

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP**

Simone Maria Virmond Vieira Linzmeyer

**O comprometimento organizacional e o desenvolvimento da carreira:
um estudo sobre docentes universitários**

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

SÃO PAULO

2009

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP**

Simone Maria Virmond Vieira Linzmeyer

**O comprometimento organizacional e o desenvolvimento da carreira:
um estudo sobre docentes universitários**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de MESTRE em Administração na área de concentração Organizações e Recursos Humanos, sob a orientação da Professora Doutora Maria Cristina Sanches Amorim.

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

SÃO PAULO

2009

Banca Examinadora

Com muito carinho ao Sergio e ao Cadú que compreenderam o meu sonho, me apoiaram e tiveram muita paciência.

À minha mãe, que com o seu amor infinito, tenho certeza, está muito orgulhosa.

Ao meu pai, incentivador silencioso, que desde muito cedo me fez entender e respeitar o verdadeiro sentido do comprometimento.

À Jacque, ao Carlão e ao Marcel, que eu adoro e sempre estão por perto.

*Comprometimento é o sentimento de lealdade,
que nos leva a acreditar que, apesar de já estar
bom, podemos fazer ainda melhor.*

RESUMO

Esta pesquisa busca entender o comprometimento organizacional e investigar suas relações com os aspectos da carreira no contexto atual, onde as tradicionais premissas de evolução profissional e de estabilidade de emprego não conseguem mais ser sustentadas. O desenvolvimento da carreira passa a ser responsabilidade do indivíduo, que necessita preparar-se desenvolvendo as competências necessárias para ter a sua independência profissional e poder transitar livremente no mercado de trabalho, sem ter a organização como limite. Com estas transformações surgem os modelos contemporâneos de carreira, a proteana (indivíduo) e a sem fronteiras (indivíduo e organização), onde os indivíduos não têm empregadores específicos, transitam com identidade própria, com liberdade e segurança entre as instituições organizacionais e a realização pessoal faz parte do sucesso profissional. No intuito de examinar a existência ou não de uma relação entre o comprometimento organizacional e a carreira optou-se pela realização de um estudo de caso, em uma universidade particular, onde foram entrevistados 20 professores pertencentes a categoria de Professor Titular e Professor Associado, dos Programas de Estudos Pós-Graduados em Administração, Literatura e Crítica Literária e Psicologia da Educação. A escolha da população deu-se primeiramente pelo fato da carreira universitária ter características do modelo da carreira sem fronteiras, sendo uma delas a possibilidade de realizar atividades que ultrapassem o limite do ensino e pesquisa. Relevante também, para o estudo desta amostra é o fato que a ascensão destes profissionais na academia deu-se por mérito, através do desenvolvimento de competências que possibilitaram a conquista dos títulos acadêmicos. Foi realizada uma pesquisa descritiva com abordagem quantitativa, através da aplicação de um questionário, com 27 indicadores do comprometimento organizacional, adaptado do instrumento validado por Allen; Meyer e Smith (1993). Os resultados estatísticos mostram a existência dos três enfoques pesquisados, afetivo, instrumental e normativo, sendo preponderante a dimensão afetiva seguida das dimensões instrumental e normativa sem diferença significativa entre elas. Analisando os dados da população o aspecto gênero não apresentou variação na concordância das três dimensões do comprometimento. Já no aspecto idade comprovou-se que os enfoques afetivo e normativo não têm nível de significância, sendo o enfoque instrumental o mais relevante quanto maior a idade do professor. Na investigação individual considerando-se como indicativo de carreira: tempo na instituição, vínculo com outras instituições, categoria Titular ou Associado, não existe variação na concordância dos enfoques normativo, afetivo ou instrumental.

Palavras chaves: comprometimento, desenvolvimento, carreira.

ABSTRACT

This research aims to understand the organizational commitment and to investigate its relation with the career aspects within the current context, where the traditional premise of professional evolution and of job stability can not anymore be sustained. The career development becomes the person's responsibility, who needs to get prepared, developing the necessary competences in order to have his/her own professional independence and may freely transit in the job market, without having the organization as a limit. Upon these transformations raise the contemporaneous models of career, the protean (individual) and the one boundaryless (individual and organization), where the persons do not have specific employers, they transit with own identity, with freedom and confidence among the organizational institutions and the personal realization makes part of the professional success. In order to examine the existence or not of a relation between the organizational commitment and the career it was chosen the realization of a case study, at a private university, where 20 teachers belonging to Titled Professor and Associate Professor, of the Post-Graduated Studies Programs in Administration, Literature and Literary Criticism and Education Psychology were interviewed. The choice of the population occurred first due to the fact of the university career has characteristics of the boundaryless career model, being one of them the possibility of executing activities which surpass the education and research limit. Relevant also to the study of this sample it is the fact that the ascension of these professionals in the academy was caused by merit, through the competences development which make possible the conquest of the academic titles. A descriptive research with a quantitative approach was conducted through a questionnaire with 27 indicators of the organizational commitment, adapted from the instrument validated by Allen; Meyer and Smith (1993). The statistical results show the existence of the three researched approaches, affective, instrumental and normative, being preponderant the affective dimension followed by the instrumental and normative dimensions without a significant difference among them. Analyzing the population data the genre aspect does not show variation in the concordance of the three commitment dimensions; on the other hand in the age aspect it was proved that the affective and normative approaches do not have a significance level, being the instrumental approach the most relevant as higher as the professor's age.

In the individual investigation considering as a career indicative: time period in the institution, bonding with other institutions, Titled or Associate category, do not exist variation in the concordance of the normative, affective and instrumental approaches.

Key-words: commitment, development, career.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - As três dimensões do comprometimento organizacional.....	13
Quadro 2 – Conceitos de carreira de acordo com algumas ciências sociais	23
Quadro 3 – Etapas do processo de planejamento de carreira	28
Quadro 4 – Perfis de carreiras organizacionais versus carreiras sem fronteiras	33
Quadro 5 – Diferenças entre o modelo tradicional e contemporâneo de carreira	36
Quadro 6 – Dados dos respondentes	50
Quadro 7 – Escala <i>Likert</i> usada para o questionário	52
Quadro 8 – Gráfico: frequência variáveis do enfoque normativo.....	59
Quadro 9 – Gráfico: frequência variáveis enfoque afetivo.....	61
Quadro 10 – Gráfico: frequência variáveis enfoque instrumental.....	63

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição por Gênero	56
Tabela 2 – Distribuição por Idade	56
Tabela 3 – Tempo na Instituição	56
Tabela 4 – Vínculo com Outra Instituição.....	57
Tabela 5 – Enquadramento Profissional.....	57
Tabela 6 – Variáveis do Enfoque Normativo	58
Tabela 7 – Variáveis do Enfoque Afetivo	60
Tabela 8 – Variáveis do Enfoque Instrumental	62
Tabela 9 – Descrição dos Fatores Normativo, Afetivo e Instrumental	64
Tabela 10 – Teste de Mann-Whitney para Categoria.....	65
Tabela 11 – Teste de Mann-Whitney para Gênero.....	66
Tabela 12 – Teste de Mann-Whitney para Vínculo.....	67
Tabela 13 – Teste de Mann-Whitney para Tempo	68
Tabela 14 – Teste de Kruskal-Wallis para Idade.....	69

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
1 COMPROMETIMENTO E COMPROMISSO	7
1.1 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	10
1.2 TRÊS VERTENTES CONCEITUAIS DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL – AFETIVO, INSTRUMENTAL E NORMATIVO	12
1.3 MODELOS MULTIDIMENSIONAIS DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL ..	19
2 CARREIRA	23
2.1 CARREIRAS CONTEMPORÂNEAS: Carreira Proteana e Carreira Sem Fronteiras.	28
2.2 O DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA	36
3 A CARREIRA DO PROFESSOR UNIVERSITÁRIO	41
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	46
4.1 TIPO DE PESQUISA.....	47
4.2 UNIVERSO e AMOSTRA	48
4.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	50
4.3.1 <i>Instrumento de Coleta de dados</i>	51
4.3.2 <i>Avaliação prévia do questionário</i>	52
4.4 TÉCNICAS ESTATÍSTICAS	53
5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	55
5.1 RESULTADOS	55
5.1.1 <i>Análise Descritiva</i>	55
5.1.2 <i>Análise Multivariada</i>	63
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E LIMITAÇÕES DO ESTUDO	70
REFERÊNCIAS	73
APÊNDICES	80
DADOS DOS RESPONDENTES	80
QUESTIONÁRIO – ENFOQUE AFETIVO	81
QUESTIONÁRIO – ENFOQUE INSTRUMENTAL	82
QUESTIONÁRIO – ENFOQUE NORMATIVO	83
TABULAÇÃO – ENFOQUE INSTRUMENTAL	84
TABULAÇÃO – ENFOQUE AFETIVO	85
TABULAÇÃO – ENFOQUE NORMATIVO.....	86

INTRODUÇÃO

Com o interesse de estudar a maneira pela qual os indivíduos articulam seus níveis de comprometimento com diferentes aspectos do seu contexto de trabalho, o presente estudo procura analisar as relações entre comprometimento organizacional e desenvolvimento profissional. As pesquisas sobre comprometimento organizacional têm sido relacionadas com os mais diversos fatores do mundo empresarial e evidenciado setores específicos da economia. Neste trabalho optou-se por estudar o comprometimento organizacional, relacionando-o com o desenvolvimento da carreira do professor universitário, limitando o estudo aos docentes titulares e associados dos programas de pós-graduação dos cursos de Administração, Psicologia da Educação e Literatura Portuguesa de uma universidade particular na cidade de São Paulo.

