseqüentemente geram resultados de insegurança, tensão e estresse, influenciando, o desempenho individual e organizacional (ROCHA E BASTOS, 1999).

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) consideram que não bastam as empresas possuírem colaboradores competentes, eles devem sim estar comprometidos com a organização e empenhados em realizar um bom trabalho, visto que, o sucesso de uma empresa é resultado do trabalho em grupo, do comprometimento e da adesão a um objetivo comum.

Lucena (1995) afirma que as pessoas são as principais responsáveis pelos processos de mudança da empresa. O empenho em manter a organização atualizada e bem-sucedida resulta de decisões certas e de ações planejadas. Portanto, a empresa depende da forma como

o colaborador compromete-se, na sua capacidade de inovação e no seu mais perfeito desempenho.

Assim, as empresas que aprendem com as mudanças transformam as dificuldades em aprendizados e ganham, maior flexibilidade e redução de tempo nos processos. Uma vez que, a capacidade de modificação da organização aliada ao aprendizado individual agiliza os processos, resultando em uma maior probabilidade de sucesso organizacional (TACHIZAWA, FERREIRA e FORTUNA, 2001).

Desta forma, baseando-se nos argumentos e abordagens dos autores anteriores, percebe-se que o comprometimento e o desempenho estão intimamente conectados, sendo estes dois fatores relevantes e de importância para o bom andamento da organização. Outra relação existente é que um funcionário comprometido conseqüentemente desempenha mais que os outros, mostrando-se mais fiel e ligado aos processos organizacionais (Cruz, 2002).

4. METODOLOGIA

A presente pesquisa classifica-se como exploratória-descritiva e utiliza como método a abordagem quantitativa. Assim, o método quantitativo é apropriado para pesquisas que utilizam coleta de dados, uma vez que farão uso de uma etapa exploratória de pesquisa, o qual a análise dos dados baseia-se no uso de métodos estatísticos. De tal modo, faz-se uso de técnicas estatísticas, uma vez que, a análise dos dados coletados é feita por meio da mensuração dos dados oriundos do modelo estatístico, como porcentagens, média, moda, desvio padrão, análise fatorial, dentre outros, utilizando como instrumento de coleta de dados questionários (GIL, 1999).

O presente estudo foi realizado em todas as Universidades do Estado do Rio Grande do Sul – RS, ou seja, mais especificamente, a pesquisa compreendeu uma análise direcionada aos docentes de graduação que ministram aulas nos cursos de Administração. Conforme um levantamento realizado definiu-se a população num total de 950 docentes. Diante disto, utilizou-se uma amostragem aleatória simples, remetendo os questionários a uma amostra de 500 professores.

Para tanto, o plano de coleta de dados baseou-se por meio de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e pesquisa de campo. A pesquisa bibliográfica utilizou-se de livros e artigos acadêmicos referenciando o assunto e discutindo a problemática de pesquisa, diante da visão de diferentes pesquisadores. Já a pesquisa documental foi usada no intuito de que alguns dados fossem levantados com maior precisão, utilizando de documentos expedidos pelas Universidades, além de relatórios anuais e correspondências, para que, fosse possível elevarem dados como o número total de alunos e docentes, número de alunos matriculados nos cursos de Administração e docentes que ministram aulas nos cursos de Administração das Universidades do estado do RS.

Para a pesquisa de campo foi utilizado como instrumento de coleta de dados, questionários, nos quais as respostas foram fundamentadas pela escala de mensuração contínua, a fim de conseguir comprovar intensidade do comprometimento segundo o modelo de Meyer e Allen.

Portanto, ao serem enviados o questionário, criou-se o link: <http://comp.unicruz.edu.br/~lschneider/formulario/> com a finalidade de facilitar o acesso dos pesquisados a responder a pesquisa. Visando, uma maior precisão de retorno, criou-se uma linguagem de tabulação conforme o Sistema de Banco de Dados MySQL (*My Structured Query Language*) na versão 6.0.5 Alpha, o qual é utilizado em pesquisas onde a identidade do

pesquisado não interfere no acesso, tendo como linguagem de computação o P.H.P. (*Hypertext Preprocessor*), sendo compatível com o modelo de banco de dados escolhido.

