

RELAÇÕES ENTRE FATORES ORGANIZACIONAIS E COMPROMETIMENTO: um estudo com docentes de ensino superior

Suzete Antonieta Lizote
lizote@univali.br
UNIVALI

Miguel Angel Verdinelli
nupad@univali.br
UNIVALI

Resumo: O objetivo deste estudo foi analisar a relação entre os fatores organizacionais, segundo Moriano et al. (2009), e o comprometimento organizacional, conforme a abordagem de Meyer e Allen (1991), na percepção dos professores de ciências sociais aplicadas que lecionam em uma universidade comunitária de Santa Catarina. O referencial teórico apresenta os temas essenciais à problemática da pesquisa: fatores organizacionais e comprometimento organizacional. Para a análise de suas relações empregou-se uma abordagem quantitativa realizando-se uma survey com questionário. A partir de dados secundários disponibilizados pela instituição levantaram-se variáveis sociodemográficas dos respondentes. As técnicas estatísticas empregadas foram univariadas (análise de correlações e Anova) e multivariadas (análise fatorial exploratório e confirmatório). Os resultados demonstram que existem associações significativas entre alguns fatores organizacionais e o comprometimento, mas conforme a maneira de processar os dados surgem diferenças. Com as variáveis sociodemográficas avaliou-se a influência no comprometimento e nos fatores organizacionais. Destes, recompensas é a melhor relacionada com os demais fatores, associando-se também positiva e significativamente com o comprometimento afetivo e normativo. O componente instrumental ou calculativo, segundo alguns autores, apresenta relações negativas com as outras dimensões do comportamento e dentre os fatores organizacionais esse tipo de vínculo negativo se observa para o tempo disponível com as recompensas e com a incerteza nas tarefas.

Das Anovas realizadas é interessante salientar que o comprometimento instrumental exhibe diferenças segundo o gênero, sendo os homens os que pontuam com maiores valores. Outro preditor que influencia nos contrastes com interações é o fato do docente exercer atividades profissionais.

Palavras Chave: Comprometimento - Fatores - Docentes - Ensino Superior - Universidades

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, as organizações vêm se reestruturando e repensando seus processos de trabalho interno, devido às pressões do mercado, provenientes dos consumidores, concorrentes, fornecedores, governos e, principalmente, das variáveis do macro ambiente. Estas reestruturações objetivam o aumento da eficiência, com o intuito de melhor atuar nesse ambiente competitivo, garantindo, desta forma a sobrevivência no mercado.

Segundo Robbins (2005), nos últimos anos, a visão de valorização do capital patrimonial e financeiro como um dos principais recursos estratégicos das empresas, está progressivamente sendo substituída por uma visão que privilegia o capital intelectual, cujos componentes principais são a informação, conhecimento e a criatividade.

O grau de comprometimento organizacional dos funcionários há tempo vem sendo reconhecido como um elemento fundamental para atingir melhores desempenhos e o sucesso da organização. Segundo Meyer; Allen e Topolnytsky (2007) quando a importância de se construir uma relação de comprometimento é reconhecida, a organização está em consonância com as mudanças do ambiente que a cerca. Assim, o envolvimento e o comprometimento são importantes para a produtividade e nível do trabalho e atividades, com otimização das capacidades. Igualmente para a criação de oportunidades e uso das competências individuais e organizacionais, influenciando na velocidade de respostas para o ambiente/mercado e para a internalização de novas tecnologias e conhecimentos.

Nesta ótica, o campo do comportamento organizacional, cujo foco é o estudo do que as pessoas fazem nas organizações e de como ele afeta o desempenho nas empresas, vem ganhando cada vez mais força, tanto entre os pesquisadores quanto entre executivos. Bastos (2008) complementa ao defini-lo como um campo de estudo que instiga o impacto que os indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de utilizar esses conhecimentos para melhorar a eficácia organizacional.

As organizações vêm-se preocupado cada vez mais com o intraempreendedorismo como uma estratégia competitiva (STEVENSON e JARILLO, 1990; KURATKO, IRELAND e HORNSBY, 2001). Inclusive os gestores corporativos, os líderes e os acadêmicos estão em busca de métodos inovadores para incentivar pessoas e equipes a serem mais criativos e, assim, tornar as organizações mais competitivas (KENNEY e MUJTABA, 2007). Na definição de Zahra e Covin (1995) o intraempreendedorismo apresenta duas dimensões: uma que inclui o compromisso da empresa em construir novos produtos ou processos, criando novos mercados, e outra dimensão abordando a renovação estratégica, que é a revitalização das operações.

A investigação nesta área, segundo afirmam Moriano *et al.* (2009), tem se concentrado na identificação das variáveis que influenciam a orientação empreendedora da organização, bem como o comportamento intraempreendedor das pessoas. Referindo-se ao nível empresarial sublinhou-se a importância de diferentes fatores organizacionais, como o apoio da administração, o uso adequado de recompensas, a disponibilidade de recursos, o tamanho e estrutura da organização, dentre outros (ANTONCIC e HIRSRICH, 2003; HORNSBY, KURATKO e MONATGNO, 1999; ZAHRA e COVIN, 1995).

Com relação ao comportamento individual dentro das organizações, as investigações têm focado nas diferentes características pessoais (SHABANA, 2010; KRAUSS *et al.*, 2005) e, alguns autores, como Moriano *et al.* (2009), ressaltam que esse tema ainda é pouco estudado, e que as pesquisas não entram em profundidade no “por quê” algumas pessoas desenvolvem um comportamento intraempreendedor e outras não dentro das organizações.

Diante deste contexto, ao considerar que o comprometimento dos funcionários pode se considerar uma das dimensões do intraempreendedorismo e que os fatores organizacionais podem influenciá-lo, o presente estudo buscou responder a seguinte pergunta de pesquisa: Os fatores organizacionais tradicionais, como apoio da direção, liberdade no trabalho, recompensas, tempo disponível, e as limitações organizacionais ou incertezas nas tarefas, se relacionam com o comprometimento organizacional dos professores das instituições de ensino superior?

No intuito de dar resposta a essa questão se estabeleceram as seguintes hipóteses de investigação:

H1a: Os fatores organizacionais se relacionam de modo positivo com o comprometimento afetivo dos professores universitários.