Acreditando que o comprometimento organizacional é construído a partir do reconhecimento dos próprios valores humanos e da compreensão e aceitação dos valores organizacionais, Medeiros (2003) afirma que o comprometimento organizacional se caracteriza como uma relação forte entre um indivíduo e uma organização em particular, com a qual ele se identifica e tem um envolvimento caracterizado por três fatores: estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização; uma forte crença e a aceitação dos objetivos e valores da organização, e um forte desejo de se manter membro da organização. Dessa maneira, o comprometimento com a organização, as possibilidades oferecidas e as necessidades individuais têm profunda relevância nas escolhas e atitudes relacionadas com o desenvolvimento da carreira profissional.

Sabbag (2002) considera que o fato do comprometimento não existir no vazio e contemplar a existência de um objeto confere-lhe um caráter direcionado, que propõe a existência de um elemento em construção. Seguindo o pensamento da autora, nesta pesquisa, considera-se a carreira como o objeto a ser construído e o comprometimento organizacional como impulsionador do desenvolvimento profissional. O sentimento de estar comprometido aumenta a identificação do indivíduo com a organização, fazendo

com que se sinta parte dela, o que é positivo tanto para o indivíduo quanto para a organização.

Dessa forma, torna-se relevante para os estudos acadêmicos entender a razão pela qual as pessoas agem, a maneira como ocorrem os processos de comprometimento e como desenvolvem uma carreira dentro da organização. No cenário acadêmico, encontram-se diversas abordagens teóricas e vários estudos sobre o compromisso e o comprometimento, relacionados a situações de trabalho. Os estudos sobre o comprometimento organizacional foram sistematizados a partir das pesquisas de Becker (1960), Comprometimento Instrumental; Lyman Porter *et al* (1979), Comprometimento Afetivo; Wiener (1982), Comprometimento Normativo, e Allen e Meyer (1991), Conceito Multidimensional do Comprometimento.

Apesar da diversidade e da redundância do conceito encontradas em pesquisas anteriores, Allen e Meyer concluíram que o comprometimento organizacional é um conceito multidimensional que reúne os enfoques afetivo, normativo e de continuidade. A referência principal desta pesquisa é o conceito de múltiplos componentes do comprometimento destes autores, que apesar de poder ser utilizado na análise das mais diversas situações de comprometimento, limita-se, neste trabalho, ao comprometimento organizacional.

Para comprovar cientificamente o enfoque multidimensional do comprometimento organizacional, Allen, Meyer e Smith (1993) desenvolveram um instrumento utilizado na pesquisa de campo para avaliar cada componente separadamente. A escala desenvolvida pelos autores é composta por um questionário com 24 itens e outro reduzido com 18 itens. As escalas trazem questões fechadas sobre o comprometimento organizacional, e como instrumento de medição utiliza-se o modelo *Likert*. Segundo Hayes (2001, p. 83), “a vantagem de usar o formulário *Likert* está refletida na variabilidade resultante da escala.” Esta escala permite que os sentimentos com relação ao comprometimento organizacional sejam expressos em termos de graus, não restringindo o entrevistado a dar somente uma resposta positiva ou negativa, sim ou não. Um terço dos indicadores do instrumento diz respeito ao

comprometimento afetivo, sendo que os seguintes são do comprometimento instrumental e do comprometimento normativo. O instrumento desenvolvido pelos autores foi muito importante para a operacionalização dos conceitos da literatura do comprometimento organizacional e foi validado no Brasil por Medeiros e Enders (1997).

No decorrer desta pesquisa, sobre o comprometimento organizacional e o desenvolvimento da carreira, surge a indagação sobre a influência deste sentimento no desenvolvimento da carreira, priorizando neste estudo a carreira acadêmica.

Considerando que as três dimensões do comprometimento organizacional influenciam o desenvolvimento da carreira, esse estudo propõe como objetivo geral investigar as relações entre o comprometimento organizacional e os aspectos da carreira profissional dos professores de uma universidade particular. Para atingir o objeto de estudo, o comprometimento organizacional e a sua relação com o desenvolvimento da carreira, foram formulados objetivos específicos que auxiliaram na conclusão da pesquisa: a) mapear os enfoques do comprometimento organizacional existentes nos professores pesquisados; b) identificar o enfoque do comprometimento predominante nestes sujeitos.

Acreditando-se na importância de reconhecer os padrões de comprometimento organizacionais e na relação deste sentimento com o desenvolvimento da carreira, os dois temas centrais, comprometimento organizacional e desenvolvimento da carreira, justificam a realização desta pesquisa por serem questões práticas que permeiam o dia a dia dos indivíduos e das organizações. Por meio das discussões, das pesquisas acadêmicas e empíricas, muitas questões sobre o tema podem proporcionar uma melhor percepção do mundo do trabalho nos dias de hoje, acudado pelas grandes mudanças no cenário econômico. Mesmo nesse contexto de instabilidade, o pensamento de Allen e Meyer (1997) mantém-se atual e relevante, porque as organizações não estão desaparecendo, estão ficando mais enxutas e o trabalho mais flexível, e, com isso, os indivíduos adquirem uma maior importância para a

organização onde estão inseridos e é importante mantê-los comprometidos com o trabalho.

O tema comprometimento possui diversas correntes de pensamento quando relaciona o homem e o trabalho. Através destes estudos procura-se entender a razão pela qual as pessoas agem e de que forma elas se comprometem com o trabalho e com as organizações. Segundo Rego (2002), o interesse no tema por parte das organizações pode ser creditado ao fato de que o comprometimento pode ter implicações positivas no absenteísmo, no *turnover* e no desempenho das pessoas. O comprometimento com a organização resulta no aumento do desejo de compartilhar os resultados e conduz à busca da melhora do desempenho individual e organizacional.

Visto pelo lado do indivíduo, a manutenção de altos índices de comprometimento organizacional pode promover mudanças nas relações com o trabalho, aumentar a identificação com a organização e dar um novo formato para a carreira. Com a redução das estruturas hierárquicas e com o aumento da responsabilidade dos trabalhadores nas tomadas de decisão e na gestão das atividades organizacionais, surgiu a oportunidade do indivíduo gerenciar a sua própria carreira, preparando-se para possíveis eventualidades na trajetória profissional.

Apesar da importância do comprometimento organizacional, ainda são poucos os estudos que relacionam aspectos da carreira com o comprometimento organizacional e esta é uma lacuna a ser preenchida. É de grande importância avançar nas pesquisas sobre comprometimento organizacional para compreender por que o desenvolvimento de determinados trabalhos, dentro da organização, favorece o aumento da identificação do indivíduo para com a empresa e a vinculação deste fator com o desejo de desenvolver-se profissionalmente. Mowday (1998 *apud* MEDEIROS, 2003) afirma que pesquisas dessa natureza são importantes porque permitem desenvolver modelos conceituais mais sólidos sobre o comprometimento organizacional e a importância do desenvolvimento do indivíduo para a organização. Segundo o autor, esta é uma área em que grandes avanços já foram feitos, mas há muito ainda a ser pesquisado.

Todas as indicações acima dão uma idéia da importância do comprometimento organizacional e da possibilidade desse sentimento ser um impulsionador no desenvolvimento da carreira. No mundo do trabalho, uma das principais necessidades do indivíduo é encontrar um caminho que o conduza à realização não apenas de seus sonhos e desejos materiais, mas também que o possibilite encontrar um sentido para o seu trabalho, alcançando a plena realização profissional. Por outro lado, as organizações começam a entender que devem buscar alternativas exequíveis que conciliem seus objetivos empresariais com as aspirações dos seus funcionários. Nessa busca, empresa e empregados começam a visualizar a necessidade de unir forças, visando à conciliação de objetivos e de encontrar novas formas de relações de trabalho.

