

O Olhar dos Servidores Técnico-Administrativos e Docentes do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (RN) sobre Comprometimento Organizacional

The vision of Technical-Administrative Servers and Teachers of Federal Institute of Education, Science and Technology (RN) on Organizational Commitment

Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra Leone

Mestrado Profissional em Administração – Universidade Potiguar, n.loene@uol.com.br

Sonia Maria de Araujo,

IFRN, sonia.araujo@ifrn.edu.br

Maria Aparecida Nery Kanzaki

IFRN, aparecida.nery@ifrn.gov.br

Resumo

O presente estudo teve como abordagem o comprometimento organizacional e se propôs a identificar a existência e a predominância de dimensões do mesmo entre servidores do *Campus Natal/Central* do IFRN, utilizando como modelo conceitual os estudos desenvolvidos por Meyer e Allen (1991). A pesquisa foi classificada como estudo de caso, com abordagem quantitativa, de caráter exploratório e descritivo. Foram entrevistados 117 técnico-administrativos e 212 docentes. O instrumento usado foi um questionário. Os dados foram tratados com estatística descritiva e com análise de variância. A pesquisa indicou um grau elevado do comprometimento organizacional nas três dimensões entre os pesquisados, o que caracteriza forte identificação com os objetivos e valores da Instituição. Dessa forma, foi demonstrada a existência de um vínculo emocional, que poderá ser justificado pela estabilidade do emprego, pelas oportunidades que a Instituição oferece para elevação da escolaridade, pela tradição e pelo respeito que ela tem perante a comunidade.

Palavras-Chave: Comprometimento Afetivo, Comprometimento Instrumental, Comprometimento Normativo.

Abstract

The present study approached organizational commitment and attempted to identify the existence and the predominance of its dimensions between servers that belong to *Campus Natal/IFRN Central*, using the studies developed by Meyer and Allen (1991) as a conceptual model. The research is classified as a case study with a quantitative, exploratory and descriptive approach. Interviews were carried out with 117 technical and administrative members of the staff and 212 professors, using a questionnaire as instrument. The data were processed using descriptive statistics and analysis of variance. The survey indicated a high degree of organizational commitment in three dimensions among those surveyed, which features strong identification with the goals and values of the institution. Thus, it demonstrates the existence of an emotional bond, which can be justified by the stability of employment, the opportunities the institution offers to improve education, the tradition and the respect it has within the community.

Key-Words: Affective Commitment, Instrumental Commitment, Normative Commitment.

1 INTRODUÇÃO

O comprometimento organizacional é uma das temáticas mais discutidas no meio acadêmico, destacando-se não somente nas pesquisas científicas, como também na visão dos gestores de pessoas. Desde a década de 1970, esse comprometimento vem sendo estudado como uma das características individuais de maior impacto no desempenho. O estudo desse construto alcançou um crescimento considerável de publicações acadêmicas, buscando explicar seus antecedentes e consequentes.

Dada à relevância que vem assumindo, como uma das características imprescindíveis dentro das organizações, considerou-se importante identificar a existência e a predominância de diferentes dimensões do comprometimento organizacional entre os servidores técnico-administrativos e os docentes do quadro ativo/permanente que atuam no *Campus* Natal/Central do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN).

Sendo assim, o presente estudo revela-se importante não só pelo interesse teórico, mas também pela possibilidade de identificar a realidade vivenciada pelos servidores técnico-administrativos e docentes, os quais atuam no ensino profissionalizante em diversos níveis, desde o básico até o superior. Os resultados podem nortear ações que visem melhorar o comprometimento organizacional desses profissionais no sentido da melhoria do desempenho no trabalho, assim como na qualidade do serviço prestado à sociedade.

Diante disso, o presente artigo objetivou identificar a existência de diferentes aspectos de comprometimento organizacional e verificar a perspectiva predominante entre as duas categorias à luz do modelo conceitual das três dimensões proposto por Meyer e Allen (1991).

O IFRN atua com o ensino básico, técnico, tecnológico, formação de professores e pós-graduação. Desde a Lei Federal 11.892, assumiu uma nova configuração, deixando de ser um Centro Federal de Ensino para se tornar Instituto Federal, atuando, também, com a educação profissional vinculada ao ensino médio, na modalidade de educação de jovens e adultos (EJA), e no ensino à distância. Pelo seu papel social, é considerada como uma das instituições federais de maior referência no ensino técnico profissionalizante do Brasil, tornando-se fundamental manter um corpo de profissionais comprometidos com suas diretrizes e ações a fim de continuar a prestar um serviço de qualidade à comunidade.

Perante os desafios e as inúmeras transformações pelas quais o Instituto Federal vem passando, assumindo novas demandas, precisando se alinhar às exigências do mercado em constante transformação, optou-se por identificar as dimensões do comprometimento organizacional dos servidores técnico-administrativos e docentes, que atuam com o ensino profissionalizante, buscando compreender esse profissional no seu contexto de trabalho, conhecendo as variáveis que lhes motivam, lhes engajam e os tornam produtivos, contribuindo para o crescimento da organização.

Esse trabalho, além da presente introdução, está estruturado da seguinte forma: primeiramente, o referencial teórico, onde, por meio de uma pesquisa bibliográfica, buscou-se o embasamento abstrato e conceitual fundamentando-se nos estudos sobre comprometimento organizacional; em seguida, a metodologia contendo os procedimentos metodológicos que deram suporte a realização do estudo; depois, a análise e interpretação dos resultados; e, por fim, as considerações.

2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1 Comprometimento Organizacional: Algumas Abordagens

A literatura que trata do tema Comprometimento Organizacional aponta diversos enfoques, dentre eles o afetivo, o instrumental, o sociológico, o comportamental, o normativo e os multidimensionais.