A coleta de dados utilizou como modelo de mensuração a escala métrica, do tipo somada, a exemplo da Escada de *Likert*, que utiliza como resposta as opções de discordar totalmente, discordar, não concordar nem discordar (indiferente), concordar e o concordar totalmente, o que limita a escala do número um ao cinco. Visto que, este modelo é o que possibilita a expressão de intensidade dos sentimentos do entrevistado, o qual é o objetivo desta pesquisa. A fim de enriquecer ainda mais a proposta de estudo, os dados coletados foram analisados pelo programa SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*, versão 16.0 para *Windows Vista*, utilizando, tabelas, gráficos explicativos e análise descritiva para melhor esclarecer os resultados da pesquisa.

Quanto à análise do perfil dos entrevistados foi efetuada a frequência de cada questão e diante dos maiores resultados foram feitos cruzamentos, de modo que se obtivesse a caracterização dos dados da amostra. Nas questões referentes ao comprometimento afetivo, normativo e instrumental e ao desempenho individual, além de uma análise de frequência, utilizou-se da média aritmética e o desvio padrão. Portanto, analisaram-se as maiores médias, ou seja, as mensuradas com valores acima de 3 (três) nas questões procedeu-se uma análise mais objetiva da relação aos três tipos de comprometimento e o desempenho individual. Deste modo, quando a análise envolveu o relacionamento de duas variáveis, fez-se uso do modelo estatístico Qui-Quadrado, para comprovar e relacionar as variáveis do comprometimento frente as variáveis do desempenho. Segundo Moore (1995) o teste Qui-Quadrado (X^2) deve ser utilizado quando objetiva-se estudar a relação de duas ou mais variáveis qualitativas de classificação. Para a realização deste modelo de teste, utilizou-se do SPSS, no módulo Teste Qui-Quadrado (*Chi-Square Test*).

Ainda, para consolidar a análise estatística Qui-Quadrado (X^2) faz-se o uso da significância, a qual é utilizada para mensurar a confiabilidade do cruzamento. Percebe-se, então, que há relação entre as variáveis relacionadas quando o valor da significância (p) encontra-se entre 0,000 a 0,005, confirmando a íntima relação entre as variáveis relacionadas.

Para viabilizar a relação existente no método Qui-Quadrado (X^2), utilizou-se o coeficiente de contingência. Este teste só é calculado quando existe associação. O Coeficiente de contingência avalia o grau de dependência, ou seja, quanto mais próximo de 1, mais forte a relação entre as variáveis (STEVENSON, 1981).

5. RESULTADOS

Os dados coletados permitiram verificar que o perfil dos entrevistados corresponde que a maioria dos docentes possui titulação de Mestre, atuando no mesmo curso de formação, são homens e estão na faixa etária de 36 a 50 anos.

Ao considerar o comprometimento afetivo, como sendo a face que determina o grau de afetividade do indivíduo para com a organização, torna-se visivelmente o modo de maior envolvimento do colaborador. Portanto os resultados demonstram que 46% dos docentes concordam plenamente que gostariam de passar o resto de sua carreira na Universidade em que atuam; 42,3% do percentual concordam que sentem como se os problemas da Universidade fossem seus próprios; ao serem questionados quanto a não se considerar parte da família da Universidade 41,7% discordam totalmente desta afirmação, ou seja, avaliam serem membros desta família; ao não serem emocionalmente ligados a Universidade em que atuam 54% discordam totalmente desta questão, já que afirma ser emocionalmente envolvidos, fator este, que pode ser compreendido quando ponderada a questão do significado

pessoal; 60,7% concordam plenamente que a Universidade tem um significado pessoal para eles e 49,1% discordam totalmente em não ter um forte sentimento de pertinência a Universidade em que se encontram.

Diante disto, é possível notar que nenhuma questão obteve a maioria das respostas negativas ou indiferentes quanto a afetividade. Ao observar este dado toma-se o comprometimento afetivo como a forma mais positiva do colaborador com a organização, ou seja, este tipo de apego é visivelmente verificado.

Ao analisar as questões frente ao comprometimento instrumental, nota-se que um percentual de 41,1% concorda plenamente que seria duro deixar a Universidade mesmo se quissem. Contudo 76% concordam e concordam plenamente que uma grande parte de sua vida seria alterada caso isto acontecesse. Diante disto, percebem que continuar na Universidade é uma questão tanto de desejo como de necessidade, representado 42,9% os que concordam com esta afirmativa. Caso saísse da Universidade a maioria percebe que dispõe de outras opções de emprego, pois há alternativas disponíveis de mercado.