H1b: Os fatores organizacionais se relacionam de modo positivo com o comprometimento instrumental dos professores universitários.

H1c: Os fatores organizacionais se relacionam de modo positivo com o comprometimento normativo dos professores universitários.

A partir da revisão da literatura a delimitação do marco teórico indica que a relação fatores organizacionais, baseada no modelo de Moriano *et al.* (2009), com comprometimento organizacional, segundo o modelo de Meyer e Allen (1991) ainda é um tema pouco explorado, particularmente com professores de instituições de ensino superior. Desta maneira, a originalidade e relevância do artigo estão, por um lado, em trazer novas evidências empíricas sobre as relações dos construtos propostos, e, por outro, em propor articulações teóricas ainda não respondidas em estudos empíricos.

Após esta introdução, o trabalho está estruturado em outras cinco seções. O marco teórico sobre o tema se apresenta na segunda seção e a abordagem metodológica na seguinte. Na sequência, se analisam os dados e na quinta seção apresentam-se as considerações finais. Por último se listam as referências utilizadas.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

As organizações se deparam 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. Para Bastos e Borges-Andrade (2002) os novos processos produtivos exigem que os trabalhadores sejam mais participativos, autônomos, com desenvolvida capacidade para trabalhos em equipe e, sobretudo, comprometidos com os resultados da organização a que pertencem.

Estes processos, reconhecidos como um desafio para o domínio do estudo do comprometimento organizacional envolvem alterações na tecnologia, competição global e demanda do consumidor, que pressionam as empresas a melhorarem a eficiência (BASTOS, 1998; MEYER, 2009).

Compreender o comprometimento com o trabalho é interesse dos profissionais responsáveis pela formulação e implementação das políticas de gestão e, desta forma, se exige uma atuação diferente da área de recursos humanos, ou seja, deve atuar de maneira

estratégica, e não só operacional (MARRAS, 2000). Segundo Harris e Cameron (2005), num ambiente em constante mutação e altamente competitivo, a organização, caso esteja preocupada em sobreviver, necessita atrair e reter profissionais competentes, criativos e comprometidos.

Nas últimas décadas o comprometimento organizacional tem sido estudado profundamente, sendo que o seu enfoque principal é encontrar resultados que expliquem os níveis de comprometimento do indivíduo no trabalho (BECKER; KLEIN e MEYER, 2009). Ressaltam Bastos (1994), Medeiros (1997) e Bandeira, Marques e Veiga (2000), que a pesquisa nesta área tem sido conduzida por abordagens distintas.

O estudo empírico sobre o comprometimento organizacional, a desenvolver neste artigo, será efetuado considerando o modelo de Meyer e Allen (1991). O qual foi validado no Brasil por Medeiros e Enders (1998) e Bandeira, Marques e Veiga (1999) trazendo contribuições significativas para o estudo da multidimensionalidade. Os propositores do modelo argumentam que a permanência em uma organização pode ser originária de desejo, da necessidade e/ou do senso de dever ou obrigação. Desta forma, o comprometimento é analisado sob três dimensões fundamentais: afetiva, normativa e instrumental.

2.1.1 COMPROMETIMENTO AFETIVO

A dimensão afetiva, de uma forma dinâmica, origina-se no cenário organizacional quando o empregado internaliza os valores da empresa, a partir de uma identificação com suas metas. Esse fato potencializa o envolvimento do mesmo nas execuções de seu trabalho, aprimorando seu desempenho, objetivando facilitar o processo da organização e, também permanecer trabalhando para a referida empresa (MEYER e ALLEN, 1991).

Sob a mesma perspectiva, o indivíduo assume uma postura positiva e ativa perante o trabalho e a empresa, ou seja, permanece na instituição porque quer (IVERSON e BUTTIGIEG, 1999), sendo assim, o comprometimento é entendido como uma ligação emocional, um sentimento, um impulso ou desejo que o conduz a ficar (GONZALEZ e GUILLÉN, 2008).

As consequências comportamentais decorrentes do enfoque afetivo correspondem a resultados extremamente positivos e estratégicos para a organização que busca obter vantagem competitiva. Tal como sustentam Meyer, Allen e Topolnytsky (1998), indivíduos com um forte comprometimento afetivo tenderão a comportar-se de maneira a potencializar os melhores interesses da organização. Para Rego e Souto (2004), os funcionários afetivamente comprometidos possuem maior tendência em sentirem-se motivados a contribuir mais vigorosamente para a organização, com um menor *turnover*, absenteísmo mais baixo, desempenho mais elevado e comportamento superior de cidadania organizacional.

De acordo com Kelman (2006), as pessoas podem ser integradas em um sistema social, tal como uma organização, pela adesão as regras, pelo envolvimento com seus papéis ou mesmo pelo compartilhamento de valores. Também Bonavides, Oliveira e Medeiros (2006) entendem que o indivíduo com comprometimento afetivo tem maior satisfação com o salário, com as condições de trabalho na organização, com premiações, com o reconhecimento de sua função, promoções recebidas, com a confiança recebida dos seus superiores e com a liberdade que detém.

2.1.2 COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL

A base do vínculo de natureza instrumental, diferentemente das outras duas dimensões abordadas, enfatiza uma avaliação dos custos associados a sair e, desta forma, envolve um cálculo de ganhos e perdas nas permutas que o indivíduo faz com a organização (MEYER e ALLEN, 1991). Trata-se assim, de uma relação baseada na troca entre a empresa e o funcionário, sendo que este sente que precisa permanecer, devido a quantidade de recursos e tempo que já investiu e perderá com sua saída (COMMEIRAS e FOURNIER, 2003).

O comprometimento instrumental é próprio dos indivíduos quando estes permanecem na empresa em função da avaliação que fazem, entre os custos e recompensas de permanecer ou, os custos e riscos de sair da organização (CHANG, 2001). Segundo Chen e Francesco (2003), funcionários instrumentalmente comprometidos permanecem na organização pelo fato de não possuírem outra opção de trabalho que seja tão boa financeiramente quanto a atual. Outra possibilidade, segundo os autores, seria por não existirem alternativas no mercado. Desta forma, de acordo com Rego e Souto (2004), permanecem na empresa muito embora não desejem o que poderá conduzir a atitudes passivas ou até mesmo negativas.