Relevante também, do lado teórico, é estabelecer as dimensões que compõem o constructo do comprometimento organizacional, porque estas novas pesquisas sobre o tema podem orientar profissionais envolvidos com o desenvolvimento de pessoas nas organizações. O conhecimento teórico e a experiência empírica permitem a estes gestores analisar ou até mesmo desenvolver meios que possibilitem a condução do indivíduo ao autodesenvolvimento profissional, administrando projetos pessoais de carreira que sejam compatíveis com suas competências individuais, interesses e valores pessoais. Para o desenvolvimento empírico desta pesquisa é utilizado um questionário no formato *Likert*, que tem como fonte a escala desenvolvida por Allen, Meyer e Smith (1993), com algumas adaptações.

Considerando que os estudos que fornecem subsídios sobre o tema são de igual interesse para as partes envolvidas, indivíduo e organização, as pesquisas sobre comprometimento organizacional e desenvolvimento da carreira precisam ser aprofundadas, visando investigar até que ponto a relação entre os temas é verdadeira. Será de grande importância para a utilização empírica desta pesquisa, saber de que maneira o comprometimento organizacional pode influir ou estar relacionado com o desenvolvimento da carreira.

A coordenação dos resultados provenientes do estudo aqui desenvolvido possibilitará a realização de futuras pesquisas, que fazendo a conexão entre o comprometimento organizacional e o desenvolvimento da carreira, atualmente marcado pela diversidade de trajetórias profissionais, desacelerações, descontinuidade e reinícios, permitem a construção de um modelo que explique e relacione os temas facilitando a sua utilização na vida profissional e organizacional.

Sendo o comprometimento um assunto estudado por muitos focos, esta pesquisa limita-se a investigar o constructo comprometimento organizacional e suas dimensões, como assunto principal, relacionando-o com o desenvolvimento da carreira, especificamente da carreira do professor universitário.

Esta pesquisa está estruturada em 6 capítulos apresentados a seguir. Após a introdução, o primeiro capítulo discute a definição dos termos compromisso e comprometimento, por meio de uma revisão da teoria onde são apresentados os conceitos e o histórico dos estudos relativos ao comprometimento organizacional. No capítulo 2, encontram-se os estudos sobre a carreira tradicional e a carreira contemporânea. O capítulo 3 apresenta os conceitos sobre a carreira do professor universitário, suas características e desenvolvimento. O capítulo 4 apresenta a Metodologia da Pesquisa, onde são descritas as ações metodológicas utilizadas para atingir os objetivos traçados, a revisão bibliográfica sobre a metodologia utilizada, os procedimentos e as etapas da pesquisa de campo, com explicação dos instrumentos utilizados e das análises efetuadas através do teste estatístico. O capítulo 5, Análise dos Dados, discorre sobre a etapa empírica da pesquisa, confrontando o referencial teórico utilizado e os dados coletados em campo através da aplicação do questionário no formato *Likert*. No capítulo 6, as Considerações Finais, onde além dos resultados, são apresentadas as limitações do trabalho e a sugestão para novas pesquisas sobre o tema.

1 COMPROMETIMENTO E COMPROMISSO

Este capítulo é composto pela definição dos termos comprometimento e compromisso, além da apresentação das principais teorias e estudos referentes ao assunto, com objetivo de esclarecer possíveis dúvidas em relação às expressões específicas utilizadas no presente trabalho.

A transposição do termo *commitment* da linguagem corrente para a linguagem científica, pela psicologia organizacional, foi efetuada pelos americanos, como forma substantiva do verbo *to commit* que vem do latim *committere* e significa trazer para si. Etimologicamente, é a junção de *com* – junto – e *mittere* – enviar, conforme Webster's Dictionary (*apud* SABBAG, 2002).

Na língua portuguesa existem dois vocábulos que exprimem significados semelhantes e são usados alternadamente, compromisso e comprometimento. Compromisso vem do latim *compromissu*, obrigação ou promessa, acordo, dívida que deve ser paga, pacto, obrigação de caráter social. Comprometimento origina-se do latim, verbo comprometer, *compromittere*, com significado de obrigação, promessa, implicação, envolvimento, responsabilidade. Negativamente, o vocábulo comprometimento pode se referir a comprometer com intenção de prejudicar, arriscar-se, pôr a perigo (FERREIRA, 1999).

Para Malvezzi (2000), comprometimento é o processo interno de uma pessoa ao responsabilizar-se por algo, conforme o sistema de valores que orientam o seu comportamento. Compromisso, por sua vez, é o produto do processo de comprometimento pessoal. O autor considera o comprometimento como um processo interno de responsabilização, relacionado e identificado com o sistema de valores pessoais, e o compromisso como sendo o produto resultante desse processo. Através do sentimento de comprometimento surge o compromisso que leva a ações pró-ativas. Este raciocínio pressupõe que o indivíduo, para comprometer-se com o outro, primeiro compromete-se consigo próprio através do autoconhecimento e pela identificação dos

seus valores pessoais. O desenvolvimento da capacidade de reflexão e crítica possibilita fazer escolhas conscientes e dedicar-se a elas.

O conceito de comprometimento se constrói em torno de três eixos: a existência de um objeto, uma crença e a ação em prol de alguma coisa. O sentimento de estar comprometido sempre define o objeto para qual ele se dirige, o comprometimento é com alguém ou com alguma coisa. “[...] eu não posso apenas ser comprometido” Trigg (*apud* SABBAG, p.22, 2002). Para existir o comprometimento, é preciso que o sujeito encontre significado no objeto para qual ele se dirige, deve ser algo positivo e de valor, não importa o que o levou a fazer a escolha ou mesmo se foi de forma consciente ou inconsciente. Quando não se considera uma causa boa, o sentimento de estar comprometido inexistente.

O sentimento de estar comprometido é dinâmico, não é condição imobilizadora. “Se minhas crenças mudam, meu comprometimento também” (SABBAG, p.17, 2002). O comprometimento muda de objeto quando o que é bom e verdadeiro perde o sentido. Esta condição dinâmica do comprometimento depende do momento vivido e faz com que o indivíduo esteja constantemente à busca de uma nova identificação, que dê sentido a sua existência. As mudanças nos valores pessoais e sociais, assim como as diferentes necessidades, podem justificar mudanças no sujeito e intensificar o desejo pelo novo.

O pensamento de Ryle (1979), complementando o de Trigg (1973, *apud* SABBAG, p.24, 2002), faz referência ao caráter de disponibilidade do comprometimento. Comprometer-se diz respeito a uma propensão de agir, de se comportar de determinada forma. É resultante da adesão a uma idéia ou objetivo que está vinculado ao bem estar do indivíduo e à busca da realização de seus objetivos individuais e organizacionais.

Para Sennett (1999), qualidades de caráter como comprometimento, propósito e lealdade são disposições pessoais que dependem de vínculos de longo prazo para se desenvolverem. A continuidade das experiências vividas em comum, por meio de um cotidiano de atividades que permitem o acesso do eu ao outro e do outro ao eu,

propiciam o surgimento de um ambiente em que a confiança sedimenta-se através da lealdade e resulta no compromisso com alguém ou alguma coisa. Pelo conceito apresentado por Sennett (1999), entende-se como comprometimento, o forte vínculo do indivíduo com o grupo de relacionamento e com a organização onde está inserido. É esse sentimento que incita o sujeito a dar algo de si, como a sua energia e a lealdade. Relacionando os conceitos de Ryle (1979) e Sennett (1999) entende-se que além da identificação dos valores individuais, o sentimento do comprometimento conduz o indivíduo à adesão, à vinculação e a uma vontade interna de fazer algo, responsabilizando-se pelos resultados a serem obtidos.

Já o pensamento de Randall (1987) conduz a uma reflexão em direção ao aspecto negativo do comprometimento organizacional, que ocorre quando esse sentimento atinge altos níveis e o seu sentido passa a ser o de lealdade incondicional, fazendo com que o homem organizacional, além de trabalhar para a organização, se dedique a ela de corpo e alma. As consequências indesejáveis desse comprometimento incondicional podem ser a limitação na mobilidade profissional e no desenvolvimento de habilidades e competências. O indivíduo torna-se passível à determinada organização, podendo ocorrer perda da percepção crítica e reflexiva o que inibe a capacidade de discernir e aceitar as mudanças do ambiente socioeconômico.

Um comportamento com zelo em excesso direcionado à organização pode incitar atritos com os pares e com a família. As perdas, com esse sentimento de comprometimento negativo, são prejudiciais também para a organização porque implicam em perda de flexibilidade, pouco aproveitamento de novas oportunidades e incapacidade de implementar diferentes e inovadoras linhas de ação. Entende-se, assim, que o comprometimento organizacional deve favorecer a autonomia do indivíduo, não retirando a sua chance de escolha e o direcionamento das ações em benefício próprio e da organização.