Os estudos referentes a essa abordagem apresentam três correntes, nas quais predominam o enfoque afetivo, o instrumental e o normativo. No enfoque afetivo, calcado nos estudos de Monday *et al.* (1982), fica evidenciado o envolvimento emocional do indivíduo com a organização, refletindo o desejo de permanência por iniciativa própria. Meyer, Allen e Smith (1993) entendem o comprometimento afetivo como um envolvimento que, para ocorrer, é necessário que haja identificação com os objetivos e os valores organizacionais, representando algo além da simples lealdade passiva, envolvendo uma relação ativa, na qual o indivíduo deseja dar algo de si para contribuir com o bem estar da organização.

O enfoque instrumental, caracterizado pelo comprometimento do indivíduo com a organização em detrimento da necessidade de permanecer, teve predominância nos estudos desenvolvidos por Becker (1960). Sobre o mesmo,

Siqueira e Gomide Junior (2004) descrevem que ele é reforçado pelos privilégios ocupacionais, benefícios oferecidos aos empregados antigos, como o plano de aposentadoria, conseqüente dos investimentos feitos pelos empregados e pela possibilidade de perder caso se desligue da organização.

O comprometimento denominado normativo teve apoio nos estudos desenvolvidos por Wiener (1982), mostrando a obrigação que o indivíduo sente em permanecer na organização. O enfoque normativo é o último enfoque unidimensional, que, na visão de Bastos (1993), apresenta-se como um conjunto de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que se comporte conceitualmente com os objetivos e interesses da organização. Esse é um comprometimento de obrigação, sendo entendido também como uma viga da motivação onde ocorre uma aproximação dos valores e metas organizacionais.

Segundo Meyer e Allen (1997), o conceito de comprometimento organizacional tem evoluído nas últimas quatro décadas e provocado muitas controvérsias a respeito da natureza dos vínculos empregado-organização. Embasado por essas afirmações, o presente estudo tomou como foco o comprometimento organizacional, utilizando o modelo tridimensional elaborado e desenvolvido por Meyer e Allen (1991), no qual são diferenciadas e analisadas as três bases do comprometimento:

- *Affective commitment* ou comprometimento afetivo: reflete um apego, um envolvimento, uma identificação com a organização. Segundo Allen e Meyer (1999, p. 3) a dimensão afetiva exprime “empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem (...)”;
- *Continuance commitment* ou comprometimento instrumental: refere-se à disposição do colaborador em continuar na organização por necessidade. Segundo Allen e Meyer (1999, p. 3): “empregados com (...) comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam (...)”;
- *Normative commitment* ou comprometimento normativo: diz respeito à permanência do trabalhador devido a um sentimento de obrigação.. De acordo com Allen e Meyer (1999, p. 3): “empregados com (...) comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados”.

Nesse modelo, essas diferentes bases não podem ser confundidas com o tipo de comprometimento, pois são dimensões, pois possuem força diferenciada e estão presentes em qualquer vínculo.

Meyer e Allen (1991) apontam que um empregado vivencia, ao mesmo tempo, o comprometimento afetivo, quando vínculos emocionais são ativados; o normativo, sentindo obrigação; e o instrumental, na percepção de que cada um dos custos de sua saída organização é demasiadamente alto.

O comprometimento afetivo é notado como um apego, um tipo de envolvimento, no qual acontece a identificação com a organização. De acordo com Meyer e Allen (1997), os empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem e desejam. Esse componente pode ser relacionado à identificação: o indivíduo aceita influência para estabelecer uma relação satisfatória com o grupo ou a organização.

O comprometimento instrumental é entendido como os custos associados ao deixar a organização. Para esses pesquisadores, empregados comprometidos dessa forma estão relacionados com a conformidade e as atitudes e comportamentos são adotados com o objetivo de recebimento de recompensas.

O comprometimento normativo é aquele relacionado a um nível alto de comprometimento por parte do empregado em relação à organização. Ainda de acordo com Meyer e Allen (1997), os empregados envolvidos dessa forma permanecem na organização porque eles se sentem obrigados.

A maioria das pesquisas já efetuadas concentram seus esforços nos enfoques afetivo, instrumental e normativo. Elas partem da premissa de que o vínculo do indivíduo com a organização existe e é inevitável, mas os enfoques diferem apenas na forma como o vínculo se desenvolve e se mantém no ambiente organizacional.

Outros aspectos sobre o comprometimento organizacional são apresentados por Borges; Lima; Vilela; Guedes (2002) em um estudo intitulado “Os Funcionários não estão Comprometidos?”, realizado com funcionários de uma biblioteca pública, objetivando questionar que aspectos da estrutura da organização e do comportamento organizacional podem estar afetando o comprometimento. A pesquisa empírica demonstra que dificuldades motivacionais, insatisfação salarial, cultura organizacional frágil, convivência de diversos vínculos empregatícios e ausência de um plano de

carreira atualizado são os aspectos que não permitem que atitudes empenhadas se concretizem no compromisso organizacional dos participantes da amostra do estudo.

Pesquisas recentes têm demonstrado a existência de um novo conceito denominado “entrenchamento”, apontado nos estudos de Rowe (2008), denotando a postura estática e defensiva adotada pelo trabalhador frente às incertezas e inseguranças que marcam o mundo do trabalho, terminando por configurar um obstáculo para uma nova carreira. Tal concepção também é compreendida quando há persistência na mesma linha de ação profissional por falta de opções de carreira, pela sensação de perdas dos investimentos já realizados ou pela percepção de consequências emocionais muito altas em caso de mudança de emprego.

Para Rowe (2008), o interesse demonstrado pelos pesquisadores da área do comprometimento organizacional se baseia na evidência de que ele pode afetar diversas atitudes e comportamentos, como assiduidade, intenção ou abandono efetivo da organização, pontualidade, atitudes face à mudanças, desempenho individual, comportamento de cidadania organizacional e de negligência e desempenho organizacional.