Quando se faz referência ao sacrifício pessoal em deixar a Universidade, se considerar o conjunto de benefícios que a Instituição disponibiliza, 30,7% concordam que os benefícios façam com que eles permaneçam na organização. Porém, 36,2% não concordam que o investimento feito em si faça com que não trabalhem em outro lugar. Portanto, há uma percepção geral de que sentiria falta da Universidade caso mudassem de emprego, que sua vida seria alterada, mas que há alternativas disponíveis e opções de mudanças que até podem não ser tamanho o benefício, mas que o investimento pessoal não é um fator capaz de manter o colaborador comprometido na Universidade.

Ao analisar as questões sobre o comprometimento normativo, em um âmbito geral, nota-se que o aspecto fidelidade foi o que obteve maior número de respostas, já que 42,3% concordam que a Universidade merece a sua fidelidade, o que pode ser explicado por meio da obrigação que é percebida diante do percentual que 38% concorda que devem muito a Universidade.

Contudo, quando se verifica a questão que explicita o sentimento de não ter obrigação de permanecer na Universidade 41,1% não concordam com esta idéia, o que pode ser comprovado com a questão que faz referência a ter obrigação para com as pessoas que estão inseridas neste ambiente, onde a maioria concorda com esta afirmação. Diante disto, 38,7% concordam que mesmo sendo vantagem não estariam certos em deixar a Universidade, o que pode ser percebido através do sentimento de culpa, caso venha a ocorrer esta mudança de emprego. Portanto, o sentimento de culpa e obrigação com a Universidade são perceptíveis, diante das médias apresentadas em cada questão, prevalecendo a maior média na questão fidelidade, com 3,79.

Ao analisar a variável de desempenho individual, constata-se que 58,3% preocupam-se em inovar seus métodos e procedimentos dentro dos trabalhos que executam. Complementando os resultados 39,9% não concordam que gostariam em desempenhar sempre as mesmas tarefas, o que pode ser verificado mediante o aspecto inovação. No entanto, 50,3% concordam plenamente que desempenham com maior afinco as funções, pois tem um forte sentimento pela Universidade. Logo, nota-se que há uma relação do comprometimento afetivo com o desempenho.

Diante disto, 28,8% não concordam que o desempenho relaciona-se diretamente com o sacrifício em permanecer na Universidade; 34,4% concordam que desempenham suas tarefas, pois são obrigados a fazê-los. As maiores médias encontradas referem-se à questão inovação, com média de 4,53; e ao sentimento pela Universidade, com média de 4,3.

A fim de afirmar a relação existente entre o comprometimento e o desempenho individual foram feitos cruzamentos, das maiores médias das questões que se referem ao comprometimento e as que se referem ao desempenho individual.

Tabela 1 – Desempenho de Funções e Sentimento X Significado Pessoal

		Por ter um forte sentimento pela minha Universidade desempenho com maior afinco as minhas funções.					Total
		Discordo Totalmente	Não Concordo	Sou Indiferente	Concordo	Concordo Plenamente	
Esta Universidade tem muito significado pessoal para mim.	Discordo Totalmente	1	0	1	0	0	2
	Não Concordo	0	2	1	0	1	4
	Sou Indiferente	0	1	3	4	1	9
	Concordo	0	2	9	26	12	49
	Concordo Plenamente	0	1	4	26	68	99
	Total	1	6	18	56	82	163

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 2: Teste Qui Quadrado – Tabela 1

	Valores	Significância (<i>p</i>)
Teste Qui-Quadrado (X^2)	1,481	0,000
Coefficiente de Contingência	0,690	0,000

Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisar o desempenho individual e o comprometimento afetivo, conforme as questões referentes ao significado pessoal e o desempenho com maior afinco das funções por ter um forte sentimento pela universidade, percebe-se que o *p* (significância) é 0,000. Portanto o teste é significativo, havendo uma forte relação entre as variáveis analisadas. Diante desta dependência, analisa-se o coeficiente de contingência, o qual é igual a 0,69; ou seja, próximo de 1 (um). Assim, afirma-se a forte dependência das variáveis de comprometimento afetivo ligado ao desempenho individual.