No contexto teórico científico desta pesquisa, permanecerá a referência positiva do comprometimento em relação ao indivíduo e o seu ambiente. Segundo Stecca (2001), o termo comprometimento, na linguagem científica, conserva o significado de

engajamento, sem aspectos negativos, com sentido de forte envolvimento do indivíduo no seu ambiente de trabalho, ou seja, com desejo de permanecer na empresa, identificando-se e empenhando-se na obtenção de melhores resultados organizacionais.

1.1 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Diante da competitividade imposta pela economia globalizada, as empresas têm buscado, por meio das pessoas, aumentar sua vantagem competitiva. Dessa maneira, o comprometimento no trabalho assume papel importante provocando o surgimento de múltiplos conceitos destinados a explicá-los. Dentro dessa perspectiva, este trabalho busca compreender os vários conceitos existentes, entendendo que o comprometimento surge quando o indivíduo identifica-se com os objetivos e valores da organização e sente-se parte integrante do grupo, assumindo internamente o compromisso de empenhar-se para atingir as metas organizacionais.

O processo de comprometer-se com a organização se apóia em vivências cumulativas e é uma construção de longo prazo, que significa adesão e dedicação ao trabalho e aos resultados obtidos. O desenrolar desse processo induz a comportamentos proativos que, somados aos outros fatores, sustentam o crescimento individual e organizacional, tendo como resultado a permanência das empresas em ambientes mutantes e competitivos. Compreende-se que com suas escolhas os indivíduos adquirem consistência interna e se fortalecem, enfrentando com mais perseverança as situações de pressão impostas pelo ambiente de constante transição do mundo globalizado (SENNET, 1999; SABBAG, 2002).

Bastos (1994) estabeleceu vários significados para a palavra comprometimento: engajamento, agregamento e envolvimento, ressaltando o caráter disposicional do sentimento como um estado do sujeito caracterizado por sentimentos e reações afetivas positivas. O caráter disposicional do comprometimento organizacional leva à ação,

determina a forma de agir em relação à organização e incentiva a busca pela realização dos objetivos pessoais e organizacionais. O comprometimento organizacional é um sentimento interiorizado, cuja existência favorece um relacionamento ativo entre trabalhador e organização. O comprometimento, quando compartilhado com o grupo de trabalho, influencia positivamente o alcance das metas estabelecidas para o sucesso organizacional.

Medeiros e Enders (1997) enfatizam que o comprometimento organizacional é um conjunto de sentimentos e ações do indivíduo em relação à empresa onde trabalha. Esses autores afirmam que, a partir do contrato formal entre trabalhador e organização, o sentimento de estar comprometido gera expectativas baseadas em supostos direitos, probabilidades e promessas, na maioria das vezes, passíveis de discussão, intervenções, e mutáveis dependendo do momento vivido e do contexto onde se encontram. O comprometimento organizacional apresenta uma perspectiva de troca. A empresa oferece oportunidades que podem ou não corresponder às expectativas do trabalhador e, assim sendo, ocorre uma negociação entre as partes. Para que esta negociação seja aceita e bem sucedida deve existir, além do sentimento de justiça na troca entre as partes, a compatibilidade entre os valores pessoais e organizacionais.

Silva (2005) considera que o indivíduo investe na empresa quando encontra oportunidades correspondentes ao seu projeto pessoal e aos seus objetivos, mas também quando adere aos valores que constituem a cultura da empresa.

O comprometimento existe quando há ao mesmo tempo adesão e oportunidades. A adesão não é suficiente porque é essencialmente passiva, representa um estado da pessoa vis-à-vis da organização, mas é necessária porque traduz a consistência, a perenidade de um relacionamento apoiado sobre valores. As oportunidades não são suficientes, pois sugerem uma avaliação permanente das recompensas possíveis. Entretanto são necessárias porque a pessoa deve retirar qualquer coisa da sua relação com a organização, é isto que vai determinar esta dimensão ativa do comprometimento (THÉVENET, 1992, p.165).

Entende-se que o comprometimento organizacional pode ser considerado uma disposição interna de aceitação dos termos de troca, estabelecidos através de um acordo material e subjetivo, entre o indivíduo e a organização (BECKER, 1960). Neste

acordo são negociados e determinados os direitos e obrigações das partes envolvidas. A responsabilidade resultante desta integração faz com que o indivíduo comprometido com o trabalho tenha disposição interna impulsionado pelo desejo de ver a ação executada. Albuquerque e Chang (2002) dizem que quando os empregados sentem-se responsáveis pelo trabalho que desenvolvem empenham-se de forma mais intensa para que as metas sejam alcançadas.

Camargo e Almeida (2006) apresentam o comprometimento organizacional como um vínculo ou estado psicológico associado à relação entre indivíduo e organização que, ao mesmo tempo em que estimula o colaborador a despende esforços para o bom desempenho organizacional, reduz a probabilidade de este a abandonar. O comprometimento organizacional não se limita a relação com a organização, envolve também as relações do indivíduo com o trabalho, com a carreira, com a ética e com o relacionamento afetivo no trabalho e no meio social onde está inserido. O comprometimento organizacional se constrói a partir da conjugação de fatores pessoais e organizacionais, ou seja, as condições que facilitam o seu desenvolvimento estão associadas tanto ao indivíduo e a sua história de vida, quanto ao ambiente de trabalho favorável oferecido pela organização.

1.2 TRÊS VERTENTES CONCEITUAIS DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL – AFETIVO, INSTRUMENTAL E NORMATIVO

Os estudos sobre o comprometimento organizacional apresentam três vertentes conceituais que foram sistematizadas a partir da década de sessenta: o Enfoque Instrumental de Becker (1960), o Enfoque Afetivo de Mowday, Porter e Steers (1979) e o Enfoque Normativo de Wiener (1982), conforme quadro 1.

Quadro 1 - As três dimensões do comprometimento organizacional

Enfoques do comprometimento	Conceito
Instrumental, Calculativo ou <i>Continuance</i> Howard Becker (1960)	Fenômeno estrutural, resultado das transações materiais entre indivíduo e organização, trocas laterais (<i>side bets</i>). Avaliação entre custos e benefícios associados à permanência ou não na organização.
Afetivo Richard T. Mowday ; Lyman W. Porter ; Richard M. Steers (1982)	Forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização, desejo de manter o vínculo organizacional e esforçar-se em favor da organização.
Normativo Yoash Weiner (1982)	Aceitar os valores e os objetivos organizacionais e agir corretamente em benefícios da organização porque entendem ser correto fazê-lo.

Fonte: Elaborado pela autora

O comprometimento instrumental deriva dos estudos de Howard Becker (1960), que tinha a preocupação de definir a consistência do comportamento e das escolhas individuais, o porquê do indivíduo permanecer trabalhando em determinadas organizações. O comprometimento baseado na dimensão instrumental pode ser entendido como um fenômeno estrutural, resultado de transações materiais entre o indivíduo e a organização, assim como uma tendência do indivíduo em se engajar em linhas consistentes de atividade.

O Comprometimento Instrumental, também chamado de Comprometimento Calculativo ou de Continuação (BASTOS 1994), retrata a avaliação feita pelos colaboradores entre custos e benefícios associados à permanência ou afastamento da empresa. O indivíduo permanece na empresa devido aos custos e benefícios associados a sua saída. O comprometimento com a dimensão instrumental é o resultado do entendimento que os benefícios adquiridos e os investimentos realizados pelo indivíduo, na sua trajetória profissional, em determinada organização, são justos. As trocas laterais, *side bets*, são as escolhas paralelas que vinculam interesses extrínsecos com uma linha consistente de atividade.

Na dimensão instrumental, o sentimento de comprometimento existe quando a recompensa pela execução de um trabalho é considerada justa. Neste enfoque do comprometimento, o indivíduo acredita na relação entre agir e experimentar um resultado, ou seja, a expectativa do indivíduo é de que sua ação gere o resultado esperado. Hrebiniak e Alutto (*apud* MEDEIROS, 2003) interpretam as idéias de Howard Becker (1960) e definem o comprometimento instrumental como um fenômeno estrutural que ocorre como um resultado das transações indivíduo/organização e das alterações nos benefícios adquiridos e investimentos realizados pelo indivíduo em seu trabalho, *side bets*, ao longo do tempo. As trocas entre trabalhador e organização, quando satisfazem e são percebidas como benefícios, se tornam fatores decisivos para a permanência na organização.