Os estudos sobre o tema realizados com docentes no contexto brasileiro ainda são muito poucos e muito recentes, como os feitos por Pena (1995); Brito (1995); Vital (2002); Fanton (2002); Rego (2002); Sanches (2004); Chang Jr. *et al.* (2007) e Rowe; Bastos (2007b). De acordo com Rowe (2008), existem apenas estudos internacionais que foram realizados com múltiplos comprometimentos, sendo os de Muller *et al.* (1999) e Somech; Bogler (2002) focados em organização e carreira.

Em síntese, os pesquisadores brasileiros têm mostrado que há carência de uma meta-análise sobre o comprometimento organizacional em nosso país, mas reconhecem que já existem três importantes agendas de pesquisas: uma elaborada por Bastos (1994; 1995; 2000), outra construída por Medeiros (2002) e uma mais recente sobre o estado da arte elaborado por Moraes; Godoi e Batista (2005). Nesses estudos, são demonstrados os avanços das pesquisas nacionais, indicando os principais caminhos que os pesquisadores devem percorrer no futuro. No caso dos docentes, o estudo assinala que há uma priorização nos vínculos com a organização em detrimento das conexões com a carreira e a necessidade de relacionar comprometimento com o desempenho do educador.

3 METODOLOGIA

O presente estudo tem como abordagem central o comprometimento organizacional e se propõe a identificar a existência e predominância de dimensões entre servidores técnico-administrativos e docentes. A pesquisa é classificada como estudo de caso com abordagem quantitativa, de caráter exploratório e descritivo. A área de abrangência da pesquisa é o Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN), *Campus Natal/Central*, e os participantes são os servidores técnico-administrativos e docentes da referida instituição de ensino.

O ativo permanente referente aos servidores técnico-administrativos somam 243. Entretanto, 14% dos servidores encontravam-se ausentes no momento da pesquisa por motivos diversos, tais como: afastamento para qualificação, cooperação técnica e licenças. Foram distribuídos 208 questionários e recolhidos 117, perfazendo um percentual correspondente a 56%.

Os docentes pertencentes ao quadro ativo permanente perfazem o total de 318. O percentual de afastados e/ou licenciados por motivos diversos no período da pesquisa é em torno de 21%. Alguns professores da unidade sede encontravam-se deslocados em cooperação técnica nas unidades de ensino do IFRN nos diversos municípios do Estado. Foram distribuídos 252 questionários e recolhidos 212, perfazendo um percentual correspondente a 84%.

A categoria de docentes substitutos, mesmo apresentando um percentual significativo, foi excluída da pesquisa por enquadrar-se em uma forma de ocupação através de um contrato temporário.

Tabela 1: Participantes da Pesquisa

Categoria	Quadro Ativo/ Permanente	Questionários Entregues	Questionários Recolhidos	Taxa de Retorno
Técnico-administrativos	243	208	117	85%
Docentes	318	252	212	84%
Total	561	460	329	

Fonte: Elaborada pelos autores (2010).

O instrumento de pesquisa utilizado para a coleta de dados foi um questionário composto por duas partes. A primeira parte do instrumento era composta por questões fechadas, nas quais foram coletados dados sobre algumas características gerais e demográficas dos respondentes, como gênero, estado civil, faixa etária, grau de

escolaridade e tempo de serviço. A segunda parte identificava as três dimensões do comprometimento organizacional (afetiva, instrumental e normativa), contemplado 18 questões fechadas sobre o construto com os indicadores utilizados por Meyer e Allen (1991).

As variáveis utilizadas nesse estudo correspondem às demográficas referentes à caracterização dos respondentes e às dimensões do comprometimento organizacional, provenientes do modelo de conceitualização dos três componentes (afetivo, instrumental e normativo), conforme demonstra a Tabela 2.

Tabela 2: Variáveis de Estudo versus Dimensões do Comportamento Organizacional

VARIÁVEIS ANÁLITICAS	DIMENSÕES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL
Demográficas	Gênero, estado civil, faixa etária, nível de escolaridade e tempo de serviço.
Afetivo	Afetivo: é percebido como um apego, como um envolvimento, onde ocorre identificação com a organização.
Instrumental	Instrumental: é percebido como os custos associados ao deixar a organização.
Normativo	Normativo: está relacionado a um alto nível de comprometimento por parte do funcionário em relação à organização.

Fonte: Elaborada pelos autores (2010).

O tratamento dos dados foi organizado para ser desenvolvido em dois momentos. No primeiro, a análise dos dados coletados na primeira parte do questionário de pesquisa, quantitativa e descritivamente, com cálculo de percentuais e frequências das respostas apresentadas. Em seguida, foram desenvolvidos gráficos a fim de demonstrar o perfil demográfico dos respondentes. No segundo momento, com o objetivo de identificar a existência e predominância de dimensões do comprometimento organizacional entre o quadro de funcionários efetivos do IFRN, os dados foram processados através da estatística descritiva e da Análise de Variância (ANOVA). Foi utilizado o instrumento proposto por Meyer e Allen (1991), contendo 18 questões do tipo Likert. Os dados foram organizados e demonstrados através de tabelas para cada uma das dimensões propostas. Para garantir a confiabilidade dos 18 indicadores do comprometimento organizacional, verificou-se o seu grau de confiabilidade através do coeficiente *Alpha de Cronbach*, que varia de 0 a 1, sendo considerados como confiáveis os dados cujo referido coeficiente seja igual ou superior a 0,7.

4 ANÁLISE DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 Perfil demográfico dos servidores técnico-administrativos e docentes do IFRN

As características pessoais apresentadas nessa pesquisa são consideradas pelos pesquisadores Mowday, Porter e Steers (1982), e Mathieu e Zajac (1990) como antecedentes do comprometimento organizacional. Para os primeiros pesquisadores, esses antecedentes são classificados nas seguintes categorias: características pessoais, estruturais e de trabalho. Enquanto, para os dois últimos pesquisadores, os antecedentes são as variáveis pessoais, a situação de função, as características e ambiente de trabalho, e as dimensões da estrutura organizacional. Nessa pesquisa, as características pessoais são tratadas como um perfil demográfico que identifica o sujeito pesquisado dentro da organização.