Sob esta ótica, o empregado vê a empresa como uma fonte de renda, onde ocorre a troca entre força de trabalho e recompensa financeira (POWELL e MEYER, 2004). Rego, Cunha e Souto (2007) colocam que os funcionários comprometidos calculativamente não terão desempenhos muito acima do mínimo requerido em decorrência de sentimentos de insatisfação, injustiça ou mesmo de incapacidade (por imposição de terceiros) de desenvolver todo seu potencial.

Enquanto o comprometimento afetivo está relacionado com menos vontade de desligar-se da organização e percepção de ser membro do grupo, o comprometimento instrumental está negativamente relacionado com autoconceito e percepção de autoeficácia (HARRIS e CAMERON, 2005).

2.1.3 COMPROMETIMENTO NORMATIVO

O componente normativo, por sua vez, compreende o comprometimento como uma forma de responsabilidade para com a organização e sugere que o indivíduo permanece na empresa devido ao sacrifício pessoal associado a deixar esta organização (MEYER e HERSCOVITCH, 2001). “Aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados” (MEYER e ALLEN apud MEDEIROS, 1997, p. 29).

Meyer e Allen (1997) sugerem que os funcionários tenderão a desenvolver um comprometimento normativo quando as empresas fazem certos investimentos difíceis para eles compensar. Assim, esta dimensão pode encontrar-se enraizada em sentimentos de dívidas do indivíduo com a organização, pelos benefícios concedidos (CHEN e FRANCESCO, 2003). Segundo Rego e Souto (2004) espera-se que empregados comprometidos normativamente contribuam de modo positivo, embora sem o envolvimento e o entusiasmo daqueles comprometidos afetivamente.

Assim, este enfoque pressupõe que o comportamento do indivíduo é conduzido de acordo com o conjunto de pressões normativas que o indivíduo assume internamente; o indivíduo as aceita e acredita que é o certo e moral fazê-lo. Bandeira, Marques e Veiga (2000) corroboram que o comprometimento normativo pressupõe que o comportamento do indivíduo

esta em conformidade com o conjunto de pressões normativas que ele assume como internas. Esta forma de vínculo se estabelece e se perpetua por meio dessas pressões normativas, internalizadas pelo trabalhador, favoráveis aos objetivos e interesses dos gestores da organização.

2.2 FATORES ORGANIZACIONAIS

Nos estudos sobre o comportamento intraempreendedor Kuratko, Montagno e Hornsby (1990) realizaram uma pesquisa exploratória utilizando cinco constructos diferentes: suporte da alta gerência; recompensas e recursos disponíveis; estrutura e limites da organização; propensão ao risco; e, disponibilidade de tempo. Entretanto, as análises empíricas realizadas pelos mesmos autores reduziram os fatores em: suporte gerencial; estrutura organizacional; e, recursos e recompensas disponíveis.

Kuratko e Hodgetts (1998) evidenciaram os principais passos para criar um ambiente de trabalho propício para que os funcionários tenham conduta intraempreendedora:

- a) estabelecer metas explícitas: essas precisam ser acordadas mutuamente pelos funcionários e pelos gestores para que etapas específicas sejam alcançadas;
- b) criar um sistema de *feedback* e reforço positivo: é necessário para que inventores criadores ou intraempreendedores potenciais percebam que aceitação e recompensa existem;
- c) enfatizar a responsabilidade individual: confiança e responsabilidade são fatores chave do sucesso de qualquer programa de inovação;
- d) fornecer recompensa (ou premiação) baseada nos resultados: o sistema de recompensas deve realçar e encorajar as pessoas para que assumam riscos e realizem.

Zahra e Garvis (2000) criou a escala ICE (*International corporate entrepreneurship*) com a finalidade de identificar a presença de empreendedorismo corporativo em subsidiárias de multinacionais americanas. No estudo identificaram que as empresas pesquisadas possuem tolerância a projetos de alto risco; buscam desafios ao contrário de apenas responder aos competidores; enfatizam ações estratégicas de grande alcance ao invés de pequenas mudanças táticas e recompensam a tomada de riscos calculados.

O desenvolvimento do comportamento intraempreendedor, segundo Moriano *et al.* (2009), é favorecido ou limitado pelo tipo de procedimentos que as organizações determinam aos seus empregados no desempenho das suas atividades. Hornsby, Kuratko e Zahra (2002) identificaram cinco componentes organizacionais que o promovem, quais sejam:

1) Apoio da direção: é imprescindível que a direção aceite os empregados com comportamento intraempreendedor, assim como possibilitar condições e recursos para desenvolver ideias inovadoras (STEVENSON e JARILLO, 1990). A gerência, na concepção Hisrich e Peters (2004), deve facilitar o caminho para os intraempreendedores de forma a contornar barreiras burocráticas e/ou obter recursos. Segundo Moriano *et al.* (2009), reflete até onde a própria estrutura gerencial encoraja os funcionários a acreditarem que inovação e empreendimento, fazem parte do papel de todos na organização. Argumentam também que as condições que refletem o apoio da gerência são: rápida adoção das ideias dos funcionários; reconhecimento das pessoas que conseguem levá-las adiante; suporte para pequenos projetos experimentais; e, pré-seleção do capital para iniciar projetos.

2) Liberdade no trabalho: consiste em dar autonomia sobre as decisões dos funcionários, delegando-lhes autoridade e responsabilidade (ZAHRA, KORRI e YU, 2005).

Para Cozzi e Arruda (2004) significa a existência de valores como respeito e confiança nas pessoas; encorajamento para agirem e estímulo à descentralização do poder. Siqueira e Gomide (2004) afirmam que a autonomia dada aos funcionários instiga-os a descobrirem as melhores soluções para o negócio. Hashimoto (2006) atenta que o sistema organizacional deve ser flexível o suficiente para dar liberdade de decisão e ação para os intraempreendedores e suas equipes.

3) Recompensas: incentivam os funcionários a enfrentar novos desafios (KURATKO, MONTAGNO e HORNSBY, 1990; KURATKO, HORNSBY e BISHOP, 2005). Segundo os autores, para serem efetivas devem estar baseadas em metas, *feedback*, responsabilidade individual e premiações relacionadas aos resultados. Para Stevenson e Jarillo (1990) além de existirem desafios que aumentem a responsabilidade, as ideias dos intraempreendedores precisam ser conhecidas pelos níveis mais altos da hierarquia organizacional.