Segundo Becker (1960 *apud* COSTA e MORAES, 2007), existe o fenômeno que é denominado comprometimento não intencional que significa a existência de uma relação de troca entre sujeito e organização, para obter recompensas ou evitar punições, nem sempre é consciente. O indivíduo age em busca do objeto escolhido, consciente ou inconscientemente, acreditando que sabe o que deve ser feito para ter o resultado esperado, ou seja, ao receber uma mensagem da organização a interpreta positivamente.

Bastos define o comprometimento instrumental como uma forma de apego psicológico, que reflete o grau em que o indivíduo se sente obrigado a ficar em uma organização pelos altos custos associados a demitir-se. Dessa forma, o comprometimento representa um “[...] mecanismo psicossocial cujos elementos, *side bets*, ou consequências de ações prévias – recompensas ou custos – impõem limites ou restringem ações futuras.” (BASTOS, 1994 *apud* BANDEIRA, 1999, p.136).

A afirmação de Allen e Meyer (1990), que indivíduos com elevado grau de comprometimento instrumental permanecem na empresa porque precisam, pode ter antecedentes na escassez de oportunidades de mudanças para empregos melhores. O que sugere que o esforço empregado em benefício da organização, quando reconhecido em forma de remuneração fixa ou variável, é capaz de aumentar o

comprometimento da força de trabalho, despertando no indivíduo a percepção da necessidade da melhora no desempenho para atingir as metas determinadas pela organização.

Mathieu e Zajac (1990) já apontavam a necessidade de diferenciar a atitude desejo de ficar, da atitude desejo de manter-se membro, argumentando que este desejo é um indicador de afetividade. A atitude, o desejo de ficar, é uma característica presente entre os indivíduos com forte vínculo instrumental. O enfoque instrumental se refere ao comprometimento como função da percepção do trabalhador relativa ao processo de trocas estabelecido entre colaborador e organização. O empregado permanece na empresa enquanto perceber benefícios nessa escolha: se existir a percepção que os investimentos realizados por ele são maiores que o retorno obtido, sua escolha será a do abandono da organização.

A partir dos anos setenta, a equipe liderada por Lyman Porter (MOWDAY, STEERS e PORTER, 1979; MONDAY, PORTER e STEERS, 1982) desenvolveu outra abordagem do comprometimento organizacional, a natureza afetiva do conceito. Os autores definem o Comprometimento Afetivo, relacionando-o a três dimensões: os sentimentos de lealdade, o desejo de permanecer e a vontade de esforçar-se pela organização. Os mesmos autores, apesar de reconhecerem a existência de uma corrente comportamental, assumem o comprometimento numa perspectiva atitudinal, também chamada de afetiva pela importância deste componente na estrutura de uma atitude.

O enfoque afetivo está além do sistema de trocas com a organização (*side-bets*), do comprometimento instrumental (BECKER, 1960). Neste enfoque, o indivíduo permanece na organização porque gosta, sente-se ligado por um processo de identificação com os valores da organização. O comprometimento afetivo indica mudanças positivas de atitude (MEDEIROS, 2003). Nesta perspectiva, o comprometimento pode ser entendido como “[...] forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização, o forte desejo de manter vínculo com a organização e a intenção de esforçar-se em favor da organização.” (MOWDAY, PORTER e STEERS, 1982 *apud* ALBUQUERQUE e CHANG, 2002, p.20).

O enfoque afetivo do comprometimento dominou a literatura por um grande período e os trabalhos desenvolvidos na década de setenta tiveram seu ponto máximo com a validação de um instrumento para medir o comprometimento, o OCQ, *Organizational Commitment Questionnaire* (MOWDAY, PORTER e STEERS, 1979). O instrumento de mensuração foi montado com a definição de comprometimento na perspectiva dos mesmos autores: a) uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; b) uma disposição em exercer um esforço considerável em benefício da organização; c) um forte desejo de manter-se membro da organização. No Brasil, o instrumento foi validado por Borges-Andrade, Afanasief e Silva (1989).

Os indivíduos comprometidos afetivamente são pró-ativos, possuem maior motivação para contribuir “[...] mais vigorosamente para a organização, com um menor *turnover* e absenteísmo, desempenho mais elevado e comportamento superiores de cidadania organizacional” (REGO E SOUTO, 2004, p. 34), o que induz a acreditar que o comprometimento afetivo tem consequências positivas nos resultados organizacionais, facilitando a obtenção de vantagem competitiva sustentável porque conduz a uma busca na melhora do desempenho individual e do grupo. O comprometimento afetivo pressupõe “[...] um sentimento total de responsabilidade na transformação das metas e objetivos em realidade.” (SENGE, 1998, p.246).

Wiener (1982), um dos seguidores da vertente do comprometimento afetivo, amplia seus estudos e acrescenta ao conceito de comprometimento organizacional o Enfoque Normativo, que é o processo de internalização das normas e valores da organização onde trabalha. No enfoque normativo do comprometimento organizacional, o indivíduo age para o bem da organização, acreditando que comportar-se corretamente beneficia a organização.

A dimensão normativa do comprometimento está centrada em pesquisas desenvolvidas por Yoash Wiener no início da década de oitenta. O estudo de Wiener (1982) se origina da interseção entre a Teoria Organizacional de Etzioni (1975) e da Psicologia Social, especialmente do Modelo de Intenções Comportamentais de Martin Fishbein (1967). De Etzioni (1975) advém a preocupação em buscar mecanismos que

promovam o envolvimento do indivíduo com o mínimo de conflitos e o máximo de desempenho, visando ao alcance da eficiência organizacional. Para Fishbein (1967 *apud* WIENER 1982), o Modelo de Intenções Comportamentais proposto por ele traz a concepção de que o comportamento é determinado pelos fatores atitudinal e o normativo. Atitudinal porque a atitude em relação a uma ação decorre da avaliação dos efeitos desta ação e, normativo porque a percepção que o indivíduo tem acerca de uma ação resulta de pressões normativas. Para o autor, quanto mais favorável é a atitude de um indivíduo com relação a um objeto de comportamento, maior a intenção de desempenhar comportamentos positivos relativos ao objeto.

O normativo, terceiro enfoque apresentado, é importante na compreensão do comprometimento organizacional porque surge da identificação do indivíduo para com a organização por meio da missão, valores e objetivos organizacionais. Existe o sentimento de coerência entre o indivíduo e a organização, o que desperta no trabalhador a obrigação moral de permanecer na empresa porque acredita que é certo fazê-lo. As pressões resultantes do comprometimento normativo são geralmente provenientes da cultura da empresa, que impõe sua ação e o seu comportamento na organização. Kanter (1968 *apud* MEDEIROS, 2003) assinala que no comprometimento normativo, os valores e as normas da empresa moldam o comportamento do indivíduo na direção desejada pela organização.

Fazendo referência à cultura organizacional, Fleury e Fleury (1997, p. 72) apresentam a questão da gestão da cultura:

[...] o sucesso empresarial está calcado no desenvolvimento de uma cultura forte, que pressupõe o comprometimento dos empregados com os objetivos organizacionais, com respostas rápidas no surgimento de problemas e de novas situações organizacionais, entretanto, dificulta a mudança, gerando maior inflexibilidade na organização. Por outro lado uma cultura fraca pode gerar maior flexibilidade, mas não gera comprometimento.

Wiener (1982, p. 421) conceitua o comprometimento normativo como “[...] a totalidade das pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontre

os objetivos e interesses organizacionais”. Werner (1982) enfatiza que o elemento central da definição do comprometimento normativo, aceitar os valores e os objetivos organizacionais, representa uma forma de controle sobre as ações das pessoas, denominado comprometimento normativo/instrumental. Para o mesmo autor, indivíduos comprometidos exibem certos comportamentos porque acreditam que é certo fazê-lo. As pressões normativas, quando internalizadas, conduzem o padrão de comportamento do indivíduo.

A visão normativa do comprometimento sugere um direcionamento nos controles normativos por parte das organizações, tais como normas e regulamentos ou ainda como uma missão forte e disseminada dentro da organização (WIENER, 1982). Esta visão é bastante similar à apresentada por Kanter (1968 *apud* MOWDAY *et al.*, 1982) que assinala que as normas e valores da organização moldam o comportamento do indivíduo na direção desejada pela organização.

Blau e Boal (*apud* ROBBINS, 2007, p.62) afirmam que “o comprometimento é o grau em que o empregado se identifica com uma determinada empresa e seus objetivos, desejando manter-se parte da organização”. Assim sendo, as normas parecem ser o meio racional no processo de identificação, indivíduo/organização, através dos objetivos individuais e dos organizacionais. A identificação com a organização surge a partir do momento em que são estabelecidos vínculos emocionais decorrentes da relação indivíduo/organização, que assume uma postura positiva e ativa para com as tarefas a serem executadas, assim como, surge uma disposição em contribuir para a manutenção ou engrandecimento da organização.