Tabela 3: Perfil demográfico dos pesquisados

PERFIL DEMOGRÁFICO	PREDOMINÂNCIA			
	TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS	%	DOCENTES	%
Gênero	Masculino	62.15	Masculino	70.75
Estado civil	Casado	61.58	Casado	75.00
Faixa etária	46 a 55 anos	39.55	46 a 55 anos	42.45
Titularidade	Pós-graduação	35.03	Pós-graduação	50.94
Tempo de serviço	Acima de 05 anos	67.80	Acima de 05 anos	76.42

Fonte: Elaborado pelos autores (2010).

Na Tabela 3, encontra-se o perfil demográfico dos entrevistados do IFRN. Quanto aos servidores técnico-administrativos, verifica-se a predominância do gênero masculino, com 62,15%. A maioria é casada, com percentual de 61,58% e tem entre 46 e 55 anos. O grau de escolaridade com maior percentual (35,03%) está entre aqueles que possuem pós-graduação. Quanto ao tempo de serviço, com percentual de 67,80%, encontram-se os servidores que estão há mais de cinco anos na Instituição.

Em relação aos docentes, verifica-se a predominância do gênero masculino, com 70,75%. A maioria é casada, com percentual de 75,00% e está na faixa etária entre 46 e 55 anos (42,45%). O grau de escolaridade com maior percentual (50,94%) está entre aqueles que possuem pós-graduação. Quanto ao tempo de

serviço, percentual de 50,94%, encontram-se os servidores que estão há mais de cinco anos na Instituição.

4.2 Existência de dimensões do comprometimento organizacional entre os servidores técnico-administrativos e docentes do IFRN

Para estabelecer uma melhor compreensão das tabelas relativas às dimensões afetiva, instrumental e normativa, e posterior análise dos resultados, foi elaborada a Tabela 4, que referencia os níveis de concordância do comprometimento organizacional.

Tabela 4 - Níveis de concordância e grau de comprometimento

NÍVEIS DE CONCORDÂNCIA	GRAU DE COMPROMETIMENTO
1 a 2 respostas de concordância	Baixo grau de comprometimento
3 a 4 respostas de concordância	Moderado grau de comprometimento
5 a 6 respostas de concordância	Elevado grau de comprometimento

Fonte: Elaborado pelos autores (2010)

Nela, de 1 a 2 respostas de concordância representam baixo grau de comprometimento; de 3 a 4 correspondem a um grau moderado, e as de 5 a 6 expressam grau elevado. O resultado servirá de parâmetro para as análises apresentadas nas tabelas seguintes. O grau de concordância apresentado nas próximas tabelas é demonstrado por siglas explicadas pela Tabela 5.

Tabela 5: Siglas dos indicadores do grau de concordância

CT	CONCORDO TOTALMENTE
C	CONCORDO
NS	NÃO SEI
D	DISCORDO
DT	DISCORDO TOTALMENTE
T	TOTAL

Fonte: Elaborado pelos autores (2010).

A primeira dimensão a ser apontada na pesquisa com os servidores e docentes é a afetiva, definida por seis indicadores, conforme demonstrado na Tabela 6, indicando também o grau de concordância desses.

Tabela 6: Grau de Concordância dos Servidores Técnico-Administrativos e Docentes do Campus Natal/Central sobre os indicadores do Comprometimento Organizacional na dimensão afetiva

Grau de Concordância		I		II		III		IV		V		VI	
		Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira ao IFRN		Eu realmente tomo os problemas do IFRN como se fossem meus		Eu não sinto um forte senso de integração com o IFRN		Eu não me sinto emocionalmente vinculado ao IFRN		Eu não me sinto como uma pessoa de casa no IFRN		O IFRN tem um imenso significado pessoal para mim	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
CT	Téc. Adm.	38	21,47	21	11,86	14	7,91	07	3,95	06	3,39	62	35,03
	Docente	59	27,83	23	10,85	24	11,32	35	16,51	08	3,77	94	44,34
C	Téc. Adm.	71	40,11	75	42,37	25	14,12	17	9,6	15	8,47	85	48,02
	Docente	77	36,32	96	45,28	49	23,11	46	21,7	34	16,04	86	40,57
NS	Téc. Adm.	37	20,9	30	16,95	16	9,04	12	6,78	12	6,78	18	10,17
	Docente	38	17,92	30	14,15	20	9,43	08	3,77	17	8,02	11	5,19
D	Téc. Adm.	21	11,86	43	24,29	90	50,85	91	51,41	84	47,46	09	5,08
	Docente	26	12,26	54	25,47	80	37,74	66	31,13	91	42,92	20	9,43
DT	Téc. Adm.	10	5,65	08	4,52	32	18,08	50	28,25	60	33,90	03	1,69
	Docente	12	5,66	09	4,25	39	18,4	57	28,89	62	29,25	01	0,47
T	Téc. Adm.	177	100	177	100	177	100	177	100	177	100	177	100
	Docente	212	100	212	100	212	100	212	100	212	100	212	100

Fonte: Dados da Pesquisa (2010).

Os dados referentes aos servidores técnico-administrativos observados na Tabela 6 demonstram que os indicadores I, II e VI, com percentuais de 40,11%, 42,37% e 48,02%, respectivamente, apresentam grau de concordância com o comprometimento afetivo.

Já os indicadores III, IV e VI, com percentuais de 50,85%, 51,41% e 47,46%, respectivamente, embora apresentem grau de discordância com o comprometimento afetivo, para efeito de análise, possuem o valor invertido no sentido da frase. Ou seja, quando respondem que discordam, na verdade, estão concordando com as afirmações.