4) Tempo disponível: estimula os empregados a ter novas ideias ou desenvolver novos produtos, assim como alterar procedimentos já existentes (COVIN e SLEVIN, 1991).

5) Limitações organizacionais: o estudo de Moriano *et al.* (2009) o redefiniu como incertezas nas tarefas, referindo-se à falta de normas claras e indecisões sobre o nível de desempenho esperado do funcionário. Segundo Kuratko, Hornsby e Bishop (2005), os processos sobre gestão devem ser abertos, acessíveis a todos e frequentemente revisados para que a aprendizagem possa ser disseminada. Para os autores, a falta de um direcionamento estratégico pode inibir ações que realmente tenham impacto. Hashimoto (2006) argumenta que na organização intraempreendedora a comunicação mais importante é a que viaja no sentido descendente, ou seja, da alta direção aos demais setores. É nessa direção que deve fluir o direcionamento estratégico escolhido, o detalhamento da visão e da missão, o *feedback* gerado a partir de informações recebidas do meio externo, e as mudanças de cunho institucional, originadas internamente.

Ireland, Kuratko e Morris (2006) destacaram que com o crescimento das organizações, frequentemente, a burocracia aparece impedindo a inovação e, às vezes, a capacidade para competir. Estes autores também identificaram que a maioria das empresas não tem uma cultura organizacional favorável ao espírito empreendedor, inibindo os funcionários com a implementação de políticas e procedimentos que reprimem os traços empreendedores. Como resultado, eles deixam as organizações e perseguem os seus próprios empreendimentos.

No entanto, deve-se salientar que o comportamento intraempreendedor ou seu próprio desenvolvimento pode ser reforçado ou limitado por ações e atitudes da organização. Como Drucker (2002) afirmou uma cultura favorável à formação de um espírito empreendedor, provoca nos empregados uma busca constante pelo novo, pela melhor maneira de desenvolver algo, um constante aperfeiçoamento, uma conduta que inclusive leva à dedicação e ao comprometimento dos indivíduos.

3 MATERIAL E MÉTODOS

Os dados para este estudo foram gerados com professores de cursos de graduação da área de ciências sociais aplicadas em uma universidade comunitária do Estado de Santa Catarina através de uma *survey*, usando como técnica de coleta o questionário. Nele o primeiro bloco se referia aos fatores organizacionais, conforme o modelo de Moriano *et al.* (2009), contendo cinco variáveis: o apoio da direção (AD), liberdade no trabalho (LT), recompensas (Rc), tempo disponível (TD), e limitações organizacionais ou incerteza nas



tarefas (IT). O número total de questões do bloco foi de 35, sendo oito para AD e LT, seis para Rc e TD e sete para IT.

O segundo bloco, tratava do comprometimento organizacional e as questões foram elaboradas com base no instrumento de Meyer e Allen (1991), utilizado por Giacomassa (2013). Ele esteve composto por 18 indicadores divididos equitativamente entre os três componentes: afetivo, normativo e instrumental. O instrumento de coleta, desenhado com o objetivo de avaliar a percepção dos professores, quantificava as respostas usando uma escala tipo Likert de cinco pontos.

Os 106 questionários respondidos foram considerados, pois houve quinze dados faltantes dentre os fatores organizacionais e dois para o comprometimento organizacional, mas sem algum padrão que implicasse em problemas com o indicador. Assim sendo, os dados inexistentes foram preenchidos pela mediana daquela questão na que houve falta de resposta.

Na análise dos dados foram aplicados métodos estatísticos multivariados (análise fatorial exploratória - AFE e análise fatorial confirmatória - AFC) e univariados (análise de correlação e da variância - Anova) com a utilização dos *softwares* SPSS®, AMOS® e Statistica®. A análise fatorial é uma técnica multivariada que foi usada inicialmente de modo exploratório com os dois blocos do questionário. Buscou-se verificar se os dados levantados mostravam correlações significativas entre os indicadores (as afirmativas) e o constructo que se mensurava (dimensão dos fatores organizacionais ou componente do comprometimento).

Previamente se verificaram os pressupostos para sua execução realizando o teste de Kaiser, Meyer e Olkin (KMO), o de esfericidade de Bartlett e a medida de adequação da amostra (MSA) a partir da matriz de correlação anti-imagem. As cargas fatoriais mínimas admitidas foram de 0,60, dado o caráter exploratório da pesquisa, e a unidimensionalidade, seguindo o critério de Kaiser, devia expressar uma variância extraída maior do que 50%. Para cada fator organizacional ou componente do comprometimento se geraram os escores fatoriais dos respondentes aos efeitos das ulteriores análises de correlações e Anovas.

Depois de confirmar individualmente a unidimensionalidade para cada fator extraído se processaram todos os indicadores selecionados nos processamentos de maneira conjunta, sendo a solução rotacionada com o método Varimax normalizado. Confirmado que cada fator extraído representava uma dimensão ou um conjunto do constructo fatores organizacionais ou do constructo comprometimento respectivamente, foram desenvolvidas as análises fatoriais confirmatórias. Colocou-se como restrição que os indicadores deviam ter um coeficiente padronizado entre o indicador e a dimensão ou componente avaliado de, no mínimo, 0,50.

Considerando o interesse em associar a importância dos fatores organizacionais com o comprometimento organizacional foram calculadas as correlações de duas maneiras diferentes. A primeira a partir dos escores fatoriais derivados das análises individuais de cada fator organizacional e de cada componente do comprometimento. A segunda desde todos os indicadores retidos depois de executar a análise fatorial confirmatória, tomados em conjunto.

Para finalizar com os dados sociodemográficos levantados, isto é, carga horária no curso, tempo que trabalha na instituição, gênero e se o professor exerce a profissão em que é graduado além do trabalho docente, se efetuaram Anovas com os escores fatoriais gerados desde cada fator organizacional e de cada componente do comprometimento como variável dependente. A carga horária e a antiguidade foram categorizadas em quatro grupos. Para a carga horária o grupo 1 vai de 1 até 10 horas aula; o 2 entre 10 e 19 horas; o 3 de 20 a 29; e, o grupo 4 com 30 ou mais horas no curso. O tempo de serviço se categorizou do seguinte modo: grupo 1 ingressante na instituição até 1995; grupo 2 desde 1996 a 2001; grupo 3 desde 2002 a 2007; e, grupo 4 para que foi contratado a partir de 2008 em diante.