Tabela 3: Desempenho Pessoal e Sacrifício X Deixar a Universidade

		Meu desempenho relaciona-se diretamente com meu sacrifício pessoal em permanecer nesta Universidade.					Total
		Discordo Totalmente	Não Concordo	Sou Indiferente	Concordo	Concordo Plenamente	
Seria muito duro para mim deixar minha Universidade agora, mesmo se eu quisesse.	Discordo Totalmente	2	0	0	0	0	2
	Não Concordo	3	5	3	5	1	17
	Sou Indiferente	2	7	5	3	0	17
	Concordo	5	17	17	18	3	60
	Concordo Plenamente	10	18	11	17	11	67
	Total	22	47	36	43	15	163

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 4: Teste Qui Quadrado – Tabela 3

	Valores	Significância (<i>p</i>)
Teste Qui-Quadrado (X^2)	2,554	0,061

Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisar as questões sobre comprometimento instrumental e desempenho individual demonstradas nas tabelas três e quatro verifica-se que o valor de *p* (significância) é 0,061. Portanto o teste não é significativo. Conseqüentemente, percebe-se que o valor de *p* é maior que 0,05, não apresentando relação de interdependência entre as variáveis, ou seja, confirma-se que não há relações entre o comprometimento instrumental e o desempenho individual.

Tabela 5: Desempenho de Tarefas e Obrigação X Fidelidade

		Desempenho minhas tarefas porque julgo ter obrigação em fazê-las					
		Discordo Totalmente	Não Concordo	Sou Indiferente	Concordo	Concordo Plenamente	Total
Esta Universidade merece minha fidelidade.	Discordo Totalmente	1	3	1	1	1	7
	Não Concordo	1	3	1	3	2	10
	Sou Indiferente	1	8	9	12	5	35
	Concordo	1	19	5	28	16	69
	Concordo Plenamente	2	4	3	12	21	42
	Total	6	37	19	56	45	163

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 6: Teste Qui Quadrado – Tabela 5

	Valores	Significância (<i>p</i>)
Teste Qui-Quadrado (X^2)	3,074	0,015
Coefficiente de Contingência	0,398	0,015

Fonte: Dados da pesquisa

Ao verificar a relação entre o comprometimento normativo e o desempenho individual, diante das questões que comportam a fidelidade a Universidade e desempenhar as tarefas por considerar ter obrigação em fazê-las, nota-se que o *p* (significância) é 0,015. Portanto o teste é significativo, prevalecendo a relação entre as variáveis analisadas. Diante disto, analisa-se o coeficiente de contingência, o qual é igual a 0,398; ou seja, não tão próximo de 1 (um), havendo dependência entre o comprometimento normativo e o desempenho individual, porém a relação é considerada fraca.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos resultados das análises da pesquisa cabe observar que o comportamento dos docentes de Administração está intimamente relacionado às três variáveis do comprometimento, tanto o comprometimento afetivo, como o comprometimento normativo e o comprometimento instrumental. Salienta-se que os fatores que mais levam o colaborador a ser comprometido com a organização é a ligação emocional com a empresa, diante do desejo de continuar nela e do intenso apego, o que resulta na necessidade de ser fiel à organização enquanto nela permanecer.

Destaca-se que em relação ao comprometimento afetivo, os aspectos de maior relevância são: o anseio em passar o resto da carreira na Universidade atual, a relação de tomar como seus os problemas da organização e principalmente o significado pessoal que os docentes têm para com a Universidade. Já em relação ao comprometimento instrumental, percebe-se que os docentes sentem necessidade de permanecer na Universidade, pois há uma visão que parte de sua vida seria alterada caso isso acontecesse. Então, o sentimento de permanência pode ser considerado uma questão tanto de necessidade como de desejo. Outro aspecto analisado foi o comprometimento normativo, no qual se identificou questões de obrigação, que foram percebidas através de aspectos como fidelidade, dívida e sentimento de comprometimento junto as pessoas da Universidade.

Neste contexto, pode-se afirmar que há entre o comprometimento afetivo e o desempenho individual uma forte relação de dependência, percebidos por meio dos resultados estatísticos obtidos nos métodos aplicados. O que confirma ser o comprometimento afetivo a dimensão que classifica os docentes pesquisados. Outra relação observada consiste entre o comprometimento normativo e o desempenho individual, porém esta relação é considerada fraca. Contudo, nada se pode afirmar sobre a relação do comprometimento instrumental com o desempenho individual, já que, o teste não foi significativo e nada se comprovou sobre a relação destas variáveis.