Com relação aos professores, observa-se, ainda na Tabela 6, que os indicadores I e II apresentaram os maiores percentuais de concordância, com 36,32% e 45,28%, respectivamente. O indicador VI apresentou um percentual de 44,34% de concordância, resultando em três indicadores. Esses indicadores

possuem características como a dedicação, o significado das ações e o “sentir os problemas” da organização como se fossem seus, denotando uma forte afetividade e lealdade. Deve-se atentar para o fato de que os indicadores III, IV e V, com percentuais de 37,74%, 31,13% e 42,92%, respectivamente, mesmo apresentando graus de discordância, também possuem os valores invertidos no instrumento de pesquisa.

Diante dos resultados apresentados, fica demonstrada a existência de um elevado grau de comprometimento na dimensão afetiva por parte dos servidores técnico-administrativos e docentes do IFRN. Dentre as pesquisas que já apontavam a dimensão afetiva predominante entre os servidores de instituições públicas, está o estudo de Pereira (1993), feito em uma Universidade Federal brasileira com os técnico-administrativos, cujo resultado mostra que os servidores expressaram um alto interesse em dedicar esforços para com a organização ao nível do enfoque atitudinal-afetivo. A pesquisa de Fanton (2002) com docentes apontou que os que possuíam mais tempo de serviço são mais comprometidos, permitindo concluir-se que há uma relação entre o comprometimento organizacional e a qualidade de ensino, em que estes dependem do tempo de serviço prestado em uma organização.

Rego (2002) desenvolveu um estudo com docentes cujos resultados apontaram que os mais afetivamente comprometidos com suas organizações são os que denotam percepções de justiça interpessoal e procedimental mais positivas. Em seu estudo, Batista (2005) demonstrou que os mestres estão vinculados afetivamente à organização por ela proporcionar um reconhecimento à sua profissão.

A segunda dimensão analisada é a dimensão instrumental, definida por seis indicadores, conforme demonstrado na Tabela 7, indicando o grau de concordância do quadro de efetivos.

Tabela 7: Grau de Concordância dos Servidores Técnico-administrativos e Docentes do Campus Natal/Central sobre os indicadores do Comprometimento Organizacional na dimensão instrumental

	I	II	III	IV	V	VI
Grau de Concordância	Na situação atual de permanecer	Mesmo se eu desejasse seria muito	Se eu decidisse deixar o	Eu acho que teria poucas alternativas	Se eu já não tivesse me dedicado	Uma das poucas consequênc

		no IFRN é, na realidade, mais uma necessidade do que um desejo		difícil deixar o IFRN agora		IFRN agora, minha vida ficaria bastante desestruturada		se deixasse o IFRN		tanto ao IFRN, poderia considerar a possibilidade e de trabalhar em outro lugar		ias negativas de deixar o IFRN seria a escassez de alternativas imediatas	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
CT	Téc. Adm.	24	13,56	36	20,34	45	25,42	19	10,73	6	3,39	45	25,42
	Docente	42	19,81	37	17,45	30	14,15	04	1,89	10	4,72	02	0,94
C	Téc. Adm.	110	62,15	76	42,94	60	33,90	30	16,95	35	19,77	60	33,9
	Docente	108	50,94	65	30,66	43	20,28	19	8,96	26	12,26	31	14,62
NS	Téc. Adm.	15	8,47	27	15,25	32	18,08	30	16,95	40	22,6	32	18,08
	Docente	26	12,26	41	19,34	54	25,47	33	15,57	58	27,36	47	22,17
D	Téc. Adm.	24	13,56	30	16,95	30	16,95	75	42,37	74	41,81	30	16,95
	Docente	31	14,62	51	24,06	52	24,53	85	40,09	92	43,4	87	41,04
DT	Téc. Adm.	04	2,26	08	4,52	10	5,65	23	12,99	22	12,43	10	5,65
	Docente	05	2,36	18	8,49	33	15,57	71	33,49	26	12,26	45	21,23
T	Téc. Adm.	177	100	177	100	177	100	177	100	177	100	177	100
	Docente	212	100	212	100	212	100	212	100	212	100	212	100

Fonte: Elaborada pelos autores (2010).

Na Tabela 7, que trata da dimensão instrumental dos servidores técnico-administrativos, os resultados demonstram que a maioria dos respondentes assinalou “concordo” nos indicadores. O indicador I recebeu o maior percentual com 62,15%. Os indicadores II, III e VI tiveram, respectivamente, percentuais de 42,94, 33,9 e 33,9 de concordância.

Quanto à categoria dos docentes, a análise demonstrou dois indicadores de concordância, I e II, com percentuais de 50,94% e 30,66%; um indicador indefinido, o III, com 25,47%, e três indicadores de discordância, IV, V e VI, com percentuais de 40,09%, 43,4% e 41,04% para a dimensão instrumental.

O resultado apresentado na Tabela nos mostra que, para os servidores técnico-administrativos, há um grau moderado de comprometimento na dimensão instrumental. Enquanto que para os docentes, a análise demonstrou a existência de um baixo grau de comprometimento instrumental.

De acordo com Mowday, Porter e Steers (1982), a dimensão instrumental é um envolvimento calculativo, baseado nas relações de troca que se desenvolvem entre o trabalhador e sua organização. Esse envolvimento é de menor intensidade e ocorre quando a pessoa envolvida percebe um equilíbrio entre recompensas e contribuições.

Segundo o modelo de Meyer e Allen (1991), os investimentos e alternativas só passam a influenciar o comprometimento instrumental dos indivíduos a partir do momento em que ele reconhece sua existência. No entanto, eles sabem que os baixos níveis de comprometimento instrumental ou calculativo nos trabalhadores não deve gerar uma intenção de abandonar a organização, a não ser que o comprometimento afetivo e o comprometimento normativo também sejam baixos.

O estudo desenvolvido por Batista (2005) com docentes apontou baixa ação da dimensão instrumental, sendo atribuída ao fato dos docentes necessitarem do seu emprego, mas não o verem como única fonte de renda. Já para Moraes (2005), o que difere o tipo de comprometimento do trabalhador é o estado psicológico, que pode ser de identificação (afetivo), submissão (instrumental) e de internalização (normativo).