4 RESULTADOS

Para cada um dos fatores organizacionais e os componentes do comprometimento foi feita a verificação de que a matriz de correlações entre os indicadores era apropriada à execução de uma análise fatorial. Utilizaram-se como limites um valor mínimo de 0,7 para o MSA, de 0,6 para o KMO e o valor $p < 0,01$ para o teste de esfericidade de Bartlett. A seguir os processamentos foram feitos usando as restrições descritas na seção de Material e Métodos, chegando-se aos resultados exibidos na Tabela 1 e 2 para os fatores organizacionais e o comprometimento respectivamente.

Tabela 1: Cargas fatoriais dos indicadores retidos dos fatores organizacionais. AD: apoio da direção; LT: liberdade no trabalho; Rc: recompensas; TD: tempo disponível; e, IT: incerteza nas tarefas.

	Fator 1								
AD1	-0,788894	LT4	-0,687864	RC1	-0,700273	TD1	-0,794645	IT3	-0,733069
AD2	-0,671006	LT5	-0,661016	RC2	-0,786940	TD3	0,770398	IT4	-0,661226
AD3	-0,893676	LT6	-0,821619	RC3	-0,765193	TD6	0,622852	IT5	-0,801384
AD4	-0,707894	LT7	-0,795055	RC4	-0,895515	Var.Expl.	1,612919	IT6	-0,897933
AD5	-0,644799	LT8	-0,798674	RC5	-0,822686	Prp.Totl	0,537640	IT7	-0,697311
Var.Expl.	2,788138	LT9	-0,655189	Var.Expl.	3,173937			Var.Expl.	2,909354
Prp.Totl	0,557628	Var.Expl.	3,284421	Prp.Totl	0,634787			Prp.Totl	0,581871
		Prp.Totl	0,547404						

Fonte: Dados da pesquisa.

De cada um dos fatores compostos por esses indicadores se geraram, para os 106 professores que participaram da pesquisa, os escores fatoriais. Os mesmos representam um valor composto que considera todos os indicadores de maneira proporcional a sua correlação com o fator, sendo, portanto, uma maneira apropriada de avaliar os relacionamentos.

Tabela 2: Cargas fatoriais dos indicadores retidos do comprometimento organizacional. CA: comprometimento afetivo; CI: comprometimento instrumental; e, CN: comprometimento normativo.

	Fator 1		Fator 1		Fator 1
CA1	-0,650197	CI2	-0,777823	CN2	-0,930724
CA2	-0,811734	CI3	-0,866856	CN3	-0,793803
CA3	-0,899617	CI4	-0,835299	CN4	-0,699588
CA4	-0,917729	CI5	-0,785674	CN5	-0,835081
CA5	-0,917386	CI6	-0,853799	CN6	-0,823221
CA6	-0,878371	Var.Expl.	3,400430	Var.Expl.	3,360846
Var.Expl.	4,346339	Prp.Totl	0,680086	Prp.Totl	0,672169
Prp.Totl	0,724390				

Fonte: Dados da pesquisa.

Definidos os indicadores se deu sequência à investigação avaliando-os através do processamento conjunto. Verificou-se assim que alguns dos indicadores de um mesmo fator organizacional não se agrupavam num único fator. Depois de diversos ajustes o resultado mostrou o tempo disponível não é um fator organizacional bem representado, tendo apenas um indicador com carga fatorial acima do valor mínimo estabelecido. Em face disto optou-se por não incluí-lo na análise fatorial confirmatória. O resultado se apresenta na Tabela 3 a.

Com o comprometimento organizacional se procedeu de igual maneira e o constructo ficou bem definido por três fatores, correspondendo eles a cada um dos componentes. Também neste caso houve que eliminar alguns indicadores, pelo que o componente afetivo

ficou com cinco e que o instrumental e o normativo ficaram com quatro indicadores cada. As cargas fatoriais são exibidas na Tabela 3 b.

Com ambos os constructos se procurou validar a configuração fatorial através da análise fatorial confirmatória (AFC). Para tanto, os fatores organizacionais apoio da direção, liberdade no trabalho, recompensas e incerteza nas tarefas foram incluídos num modelo de mensuração no qual se avaliaram as correlações entre as dimensões do constructo e o valor dos coeficientes reflexivos dos indicadores para os fatores organizacionais. Todas as correlações entre os fatores organizacionais foram positivas e significativas, com valores mais altos nos vínculos de recompensas com os demais fatores. Por sua parte, todos os coeficientes entre os indicadores e os fatores organizacionais ou variáveis latentes tiveram valores superiores ao mínimo estipulado de 0,50. Os resultados dos processamentos são exibidos, com os valores calculados, na Figura 1 a.

Tabela 3 a: Cargas fatoriais dos fatores organizacionais.

	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4
AD1	*	*	0,837285	*
AD2	*	*	0,817018	*
AD3	*	*	0,769375	*
LT4	*	0,714394	*	*
LT6	*	0,810841	*	*
LT7	*	0,801915	*	*
LT8	*	0,836065	*	*
RC2	*	*	*	0,802969
RC3	*	*	*	0,837694
RC4	*	*	*	0,741782
RC5	*	*	*	0,690809
IT3	0,760373	*	*	*
IT4	0,703298	*	*	*
IT5	0,815124	*	*	*
IT6	0,823519	*	*	*
Var.Expl.	2,794348	2,701177	2,217556	2,701554
Prp.Totl	0,186290	0,180078	0,147837	0,180104

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 3 b: Cargas fatoriais do comprometimento.

	Fator 1	Fator 2	Fator 3
CA2	0,731297	*	*
CA3	0,833495	*	*
CA4	0,955640	*	*
CA5	0,940765	*	*
CA6	0,896698	*	*
CI2	*	*	-0,837202
CI3	*	*	-0,881791
CI5	*	*	-0,784532
CI6	*	*	-0,773255
CN2	*	0,905989	*
CN3	*	0,856231	*
CN5	*	0,814204	*
CN6	*	0,792050	*
Var.Expl.	4,102126	3,132667	2,799975
Prp.Totl	0,315548	0,240974	0,215383

Os resultados obtidos com o comprometimento organizacional se expõem na Figura 1 b, onde se pode observar que tanto o componente afetivo quanto o normativo tem correlações negativas e significativas com o comprometimento instrumental. Do mesmo modo que para os fatores organizacionais os indicadores apresentam coeficientes maiores do que 0,50, como se pode constatar na Figura 1 b.