“Enquanto o envolvimento com o trabalho significa uma identificação com as tarefas realizadas, o comprometimento organizacional diz respeito à identificação com a organização na qual se trabalha.” (ROBBINS, 2007, p. 62). Sem o comprometimento segundo aspectos normativos, o trabalhador permaneceria comprometido à organização somente devido a fatores instrumentais como o custo negativo de uma eventual demissão ou benefício da dependência do emprego. Na dimensão normativa

do comprometimento, há uma obrigação de ser leal diferente da dimensão afetiva, onde existe o desejo de ser leal.

1.3 MODELOS MULTIDIMENSIONAIS DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

As pessoas podem sentir simultaneamente e com intensidade variada as diferentes formas de comprometimento. Cada forma se desenvolve de acordo com as experiências pessoais e pode ter uma relação diferente com os diversos aspectos da organização (KUZNECOV e LINZMEYER, 2004, p. 29).

Os modelos multidimensionais, forma de descrever a presença de mais de um dos componentes do comprometimento organizacional, afetivo, normativo e de continuidade, começaram a ser considerados depois que alguns pesquisadores, tais como Mowday, Porter e Steers (1982); Allen e Meyer(1991), Becker (1992), perceberam que os enfoques unidimensionais, mais do que tipos de comprometimento eram componentes presentes no vínculo psicológico entre indivíduo e organização. Para descrever a presença de mais de um componente no comprometimento, são usadas expressões como tipologias do comprometimento (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982) e bases do comprometimento (BECKER, 1992). Apesar dos autores estarem todos se referindo aos componentes do construto comprometimento organizacional, Allen e Meyer (1991) afirmam que o termo componente é o mais apropriado para se descrever as dimensões do comprometimento, já que as relações empregado/organização refletem vários graus de cada um destes componentes.

O primeiro autor a estabelecer o comprometimento em componentes diferentes foi Herbert Kelman, em 1958. O autor distinguiu o vínculo psicológico de um indivíduo com a organização em três bases independentes, *compliance* (submissão) ou envolvimento instrumental, motivado por recompensas extrínsecas; *identification* (identificação) ou envolvimento baseado num desejo de afiliação; *internalization*

(internalização) ou envolvimento causado pela congruência entre os valores individuais e organizacionais. O modelo de Kelman foi operacionalizado por O'Reilly e Chatman (1986), que desenvolveram um instrumento de mensuração para as três bases conceitualizadas e as avaliaram através de dois estudos por eles reportados. Em suas conclusões, O'Reilly e Chatman (1986) afirmam que maiores investigações são necessárias, não só do modelo por eles proposto, como também da dimensionalidade do comprometimento (MEDEIROS, 2003).

Em 1961, Etzioni (*apud* Mowday *et al.*, 1982) sugeriu uma classificação em que o envolvimento do empregado pode assumir três formas: envolvimento moral, baseado na internalização dos objetivos, valores e normas da organização visando aos objetivos organizacionais; envolvimento calculativo, baseado nas relações de troca que se desenvolvem entre o membro e sua organização; envolvimento alienativo, baseado na repressão e na coerção, este com orientação negativa.

Gouldner, nos anos sessenta, identifica duas dimensões para o comprometimento: a) integração, grau em que um indivíduo é ativo e se sente parte, em vários níveis, de uma organização em particular; b) introjecção, grau em que a própria imagem de um indivíduo inclui uma variedade de características e valores organizacionais aprovados. É importante ressaltar a distinção feita pelo autor, para Gouldner (1960), sentir-se parte de uma organização é diferente de introjectar características e valores organizacionais (GOULDNER, 1960 *apud* MEDEIROS, 2003).

Outra classificação importante e que representou um avanço em relação às anteriores foi estabelecida em 1968 por Rosabeth Moss Kanter. O trabalho da autora foi realizado com a aplicação de uma escala com 36 indicadores do comprometimento, cuja análise dos resultados identificou três diferentes formas para o comprometimento: a) comprometimento de coesão (*cohesion commitment*), vínculo às relações sociais de uma organização realizada através de técnicas e cerimônias que tornam público o estado de ser um membro da organização e que reforçam a coesão do grupo; b) comprometimento de continuação (*continuance commitment*), requer dos membros da

organização a realização de sacrifícios pessoais e de investimentos que tornam difícil aos membros deixar a organização; c) comprometimento de controle (*control commitment*), vínculo de um membro às normas de uma organização que moldam seu comportamento numa direção desejada ((MOWDAY *et al.*, 1982). Nota-se no trabalho de Kanter (1968) a primeira referência teórica ao *continuance commitment*, em que os membros fazem grandes investimentos pessoais ao longo da carreira na organização, tornando-se difícil para eles deixarem a organização (MEDEIROS, 2003).

Dentre os diversos modelos de mais de um componente do comprometimento, o modelo de maior aceitação entre os pesquisadores foi o modelo de três componentes do comprometimento, estabelecido por Allen e Meyer (1991). Natalie Allen e John Meyer são os mais importantes pesquisadores da década de 90 na pesquisa do comprometimento organizacional Mathieu e Zajac (1990 *apud* MEDEIROS, 2003). A principal contribuição de Meyer e Allen (1991) ao estudo do comprometimento foi à operacionalização das teorias do comprometimento organizacional. Seu modelo é internacionalmente aceito, tendo sido validado em várias culturas.

Os autores Allen e Meyer (1990) conceituam o comprometimento organizacional em três componentes: 1º) *Affective commitment*, comprometimento afetivo; comprometimento como um apego, como um envolvimento, onde ocorre identificação com a organização. Segundo Allen e Meyer (1990, p. 3) “empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem (...).”; 2º) *Continuance commitment*, continuidade ou instrumental, comprometimento ligado a percepção de que deixar a organização tem um custo negativo para o indivíduo; 3º) *Normative commitment*, nesta dimensão o comprometimento é percebido como uma obrigação em permanecer na organização. “Empregados com (...) comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados.” (ALLEN e MEYER, 1990, p. 3).

A compreensão da multidimensionalidade do conceito de comprometimento conduz a um entendimento mais eficaz do processo que distingue os diferentes motivos que levam o trabalhador a permanecer na organização, buscando seu alto

desenvolvimento e participando ativamente na busca dos resultados organizacionais. Os autores hipotetizam que cada componente se desenvolve como resultado de diferentes experiências e tem diferentes implicações para o comportamento no trabalho. O modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional foi validado no Brasil por Medeiros e Enders (1997), seguido por Ricco (1998) e Bandeira (1999).

A seguir serão apresentados os constructos de carreira, formas de desenvolvimento e a correlação entre comprometimento organizacional e a trajetória profissional.

2 CARREIRA

Definir carreira não é algo fácil. Como qualquer outro termo utilizado, definir o conceito técnico contendo as propriedades necessárias para o estudo científico – de precisão e neutralidade – é um grande desafio na maioria das ciências sociais (quadro 2) (NICHOLSON; WEST, 1996 *apud* SCALABRIN, 2008). O termo carreira foi criado pelos franceses, designando, entre outras coisas, corrida competitiva, transformando-se, mais tarde, na idéia de trajetória, contendo a noção de progressão de um indivíduo através da vida ou a noção de desenvolvimento através de um percurso (CRESPO, 1996). De acordo com Martins (2001), etimologicamente, a palavra “carreira” origina-se do latim *via carraria*, estrada para carros. Somente a partir do século XIX, passou-se a utilizar o termo para definir trajetória de vida profissional. Embora a idéia de carreira tenha surgido com a sociedade industrial, somente no século XX, a vida profissional começa a ter relevância e buscar o seu desenvolvimento.

Quadro 2 – conceitos de carreira de acordo com algumas ciências sociais

Psicologia e psicologia social	Vocação, caminho para autorrealização, componente da estrutura de vida social, resposta mediadora individual às mensagens de papéis externos.
Sociologia	Desdobramento de papéis sociais, mobilidade social.
Antropologia	Transição de <i>status</i> .
Economia	Resposta às forças de mercado.
Ciência política	Representação do interesse próprio.
História	Carreira como correlação de eventos históricos.
Geografia	Resposta às circunstâncias geográfica.

Fonte: adaptado de Arthur *et al.* (1996 p. 10 *apud* SCALABRIN, 2008).