A dimensão normativa é definida por seis indicadores, conforme demonstrado na Tabela 8, que indicam o grau de concordância dos respondentes.

Tabela 8: Grau de Concordância dos Servidores Técnico-administrativos e Docentes do Campus Natal/Central sobre os indicadores do Comprometimento Organizacional na dimensão normativa

		I		II		III		IV		V		VI	
Grau de Concordância		Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer no IFRN.		Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar o IFRN agora.		Eu me sentiria culpado se deixasse o IFRN agora.		O IFRN merece a minha lealdade.		Eu não deixaria o IFRN agora, porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.		Eu devo muito ao IFRN.	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
CT	Téc. Adm.	12	6,78	11	6,21	11	6,21	53	29,94	15	8,47	43	24,29
	Docente	13	6,13	17	8,02	09	4,25	51	24,06	18	8,49	34	16,04
C	Téc. Adm.	42	23,73	61	34,46	33	18,64	79	44,63	43	24,29	72	40,68
	Docente	66	31,13	60	28,3	27	12,74	116	54,72	59	27,83	88	41,51
NS	Téc. Adm.	21	11,86	26	14,69	32	18,08	27	15,25	33	18,64	19	10,73
	Docente	19	8,96	42	19,81	40	18,87	13	6,13	40	18,87	35	16,51
D	Téc. Adm.	72	40,68	59	33,33	68	38,42	12	6,78	64	36,16	36	20,34
	Docente	79	37,26	72	33,96	90	42,45	27	12,74	67	31,6	40	18,87
DT	Téc. Adm.	30	16,95	20	11,3	33	18,64	06	3,39	22	12,43	07	3,95
	Docente	35	16,51	21	9,91	46	21,7	05	2,36	28	13,21	15	7,08
T	Téc. Adm.	177	100	177	100	177	100	177	100	177	100	177	100

	Docente	212	100	212	100	212	100	212	100	212	100.	212	100
--	---------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------	-----	-----

Fonte: Dados da Pesquisa (2010).

Analisando a Tabela 8 sobre o enfoque normativo quanto aos servidores técnico-administrativos, o indicador I apresentou 40,86% de discordância. No entanto, para efeito de análise, deve-se observar que no instrumento de pesquisa, essa afirmativa possui um sentido invertido na frase, ou seja, quando se responde “discordo”, na verdade se está concordando com as afirmações. Já o indicador II, obteve índice de concordância equivalente a 34,46%, enquanto o indicador IV, com 44,63%, demonstra claramente o sentimento de fidelidade, obrigação moral, dever e culpa perante a organização (BASTOS, 1994). Já no indicador VI, com 40,68%, fica evidenciada a presença do comprometimento normativo, segundo o qual os empregados internalizam o sentimento de dever moral em permanecer na organização. Conclui-se a existência de um grau moderado de comprometimento na dimensão normativa entre os servidores técnico-administrativos.

Quanto aos servidores docentes, observa-se que os dados dos indicadores II, III e V apresentam os maiores percentuais de discordância em relação ao comprometimento normativo: 33,96%, 42,45% e 31,60%. Esses indicadores denotam a obrigação em permanecer na organização. O indicador I apresentou um percentual de 37,26% de discordância; no entanto, deve-se atentar para o fato de que esse indicador também possui o valor invertido na análise do instrumento, ou seja, quando se responde “discordo”, na verdade está havendo concordância, sinalizando que há obrigação em permanecer na organização e que essa obrigação deve-se às pressões normativas, influenciando sua escolha. Os indicadores IV e VI apresentam os maiores índices de concordância para o comprometimento, com percentuais de 54,72% e 41,51%, respectivamente. Portanto, conclui-se que existe um grau moderado do comprometimento normativo entre os docentes do IFRN.

A análise conclusiva da Tabela 8 demonstrou que os servidores técnico-administrativos e docentes apresentaram grau moderado na dimensão normativa. Para Bastos (1994), o comprometimento normativo reflete certos comportamentos por parte dos trabalhadores, não porque querem ou porque calculam que obterão benefícios, mas sim porque acreditam que é certo e moral fazê-lo.

Os estudos de Rowe (2008) apontam que a dimensão normativa expressa pela obrigação em permanecer na organização denota ser um preditor negativo de produtividade do docente. Segundo essa dimensão, quanto mais o elese sente

obrigado a permanecer na organização, menos ele se sente motivado a desempenhar outras atividades dentro da mesma. O Tabela 9 abaixo apresenta um demonstrativo-síntese da análise descritiva das dimensões do comprometimento organizacional dos servidores técnico-administrativos e docente resultante de pesquisas anteriores.

Tabela 9: Existência de dimensões do comprometimento organizacional entre os servidores técnico-administrativos e docentes do IFRN

SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS	DOCENTES
Existência de elevado grau de comprometimento na dimensão afetiva.	Existência de elevado grau de comprometimento na dimensão afetiva.
Existência de moderado grau de comprometimento na dimensão instrumental.	Existência de baixo grau de comprometimento na dimensão instrumental.
Existência de moderado grau de comprometimento na dimensão normativa.	Existência de moderado grau de comprometimento na dimensão normativa.

Fonte: Elaborado pelos autores (2010).

A Tabela 9 mostra que tanto os servidores técnico-administrativos quanto os docentes apresentaram elevado grau de comprometimento na dimensão afetiva. Já na dimensão instrumental, os técnico-administrativos apresentaram moderado grau e os docentes baixo grau de comprometimento. Por fim, as duas categorias de servidores apresentaram moderado grau de comprometimento normativo.

4.3 Predominância de dimensões do comprometimento organizacional entre os servidores técnico-administrativos e docentes do IFRN através da Análise de Variância (ANOVA).

Os resultados da Análise de Variância (ANOVA), de acordo com a Tabela 10, demonstram que os técnico-administrativos atingiram uma média de 3,75 na dimensão afetiva. Constata-se que é a média mais alta se comparada às demais dimensões, que apresentaram médias muito próximas a 3,20 (normativa) e a 3,16 (instrumental). Portanto, pela ANOVA, comprova-se a existência das três dimensões, com predominância da dimensão afetiva entre esses servidores.