Figura 1 a: AFC dos fatores organizacionais

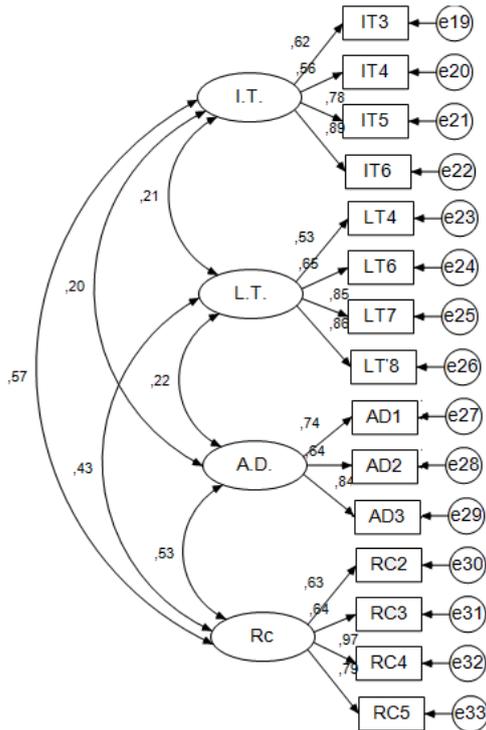
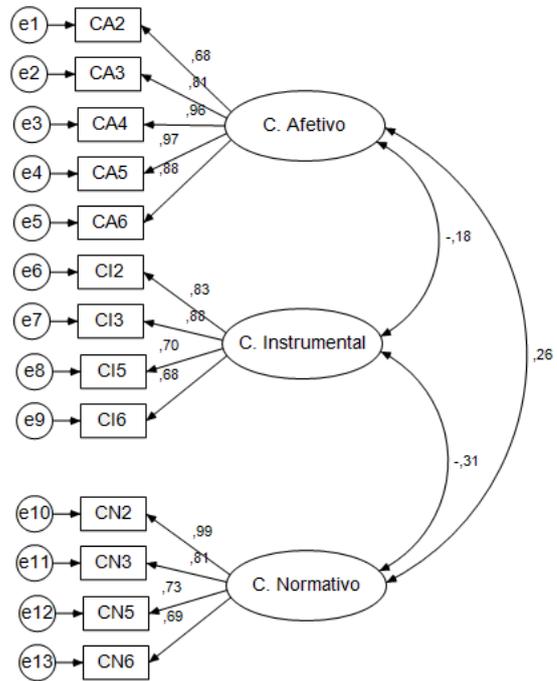


Figura 1 b: AFC do comprometimento organizacional



Fonte: Dados da pesquisa.

Após a constatação de que ambos os modelos são aceitáveis relacionaram-se entre si ao fazer todas as associações possíveis entre os fatores organizacionais e os componentes do comprometimento. Os resultados das correlações significativas se apresentam na Tabela 4.

Tabela 4: Correlações entre fatores organizacionais, componentes do comportamento e entre si.

CA	↔	CN	$r = 0,212$	$p = 0,012$
CN	↔	AD	$r = 0,219$	$p = 0,021$
CN	↔	Rc	$r = 0,142$	$p = 0,050$
CN	↔	CI	$r = -0,360$	$p = 0,005$
AD	↔	Rc	$r = 0,205$	$p < 0,001$
LT	↔	Rc	$r = 0,146$	$p = 0,003$
IT	↔	Rc	$r = 0,217$	$p < 0,001$

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme se pode observar na Tabela 4 apenas em uma oportunidade há uma correlação significativa entre o comportamento e os fatores organizacionais (CN com Rc). Entretanto se deve considerar que esses valores resultam do tratamento conjunto de todos os dados e que isto pode mascarar as relações. Com a finalidade avaliar as associações quando os fatores organizacionais e os componentes do comprometimento são tomados de maneira individual se procedeu a calcular as correlações a partir dos escores fatoriais que tinham sido gerados para cada fator quando feita a AFE. Os resultados estão expostos na Tabela 5.

Tabela 5: Correlações entre os escores fatoriais dos fatores organizacionais e os componentes do comprometimento.

	SF_AD	SF_LT	SF_Rc	SF_TD	SF_IT	SF_CA	SF_CI	SF_CN
SF_AD	1							
SF_LT	0,2856 p=0,003	1						
SF_Rc	0,5380 p=0,000	0,3520 p=0,000	1					
SF_TD	-0,0028 p=0,977	-0,1300 p=0,184	-0,2588 p=0,007	1				
SF_IT	0,2466 p=0,011	0,1365 p=0,163	0,4626 p=0,000	-0,4693 p=0,000	1			
SF_CA	0,1642 p=0,093	0,1753 p=0,072	0,2672 p=0,006	-0,1011 p=0,303	0,0379 p=0,700	1		
SF_CI	-0,1393 p=0,155	-0,1512 p=0,122	-0,1684 p=0,084	-0,0190 p=0,847	-0,0541 p=0,582	-0,2967 p=0,002	1	
SF_CN	0,2615 p=0,007	0,1209 p=0,217	0,1971 p=0,043	-0,1191 p=0,224	0,0294 p=0,765	0,3241 p=0,001	-0,3283 p=0,001	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Da análise comparativa das Tabelas 4 e 5 se constata que há diferenças entre os resultados. Quando se usaram os escores fatoriais se verifica que o comprometimento afetivo se correlaciona significativamente com as recompensas, ao igual que o componente normativo e este ainda se associa com significância com o apoio da direção. Das correlações entre os componentes do comprometimento aparece o vínculo entre o afetivo e o instrumental e, como se esperava, com sinal negativo. Quanto aos fatores organizacionais também existem outras correlações significativas que não se observam na Tabela 4. Assim temos as relações entre AD com LT, AD com IT, TD com Rc e TD com IT. Deve-se salientar que TD não havia sido incluído na análise conjunta. Outra diferença é no próprio valor do coeficiente de correlação, que com exceção do valor para CN com CI, sempre foi maior nos resultados exibidos na Tabela 5.