Na década de 70, um grupo de pesquisadores do *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), composto por Lotte Bailyn, Douglas Hall, John Van Maanen e Edgar Schein, iniciou as pesquisas sobre a carreira. Foram quatro as principais contribuições desta pesquisa para o entendimento do tema: a) carreira pode ser

qualquer trabalho executado independente de um vínculo organizacional; b) é um elo entre indivíduo e organização; c) o estudo do seu construto é interdisciplinar, envolve diferentes áreas, Psicologia, Sociologia, Antropologia, Economia, Ciências Políticas, História e Geografia; d) toda a situação de carreira para ser compreendida, tem que ter a interpretação do sujeito e da instituição (ARTHUR, 1994). O reconhecimento da perspectiva individual corroborou para a consideração dos aspectos subjacentes a carreira, incluindo as mudanças individuais de atitudes e valores, necessidades e aspirações, autoavaliação e autoconceito (HALL; HUGGENS; SCHEIN; VAN MAANEN, 1970 *apud* ABRAHIM, 2008).

Até recentemente, o conceito de carreira permaneceu circunscrito como uma propriedade estrutural das organizações ou das ocupações. O indivíduo adentraria em uma dessas carreiras sabendo, de antemão, o que esperar do percurso. Carreira era “[...] a sucessão de trabalhos relacionados, ordenados em uma hierarquia de prestígio, através do qual as pessoas se movimentam numa sequência ordenada (e relativamente previsível).” (WILENSKY, 1961, p. 523 *apud* SCALABRIN, 2008). A referência à carreira tradicional tinha as premissas de estabilidade e hierarquia bem definidas. Seguir uma carreira profissional era visto como um ajustamento do indivíduo a uma ocupação escolhida, com critérios de hierarquia pré-estabelecidos. Com o avanço na escala hierárquica os papéis desempenhados seguiam uma sequência de maior responsabilidade dentro do cargo exercido (LANDAU; HAMMER *apud* BASTOS, 1997; LONDON; STUMPF *apud* BOOG, 2002).

Continuando na abordagem tradicional, destacam-se, conforme Martins (2001), três aspectos que limitam o conceito de carreira. O primeiro é a noção de avanço, com a expectativa de progressão vertical na hierarquia de uma organização. O segundo aspecto é a associação da carreira à profissão, como no caso do professor universitário, do advogado, do militar, do funcionário público, estes teriam uma carreira, enquanto um funcionário de escritório ou um operário de indústria não. O terceiro é a pressuposição de uma estabilidade ocupacional, em que o indivíduo sempre exerceria atividades relacionadas a sua profissão até a aposentadoria. A carreira, dentro da perspectiva tradicional, até meados dos anos noventa, encontra-se mais relacionada ao

trabalho assalariado e ao preenchimento de cargos existentes nas organizações, o que corresponde ao curso de desenvolvimento profissional, restritamente ligado à progressão formal nos níveis hierárquicos (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996).

Para Bastos (1994) carreira pode ser uma sequência de posições relacionadas aos conteúdos do trabalho e a um movimento ordenado de indivíduos entre estas mesmas posições, ou seja, uma perspectiva de ajustamento do indivíduo a uma ocupação escolhida, ou em uma visão subjetiva, a imagem que dela possui. Arthur e Rousseau (1996) consideram que carreira é uma sequência de experiências de trabalho adquiridas gradualmente durante o tempo, em organizações ou em torno delas com ganhos econômicos e sociais. Todos os indivíduos que trabalham têm uma carreira, independente de possuir um vínculo empregatício. Para Sennett (1999), o termo carreira significa um canal de atividades econômicas ao longo da vida do indivíduo.

O termo carreira não pode ser confundido com emprego, trabalho ou ocupação, é sim, um desenvolvimento estruturado do caminho profissional. Ter uma ocupação, um trabalho, não significa ter uma carreira. A carreira tem um caráter longitudinal, não é estática, sofre as mais diversas influências dependendo do contexto onde está inserida (SUPER; BOHN, 1972).

Carreira são sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. Da perspectiva do indivíduo, a carreira engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto da perspectiva da organização a carreira engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento das pessoas. Essas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante desenvolvimento, ajustes e mudanças (LONDON e STUMPH, 1982, p. 4).

Carreira não é uma sequência linear de experiências e trabalhos, mas uma série de estágios e transições que vão variar em função das pressões sobre o indivíduo, originadas dele próprio e do ambiente onde está inserido (DUTRA, 1996).

“[...] carreira é uma sequência de atitudes e comportamentos associados com experiências e atividades relacionadas ao trabalho durante a vida de uma pessoa.” (HALL *apud* DUTRA 2002, p.201).

Hall (2002) conceitua carreira como uma sequência de posições ocupadas por uma pessoa durante o tempo de sua vida, envolvendo aspectos objetivos e subjetivos numa sequência pré-ocupacional, ocupacional e pós-ocupacional. Os indicadores objetivos de uma carreira são escolhas observáveis que levam a recompensas tangíveis como promoções, salários, premiações, remuneração variável, benefícios entre outros. Já os aspectos subjetivos são a estrutura emocional, a percepção do indivíduo quanto a sua satisfação profissional, seus valores, suas atitudes e a motivação para o trabalho.

Completando o constructo do autor acima, Super e Bohn (1972, p. 133) deram sua contribuição para o entendimento da diferença existente entre os conceitos de ocupação, vocação e carreira ao afirmarem: “uma ocupação é aquilo que uma pessoa faz; uma vocação é o que ela sente atraindo-a para fazer; uma carreira é a sequência de coisas que ela faz para ganhar a vida.”

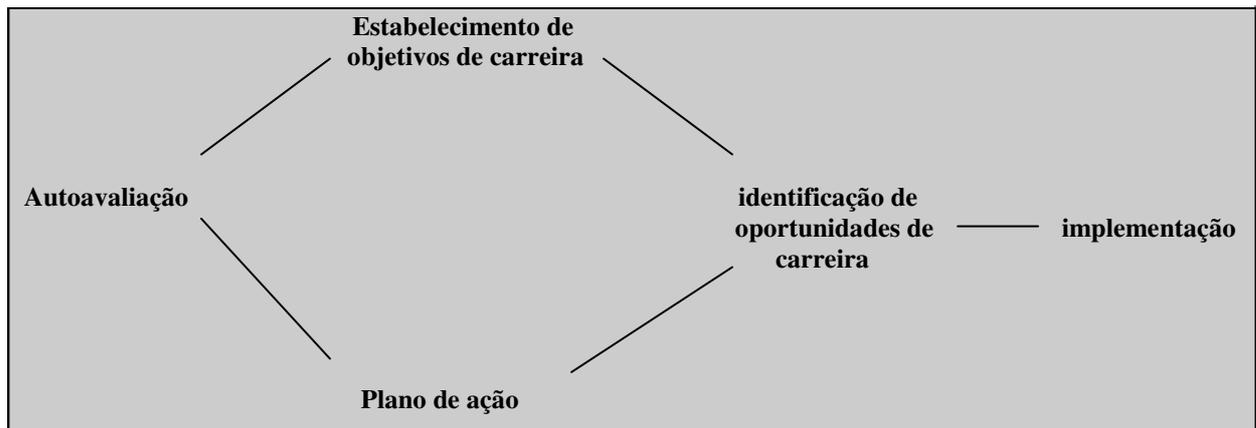
Chanlat (1995) relata dois grandes modelos de carreiras a partir das sociedades industrializadas: o modelo tradicional e o modelo moderno. O modelo tradicional, que vigorou até os anos 70, foi marcado pela estabilidade, enriquecimento, progresso e divisão sexual e social do trabalho, em que apenas os homens trabalhavam, ou seja, a possibilidade de ascensão pertencia apenas aos grupos socialmente dominantes. A progressão da carreira era linear e vertical, e os trabalhadores possuíam maior estabilidade no emprego. Já o novo modelo, caracteriza-se por oportunidades iguais para ambos os gêneros e pertencentes a grupos sociais variados; a progressão na carreira é descontínua, mais horizontal do que vertical e apresenta uma maior instabilidade.

O declínio da carreira tradicional teve como causas principais, de acordo com Chanlat (1995), o aumento do número de mulheres no mercado de trabalho; a elevação do grau de instrução; a afirmação dos direitos dos indivíduos; a globalização da economia, aumentando a competitividade e a turbulência ambiental; a necessidade de mudança nas organizações conduzindo a necessidade da flexibilização do trabalho. Os estudos têm mostrado que o padrão de carreira tem mudado constantemente, e que essas mudanças são decorrentes de fatores individuais, talento, personalidade, atitudes, valores, ambições, expectativas do indivíduo ou fatores organizacionais, cultura, normas, atributos individuais necessários para o trabalho, conhecimento valorizado.