Em resposta ao objetivo geral conclui-se que há relação entre o comprometimento afetivo, o normativo e o desempenho individual. E, ainda, que o tipo de comprometimento que identifica os professores dos cursos de Administração das Universidades do estado do Rio Grande do Sul é o comprometimento afetivo. Portanto, considera-se esta dimensão como um o apego afetivo, ou seja, um melhor desempenho individual se dá diante da dedicação ao trabalho perante uma relação de sentimento de afetividade.

Conclui-se então que por ser o comprometimento afetivo o modelo que mais se destaca, verifica-se que os fatores emocionais são os responsáveis pela permanência dos colaboradores nas Universidades a que pertencem.

BIBLIOGRAFIA

AZEVEDO, L. P. S. **Comprometimento e Bases de Poder como Preditores de Impacto de Treinamento no Trabalho em Contact Center**. 2006, 86 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Psicologia – Mestrado). Instituto de Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2006.

BAUREN, I. M. **Gerenciamento da Informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BASTOS, A.V.B. O Conceito de Comprometimento: sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho. In:_____. **Organização e Sociedade**, Salvador, v.1, nº 2, p. 77-106, 1994.

BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G. A. e PINHO, A. P. M. Comprometimento Organizacional: Uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**. São Paulo, v.1, n. 2, p. 97 – 120, Maio/Ago. 1997.

CRUZ, M. M. Análise de três estilos de comprometimento organizacional em uma empresa do setor de construção civil. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002, Salvador. **Anais eletrônicos**. Bahia: ANPAD, 2002.

DESS, G. G.; ROBINSON, R. B. Jr. Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 3, p. 265-273, 1984.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

- GULINI, P. L. **Ambiente Organizacional, Comportamento Estratégico e Desempenho Empresarial**: um estudo no setor de provedores de internet de Santa Catarina. 2005, 156 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Univali, Biguaçu, 2005.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA - INEP. **Educação Superior Brasileira 1991-2004**: Rio Grande do Sul. Brasília-DF: Inep/MEC, 2006.
- LUCENA, M. D. S. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MATHIEU, J. E.; ZAJAC, D.M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. **Psychological Bulletin**. v. 108 (2), p. 171-194, 1990.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução a Administração**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N.J. **Commitment in the Workplace**: Theory, research, and application. London: Sage, 1997.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, v. 79, p. 1-18. Londres: 1990.
- MORGAN, G. **Imagens da Organização**. Tradução: Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 2004.
- NAVES, E. M. R; COLETA, M. F. D. Cultura e Comprometimento Organizacional em empresas Hoteleiras. **Revista de Administração Contemporânea**. São Paulo, v.43, n. 4, p. 205 – 222, Edição. Especial. 2003.
- NEELY, A.; GREGORY, M. Performance measurement system design. **International Journal of Operations & Product Management**, v. 15, 1995.
- PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H. Performance empresarial: uma comparação entre indicadores subjetivos e objetivos. *In*: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO, 23, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais eletrônicos**. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.
- REGO, A.; SOUTO S. A percepção da justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo Luso-Brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v.8, n.1, p. 151-177, Jan./Mar. 2004.
- RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- ROCHA, A. S. C.; BASTOS A. V. Comprometimento do empregado e contextos organizacionais em mudança: O caso do Banco do Brasil. *In*. **ENANPAD**, Foz do Iguaçu, Anais do 23 ° Encontro da ANPAD –CD-ROM, 1999.
- SANTOS, W. S. F. **Avaliação de Desempenho Individual**: análise da adequação às expectativas dos funcionários do Banco do Brasil. *In*: Encontro Anual da ANPAD, 2007, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- SCHMUKLER A. *et al.* **Educação para as Empresas do Século XXI**. São Paulo: Schmukler, 1999.
- SINK, D. S.; TUTTLE, T. C. **Planejamento e Medição para a Performance**. Rio de Janeiro: Quality Mark, 1993.
- SIMONS, R. **Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy**. New Jersey: Prentice-Hall, 2000.
- STEVENSON, W.J.; **Estatística ligada a Administração**. São Paulo: HARBA, 1981.
- TACHIZAWA T.; FERREIRA V.C.P.; FORTUNA A. A. M. **Gestão com Pessoas**: Uma abordagem aplicada as estratégias de negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.
- VROOM V. H. **Gestão de Pessoas não de Povoal**: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho. Tradução: Ana Beatriz Rodrigues e Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- ZATTI, M. L. R; MENDES, V. L. P. S. Comprometimento organizacional na área hospitalar e vínculos empregatícios. *In*: Encontro Anual da ANPAD, 31. 2007, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.