Tabela 10: Comparação das médias correspondentes às três dimensões do comprometimento organizacional dos técnico-administrativos

Tipo de	Estatística descritiva

comprometimento	Média	Mínimo	Máximo	Desvio padrão
Afetivo	3.75	1.00	5.00	0.735
Instrumental	3.16	1.17	4.83	0.699
Normativo	3.20	1.5	5.00	0.751

Fonte: Elaborada pelos autores (2010).

Pelos dados apresentados na Tabela 11, verificou-se que, para um nível de significância de 5%, usando a tabela de Análise de Variância, dado que o Valor-p é muito baixo (1,343 e -15), tem-se a existência de uma diferença significativa entre os três tipos de comprometimentos estudados.

Tabela 11: Análise de Variância (ANOVA) dos técnico-administrativos

Resposta: Média dos comprometimentos					
Tipo de Comprometimento	GL	SQ	QM	Fo	Valor-p
Resíduos	2	38.809	19.405	36.564	1.343 e -15
	528	280.214	0,531		

Fonte: Criada pelos autores (2010).

Os resultados dos dados estatísticos evidenciam a existência das três dimensões: afetiva, instrumental e normativa. Confirmada pela Análise de Variância, definiu-se a predominância da dimensão afetiva entre os técnico-administrativos do IFRN – *Campus Natal-/Central*.

4.4 Predominância de dimensões do comprometimento organizacional entre os docentes do IFRN através da Análise de Variância (ANOVA).

Com relação aos docentes, os resultados da ANOVA são apresentados na Tabela 12, apontando diferenças significativas entre as três dimensões do comprometimento organizacional. Percebe-se que a dimensão afetiva apresentou maior média (3,59), seguida da normativa (3,11), e a menor média corresponde à dimensão instrumental (2,80). No entanto, pode-se notar pelo desvio padrão, que a variabilidade entre os três comprometimentos também seguiu essa sequência.

Tabela 12: Estatística descritiva das dimensões do comprometimento organizacional dos docentes

Dimensões do comprometimento	Estatística descritiva			
	Média	Mínimo	Máximo	Desvio padrão

Afetiva	3,59	1,50	5	0.732
Instrumental	2,8	1,17	45	0.659
Normativa	3,11	1,33	5	0.725

Fonte: Criada pelos autores (2010).

Pelos dados apresentados na Tabela 12, verifica-se que o Valor-p é muito baixo e tem-se a evidência de que existe uma diferença significativa entre as três dimensões do comprometimento organizacional dos docentes. Percebe-se também que a média do comprometimento afetivo é maior quando comparada à dimensão normativa e à dimensão instrumental, sendo esta última a de menor média.

Tabela 13: Análise de Variância dos docentes

Resposta: média dos comprometimentos					
	GL	SQ	QM	F _o	Valor-p
Dimensões do Comprometimento	2	67.71	33.855	67.867	2.2 e -16
Resíduos	633	315.77	0.499		

Fonte: Criada pelos autores (2010).

A análise descritiva evidenciou que a dimensão afetiva é predominante entre os docentes, com média de 3,59, enquanto a dimensão instrumental apresentou baixo grau, com média de 2,8. Observa-se que este indicador é um componente misto das dimensões afetiva e instrumental. Na dimensão normativa, a média de discordância foi de 3,11, apresentando o maior índice de concordância com 54,72%.

Portanto, todos os resultados da análise descritiva foram confirmados pela análise de variância através das médias das três dimensões já citadas. A afetiva, com média 3,59, posicionou-se como a mais alta, sendo, portanto, predominante entre os pesquisados. A dimensão normativa, com média 3,11, vem em seguida como a segunda maior média entre os docentes e, por último, tem-se a menor média, 2,8, para a dimensão instrumental. Dessa forma, definiu-se a predominância da dimensão afetiva entre os docentes do IFRN – *Campus Natal-Central*.

CONSIDERAÇÕES

Esta pesquisa se propôs a identificar a existência e a predominância das dimensões do comprometimento organizacional dos servidores técnico-administrativos e docentes pertencentes ao quadro ativo/permanente do *campus*

Natal/central do IFRN, permitindo-se compreender melhor como se processa o comprometimento desses profissionais com a organização em que estão inseridos.

Trata-se de uma descrição do perfil de comprometimento de trabalhadores de uma organização, realizada a partir de uma metodologia e de um modelo teórico bastante utilizado, cujos resultados contribuem para o desenvolvimento do conhecimento acerca da temática escolhida.

As discussões dos estudos recentes sobre a pertinência do modelo tridimensional de Meyer e Allen no mundo do trabalho contemporâneo mostram que as bases normativa e instrumental são preditoras muito mais confiáveis, no que diz respeito à intenção de permanência, do que as características de esforço-extra e comportamentos de cidadania organizacional (desejáveis a um trabalhador comprometido). Apesar disso, os autores deste artigo optaram pela utilização do referido modelo.

Os resultados apontaram um perfil de servidores técnico-administrativos com predominância do gênero masculino, de estado civil casado, com pós-graduação, na faixa-etária entre 46 e 55 anos de idade, e com mais de cinco anos de serviços prestados à instituição.

Em relação aos docentes, a pesquisa demográfica apontou a predominância do gênero masculino, o que pode ser justificado pelo fato de a Instituição, o objeto do estudo, ter uma tradição na formação de cursos técnicos voltados às áreas de mecânica, eletrotécnica, geologia e mineração, dentre outras, ocupadas predominantemente por homens. Quanto ao estado civil, predominaram os casados, com faixa etária entre 46 e 55 anos. Quanto ao nível de qualificação, o estudo demonstrou que a maioria dos docentes possui mestrado e estão na Instituição há mais de cinco anos.