Ao constatar estas diferenças buscou-se avaliar se as variáveis sociodemográficas usadas como preditores categóricos nas análises de variância dos escores fatoriais indicavam a influência delas nas percepções médias dos entrevistados. Inicialmente foram feitas Anovas unifatoriais para os quatro preditores, gênero, carga horária e tempo de serviço, categorizadas, e se o professor exerce a profissão em que é graduado além do trabalho docente, com os cinco fatores organizacionais e os três componentes do comprometimento. Para essas análises só houve significância para a liberdade no trabalho, com os que têm até 10 horas de aulas nesses cursos pontuando com médias maiores do que os que têm até 20 horas, e para recompensas, com os que exercem a profissão valorando mais as recompensas.

A seguir se fizeram Anovas fatoriais, isto é, usando dois e três preditores e suas interações. Primeiro se consideraram o gênero e carga horária, verificando-se diferenças para o apoio da direção com homens com até 10 horas e mulheres com até 30 horas de atividade docente tendo médias maiores do que homens com 30 ou mais horas. Para comprometimento houve diferença no normativo, com gênero masculino com até 30 horas e feminino com 30 ou mais horas apresentando médias iguais entre si e maiores do que homens com até 20 horas.

Deu-se continuidade considerando gênero, carga horária e se exercem a profissão em que é graduado além do trabalho docente. Nessa combinação houve significância para a liberdade no trabalho, com maior média para o gênero masculino com 30 ou mais horas aula e que exerce a profissão ao ser comparado com homens com cargas horárias até 20 horas e que não trabalham na profissão.

Também se verificaram as diferenças para o comprometimento afetivo. As mulheres com até 10 horas aula e que não trabalham na profissão pontuam com média maior do que homens que não exercem a profissão e tem até 10 ou até 20 horas e, ainda, que os homens com carga horária máxima que trabalham na profissão. Se comparadas com outras mulheres elas têm médias maiores do que as que trabalham e tem até 20 horas e as que não trabalham na profissão e tem até 30 horas de atividade docente no curso. Do mesmo modo, com uma média estatisticamente igual às das mulheres que não trabalham na profissão e tem até 10 horas aula no curso, as mulheres com carga horária máxima e que exercem a profissão apresentam valores médios maiores do que os homens nas mesmas combinações anteriores e que as mulheres com até 20 horas e que trabalham na profissão.

Ao trocar o preditor carga horária por tempo de serviço os resultados obtidos somente mostraram diferenças ao ter como variável dependente o comprometimento instrumental, mas o efeito se observa para o preditor gênero, tendo os homens médias maiores estatisticamente do que as mulheres. A interação com os quatro preditores não é possível fazê-la por falta de graus de liberdade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os dados processados da percepção dos professores universitários que participaram da pesquisa permitiram comprovar que ambos os modelos utilizados nesta investigação, isto é, o de Moriano *et al.* (2009) para os fatores organizacionais e o de Meyer e Allen (1991) para o comprometimento, foram validados e permitiram responder à pergunta de pesquisa.

Das três hipóteses de investigação duas foram confirmadas, H1a e H1c, pois algum dos fatores organizacionais relaciona-se da maneira conjecturada com os componentes afetivo e normativo do comprometimento. Por sua vez, H1b relativa ao componente instrumental não pode ser confirmada já que nenhum dos fatores organizacionais levantados possui associação com ele.

Adicionalmente dois outros achados devem ser ressaltados. O primeiro diz respeito a fato dos resultados dependerem do modo como os dados forem processados. Quando eles se trabalham em conjunto o valor dos coeficientes de correlação é menor e, em consequência, a significância se constata em um número menor de relações.

O segundo aspecto se refere à importância de avaliar como algumas das variáveis que caracterizam aos respondentes, isto é, o gênero, tempo de serviço, se o professor exerce a profissão em que é graduado além do trabalho docente exercem e a carga horária que tem no curso, influenciam na percepção dos fatores organizacionais e do comportamento. Pode-se mencionar, a modo de exemplo, a percepção diferencial entre homens e mulheres quanto ao comprometimento instrumental, sendo os homens os que mais avaliam a possibilidade de deixar a instituição.

Sugere-se dar continuidade aos estudos desta natureza aos efeitos de gerar uma base de dados empíricos que possibilitem trabalhar com maior segurança na gestão de recursos humanos no âmbito universitário.



REFERÊNCIAS

- ANTONCIC, B. & HISRIC, R.** Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. v. 10, n. 1, 2003, pp. 7-24.
- BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L. & VEIGA, R. T.** As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. *Revista de Administração Contemporânea*. v. 4, n. 2, 2000.
- BASTOS, A. V. B.** Comprometimento organizacional: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. 1994. Tese (Doutorado) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília - Brasília, 1994.
- BASTOS, A. V. B. & BORGES-ANDRADE, J. E.** Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. *Revista de Administração de Empresas*, v. 42, n. 2, 2002.
- BASTOS, A. V. B. et al.** Comprometimento organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- BECKER, T. E.; KLEIN, H. J. & MEYER, J. P.** Commitment in organizations: accumulated wisdom and new directions. In: *Commitment in Organizations. Accumulated Wisdom and New Direction*. 2009, pp. 419-452.
- BONAVIDES, R. O. P.; OLIVEIRA, J. A. & MEDEIROS, C. A. F.** Comprometimento organizacional: um estudo das consequências do comprometimento para os trabalhadores. In: *Anais do XXX Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração*, Salvador, 2006.
- CHANG, J.** Gestão de pessoas pelo desenvolvimento do comprometimento organizacional: uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos no processo. 2001. 410 f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.
- CHEN, Z. X. & FRANCESCO; A. M.** The relationship between the three components of commitment and employee performance in China, *Journal of Vocational Behavior*, v. 62, 2003, pp. 490-510.
- COMMEIRAS, N. & FOURNIER, C.** Critical evaluation of Porter et al.'s organizational commitment questionnaire: Implications for researchers, *Journal of Personal Selling e Sales Management*, v. 23, n. 3, 2003, pp. 239-245.
- COZZI, A. O. & ARRUDA, C.** Desenvolvendo a capacidade empreendedora de uma organização. In: *III Encontro de Estudos Organizacionais*, Atibaia, 2004.
- DRUCKER, P. F.** *Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios*. São Paulo: Pioneira, 2002.
- GIACOMASSA, L. D.** Comprometimento organizacional e transferência da aprendizagem em organizações: um estudo entre professores universitários. 2013. 184 f. Tese (Doutorado), Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.
- GONZÁLEZ, T. F. & GUILLÉN, M.** Organizational commitment: a proposal for a wider ethical conceptualization of normative commitment, *Journal of Business Ethics*. 78, 2008, pp. 401-414.
- HARRIS, G. E. & CAMERON, J. E.** Multiple dimensions of organizational and commitment as predictors of turnover intentions and psychological well-being. *Canadian Journal of Behavioral Science/Revue Canadienne des Sciences du Comportement*. v. 3, 2005, pp. 159-169.
- HASHIMOTO, M.** Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo. São Paulo: Saraiva, 2006.
- HISRIC, R. D. & PERTERS, M. P.** *Empreendedorismo*. 5ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- HORNSBY, J. S; KURATKO, D. F. & MONTAGNO, R. V.** Perception of internal factors for corporate entrepreneurship: A comparison of Canadian and U.S. managers. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 24, n. 2, 1999, pp. 9-24.
- HORNSBY, J. S.; KURATKO, D. F. Y & ZAHRA, S. A.** Middle manager's perception of the internal environment for corporate entrepreneur-ship: assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, v. 17, n. 1 2002, pp. 253-273.
- IRELAND, R. D.; KURATKO, D. F. & MORRIS, M. H.** A health audit for corporate entrepreneurship: innovation at all levels - part 1. *Journal of Business Strategy*, v. 27, n. 1, 2006, pp. 10-17.