No que se refere à análise das dimensões do comprometimento organizacional, a pesquisa indicou um elevado grau de comprometimento afetivo entre os servidores (técnico-administrativos e docentes) do IFRN, o que caracteriza uma forte identificação com os objetivos e valores da Instituição. Demonstrou-se, dessa forma, a existência de um vínculo emocional, causado pela estabilidade do emprego, as oportunidades que a Instituição oferece para elevação da escolaridade, a tradição e o respeito que esta tem perante a comunidade. Os dados ainda apontaram a existência de um moderado grau da dimensão instrumental entre os técnico-administrativos, demonstrando que os pesquisados permanecem na

Instituição devido aos benefícios adquiridos e aos prováveis custos associados à sua saída, mesmo que tenham interiorizado a cultura da organização e possuem laços de afetividade com a mesma. Quanto aos docentes, a pesquisa apontou um baixo grau de comprometimento instrumental, o que nos mostra que estes não associam suas atividades baseados em uma relação de trocas, mas sim em um compromisso afetivo com a Instituição.

Em relação à dimensão normativa, os dados apontaram a existência de um grau moderado, tanto para os técnico-administrativos quanto para os docentes, demonstrando que as pressões normativas não influenciaram em suas escolhas de permanecerem no IFRN. Essa perspectiva é um preditor negativo de produtividade do docente na organização, já que quanto mais este se sente obrigado a permanecer nela, menos estimulado ele é para contribuir com seu trabalho.

Com esta pesquisa, pretende-se contribuir para o avanço das investigações na área do comprometimento organizacional, uma vez que, com as mudanças organizacionais provocadas pelo surgimento de novas estratégias no sistema de trabalho, o trabalhador é desafiado a buscar um constante aprimoramento a fim de garantir a qualidade de seu trabalho e, ao mesmo tempo, os benefícios para a organização.

Os resultados obtidos são analisados com base nas características do contexto, no que se refere à sua história e às peculiaridades relacionadas à sua natureza.

Por fim, os resultados apontados neste estudo poderão nortear políticas de gestão estratégica de pessoas, com o objetivo de ampliar o nível de comprometimento organizacional entre os servidores técnico-administrativos e docentes, tendo em vista que, quanto mais a organização promove o reconhecimento profissional de seus trabalhadores, maior é o comprometimento afetivo em relação a ela. Os pesquisadores são unânimes ao afirmarem que esse comprometimento com a organização pode ser aumentado pelos fatores culturais, pelos processos de socialização e pelas realizações das expectativas do trabalhador quanto à evolução de sua carreira.

Recomenda-se também, novos estudos sobre o comprometimento organizacional com servidores, tanto da rede pública quanto da rede privada, fazendo-se uma comparação dos resultados, o que possibilitará um melhor entendimento do assunto no contexto brasileiro.

REFERÊNCIAS

ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers commitment and role orientation. **Academy of Management Journal**, v. 33, n. 4, p. 847-857, Dec. 1999.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional nos setores público e privado. In: REUNIÃO ANUAL DE PSICOLOGIA, 23, Ribeirão Preto, **Resumos de comunicações científicas...**, Ribeirão Preto: USP/FFCLRP, 1993, 508 p., p.51.

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento organizacional: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato.** 1994. 214 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, 1994. Disponível em <ftp://ftp.UnB.br/pub/UnB/.../JEBA_Bib_Comprometimento_Trabalho.doc.> Acesso em: 07 jun. 2009.

BATISTA, M. A. **Comprometimento Organizacional e profissional: um estudo de caso com os docentes de uma instituição de ensino superior.** 2005. 118 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade do Vale do Itajaí, Santa Catarina, 2005.

BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **The American Journal of Sociology**, v. 66, n. 1, p. 32-40, 1960.

BORGES, L. O.; LIMA, A. M. S.; VILELA, E. C; MORAIES, S. S. G. “**Os funcionários não estão comprometidos?**” In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais... Salvador: ANPAD**, 2002, p. 939- 947.

CHANG, J. R. et al. Comprometimento Organizacional efetivo como estratégia operacional no setor de ensino: uma abordagem baseada no modelo Resource-BasedView – RBV. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 1., 2007, Natal. **Anais... Natal: ANPAD**, 2007.

FANTON, M. G. **Comprometimento organizacional e qualidade no ensino: o caso da faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Cascavel.** Paraná. 2002. 129 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

LEITE, C. F. F. **O comprometimento organizacional na gestão pública: um estudo de caso em uma universidade estadual.** 2004. 214f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração. Universidade Federal da Bahia – EFBA, Vitória da Conquista, 2004.

MATHIEU, J.; ZAJAC, D. A. Review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. **Psychological Bulletin**, v. 108, n. 2, p. 191-194, 1990.

MEYER, J. P.; E ALLEN, N. J. Testing the Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations," **Journal of Applied Psychology**, v. 69, n. 3, p. 372-378, 1984.

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

MEYER, J. P.; E ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, v. 78, n. 4, p. 538 - 551, 1993.

MEYER, J. P.; E ALLEN N. J. **Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application**. Thousand Oaks, SAGE. 1997.

MORAES, F. M. M. **Comprometimento Organizacional e motivação dos professores em uma instituição de ensino superior**. 2005. 108f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2005.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. **Employee-organizational linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover**. New York: Academic Press, 1982.

PEREIRA, S. L. **Estudo do organizationalcommitment na administração de recursos humanos de uma instituição pública universitária federal brasileira**. 1993, 250 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 1993.

REGO, A. Comprometimento afetivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de Justiça. **Revista de Administração Contemporânea**, v.. 6, n. 2, p. 209 – 241, maio/ago. 2002.

ROWE, D. E. O. **Múltiplos comprometimentos e suas relações com desempenho: um estudo entre os docentes do ensino superior brasileiro em IES públicas e privadas**. 2008. 242 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2008.

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

WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view, **Academy of Management Review**, v. 7, n. 3, p. 418-428, 1982.