- IVERSON, R. D. & BUTTIGIEG, D. M.** Affective, normative and continuance commitment: can the 'right kind' of commitment be managed? *Journal of Management Studies*, v. 36, 1999, pp. 307-329.
- KELMAN, H. C.** Interest, relationships, identities: three central issues for individuals and groups in negotiating their social environment. *Annual Review of Psychology*, v. 57, 2006.
- KENNEY, M. & MUJTABA, B. G.** Understanding corporate entrepreneurship and development: a practitioner view of organizational intrapreneurship. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*. v.12, n. 3, 2007, pp. 73.
- KRAUSS, S. I.; FRESE, M.; FRIEDRICH, C. & UNGER, J. M.** Entrepreneurial orientation: a psychological model of success among southern African small business owners. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 14. n. 3, 2005, pp. 315-344.
- KURATKO, D. F.; MONTAGNO, R. V. & HORNSBY, J. S.** Developing an intrapreneurial assessment instrument for effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic Management Journal*. v. 11. 1990, pp. 49-58.
- KURATKO, D. F. & HODGETTS, R. M.** *Entrepreneurship: a contemporary approach*. 4ª Edição. Orlando: The Dryden Press, 1998. (cap. 1, pp. 4-28, cap. 2, p. 29-52).
- KURATKO, D. F.; IRELAND, R. D. & HORNSBY, J. S.** Improving firm performance through entrepreneurial actions: acordia's corporate entrepreneurship strategy. *The Academy of Management Executive*. Briarcliff Manor, v. 15, n. 4, 2001, pp. 60-72.
- KURATKO, D. F.; HORNSBY, J. S.; & BISHOP, J. W.** An examination of managers' entrepreneurial actions and job satisfaction. *International Entrepreneurship and Management Journal*, v. 1, 2005, pp. 275-291.
- MARRAS, J. P.** *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 3ª Edição. São Paulo: Futura, 2000.
- MEDEIROS, C. A. F.** Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional. 1997. 189 f. 197 (Dissertação) Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 1997.
- MEDEIROS, C. A. F. & ENDERS, W. T.** Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). *Revista de Administração Contemporânea*, v. 2, n. 3, 1998, pp. 67-87.
- MEYER, J. P. & ALLEN, N. J.** A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, n. 1, 1991, pp. 61-89.
- MEYER, J. P. & ALLEN, N. J.** *Commitment in the workplace: theory, research and application*. Advanced topics in organizational Behavior. SAGE Publications. Thousand Oaks, California, 1997.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. & TOPOLNYTSKY L.** Commitment in a changing world of work. In: NAMASIVAYAM, KARTHIK; XINYUAN; ZHAO (2007), An investigation of the moderating effects of organizational commitment of the relationships between work-family conflict and job satisfaction among hospitality employees in India, *Tourism Management*, vol. 28, 2007, pp. 1212-1223.
- MEYER, J. P.** Commitment in a changing world of work. In: BECKER, T. E.; KLEIN H. J; MEYER, J. P. (org). *Commitment in organizations. accumulated wisdom and new directions* 2009, pp. 37-68.
- MORIANO, J. A.; TOPA, G.; VALERO, E. & LÉVY, J. P.** Identificación organizacional y conducta "intraempreendedora". *Anales de Psicología*, v. 25, n. 2, 2009, pp. 277-287.
- POWELL, D. M. & MEYER, J. P.** Side-bet theory and the three component model of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, v. 65, 2004, pp. 157-177.
- REGO, A. & SOUTO, S.** A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*. v. 8, n. 1. 2004.
- REGO, A.; CUNHA, M. P. & SOUTO, S.** Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. *Revista de Administração de Empresas-electronica*, v. 6, n. 2, 2007.
- ROBBINS, S. P.** *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SHABANA, M. A.** Focusing on intrapreneurship: na employee-centered approach. *Advances in Management*, v. 3, 2010, pp. 32-37.



SIQUEIRA, M. M. M. & GOMIDE Jr., S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J. C. *et al.* Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 2004.

STEVENSON, H. H. & JARILLO, J. C. A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, v. 11, 1990, pp. 17-27.

ZAHRA, S. & COVIN, J. Contextual influences on the corporate entrepreneurship performance relationship: a longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, n. 10, 1995, pp.43-58.

ZAHRA, S. & GARVIS, D. International corporate entrepreneurship and firm performance: the moderating effect of international environmental hostility. *Journal of Business Venturing*, v. 15, n. 5, 2000, pp. 469-492.

ZAHRA, S.; KORRI, J. S.; & YU, J. Cognition and international entrepreneurship: implications for research on international opportunity recognition and exploitation. *International Business Review*, v. 14, 2005, pp. 129-146.