O conceito de carreira modificou-se com a evolução das teorias de administração no contexto das novas relações sociais. Houve um deslocamento da concepção de carreira voltada para a empresa para uma concepção mais individualizada, em que as pessoas são preparadas a assumir as decisões sobre seus destinos e que possui como pilares principais, o empreendedorismo e o desenvolvimento integral do ser humano (BALASSIANO; VENTURA; FONTES FILHO, 2003). A carreira tradicional, com promessas de estabilidade de emprego e crescimento vertical, não consegue mais sustentar-se devido à volatilidade do mercado organizacional e as constantes mudanças estruturais decorrentes da necessidade de sobreviver a todas as diversidades da situação vigente.

Surge assim a preocupação com o desenvolvimento da carreira, que passa a ser responsabilidade do indivíduo e não mais da organização. O trabalho adquire uma importância singular na vida, serve de estímulo para que o indivíduo permita-se seguir novos caminhos, desafiando os paradigmas da carreira tradicional, conciliando todo este movimento com o seu desenvolvimento pessoal e sua inserção social. Segundo London e Stumph (1982), o planejamento da própria carreira depende de três fatores: autoavaliação, procurar conhecer suas competências e interesses; estabelecer objetivos de carreira através da execução de um plano baseado na autoavaliação e na identificação das oportunidades existentes; e implementar o plano de carreira, ou seja, ter a experiência profissional, conforme quadro 3.

Quadro 3 – Etapas do processo de planejamento de carreira



Fonte: London e Stumph, 1982, p.32.

A contemporaneidade, com que as diversas configurações da carreira se estabelecem, traz novos desafios aos indivíduos, no que diz respeito à empregabilidade e ao desenvolvimento da carreira profissional e, por isso, a flexibilidade e a adaptação têm se tornado competências essenciais que apontam para possibilidade de caminhar em direção a novas formas de carreira, a proteana ou a carreira sem fronteiras, conceituadas na seção a seguir.

2.1 CARREIRAS CONTEMPORÂNEAS: Carreira Proteana e Carreira Sem Fronteiras

A partir das mudanças na esfera das organizações, surge um novo contrato entre os indivíduos e as organizações, o contrato proteano, que transforma a visão tradicional do trabalho, modificando as funções, dependendo da necessidade, e sugerindo a mobilidade profissional. A denominação carreira proteana surge a partir da figura mitológica grega, Proteus, que tinha o dom de mudar de forma, de acordo com a sua vontade. É uma analogia à adaptabilidade e à versatilidade exigida no novo modelo de carreira. A carreira proteana depende também do desenvolvimento das competências individuais, que ocorre necessariamente durante a trajetória profissional. As pessoas competentes e ambiciosas passaram a tomar as rédeas de suas carreiras ao invés de entregar esse papel às organizações, o que aumenta o nível de

empregabilidade e resulta em autonomia e maior adaptabilidade para assumir novas funções (HALL; MIRVIS, 1994). No modelo proteano, a ascensão profissional pode ocorrer dentro de uma mesma função ou organização, assim como ter mobilidade com relação a cargos e contextos de trabalho.

Ainda Hall e Mirvis (1995) enfatizam a existência de dois tipos de contratos: o relacional, baseado na expectativa de um relacionamento de longo prazo mutuamente satisfatório, e o transacional, direcionado para as trocas de benefícios e contribuições de curto prazo, entre indivíduo e organização. A nova forma de contrato estaria se deslocando da modalidade relacional (tácita) para uma modalidade transacional em que, muitas vezes, se negociam explicitamente os termos da troca. No contrato proteano, o indivíduo gerencia a própria carreira, sendo as negociações sempre entre o trabalhador e a organização. Nesta forma de carreira, o sucesso é a busca de um equilíbrio entre as demandas pessoais, familiares e profissionais (MARTINS, 2006). A pessoa pode recusar oportunidades para que possa dedicar maior tempo à família ou fazendo o que gosta (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996).

“O sucesso psicológico não está relacionado à produtividade objetiva ou à eficiência, mas a percepção do significado pessoal do que se faz.” (MAGALHÃES, 2005, p.98). Entende-se, assim, que o sucesso profissional é inerente a cada indivíduo. A carreira proteana é um processo gerenciado pelo indivíduo, no qual todas as experiências em aprendizagem, treinamentos, mudanças de trabalho e mesmo de organizações contribuem para a realização pessoal, o sucesso psicológico.

Martins (2006) comenta o modelo de carreira sugerido por Hall e Moss (1998), descrevendo o caráter dinâmico da carreira proteana e seu impacto na maestria profissional. As carreiras tenderiam a se tornar curtos estágios de prospecção, experimentação, maestria e saída. Os indivíduos assumem diferentes trabalhos dentro e fora das organizações, passando sempre por um período de adaptação e aprendizagem, adquire maestria e reinicia o processo de busca. O amadurecimento profissional não está relacionado com a idade cronológica do indivíduo nem com o tempo na atividade,

mas sim, com a amplitude das múltiplas experiências vividas e competências adquiridas ao longo da trajetória profissional.

Os estudos de Hall (1996) concluem que a gestão da carreira proteana se define como um processo contínuo de tomada de decisões e de soluções de problemas relacionados ao trabalho e à vida pessoal, exigindo um grande contingente de informações, resultantes do alto conhecimento. Na carreira proteana, o indivíduo faz as suas escolhas de atividades profissionais buscando sempre o sentido do trabalho desenvolvido, a sua autonomia, a realização pessoal e profissional. Sendo uma trajetória multiforme, a ênfase é no planejamento de projetos a serem executados e não na carreira a ser desenvolvida.

Ampliando o conceito da carreira proteana, o indivíduo como centro do processo, surge o novo modelo de carreira, intitulado, carreira sem fronteiras. Como o mundo organizacional não deixa de transformar-se e evoluir na busca constantemente da sobrevivência do mercado de trabalho, a carreira sem fronteira, cuja significação transcende o limite de um empregador único, beneficia tanto o indivíduo quando as organizações. A carreira proteana e a carreira sem fronteiras estão ligadas, se completam, mas é importante compreender que para haver uma carreira sem fronteiras, é necessário que se considere a carreira proteana: que se altera, colabora para as alterações de identidade profissional e leva em conta os aspectos subjetivos evoluindo para uma carreira cujas transformações são positivas não só para os indivíduos, mas também para as organizações.

A mobilidade dos trabalhadores de uma organização para outra, permite uma troca de informações e de conhecimento que beneficia tanto o desenvolvimento de competências individuais quanto das essências para o maior desempenho organizacional. Este fato pode ser explicado quando a solução operacional que parece impossível de ser encontrada surge acompanhando o trabalhador que migrou de outra organização e trazendo as suas expertises (ARTHUR e ROUSSEAU, 1996).

Entende-se, assim, que a ausência de fronteiras cria sistemas de informações que favorecem movimentos de carreira com maior valorização do capital humano, que

transporta consigo o conhecimento que beneficia estrategicamente as organizações. O aprendizado torna-se uma constante, criando vantagens competitivas para as firmas e desenvolvendo trabalhadores com as competências necessárias para o trabalho a ser desenvolvido (ARTHUR e ROUSSEAU, 1996 b).

A carreira sem fronteiras descreve um conjunto de experiências de trabalho relacionadas ao desenvolvimento de competências, conhecimentos e percepções desenvolvidos na trajetória profissional que permitem a movimentação de um trabalho para outro (MAINIERO; SULLIVAN, 2006).

A carreira sem fronteiras fala da movimentação do trabalhador, relacionando-a com as atuais tendências do contexto onde está inserido, fornecendo subsídios que os permitam pensar nos modelos de negócios e nas formas de realizar o trabalho, buscando alternativas criativas cujo valor seja resultante do conhecimento e da informação. A vida profissional ou seu bom desempenho independem da organização (ARTHUR e ROUSSEAU, 1996).

O termo Carreira Sem Fronteiras surge na década de 90 e correlaciona trabalho e desenvolvimento pessoal. As pessoas sentem necessidade de desenvolver-se profissionalmente, adquirindo competências para estabelecer relações sem vínculo formal com a organização. O indivíduo é visto dentro do mundo organizacional contribuindo para mudanças de paradigmas relacionadas ao desenvolvimento dos meios que adicionam melhoras ao trabalho e às organizações.

A carreira sem fronteiras (*boundaryless careers*) é um dos novos entendimentos decorrentes das transições no mundo do trabalho, que surge justamente contrapondo-se ao tradicional conceito de carreira organizacional (*bounded careers*), dominante até meados da década de oitenta. A carreira sem fronteiras não caracteriza nenhum modelo de carreira em particular, mas o conjunto das possíveis formas que desafiam o emprego tradicional: desenvolvimento profissional em uma única organização e evolução ascendente na estrutura hierárquica (ARTHUR e ROUSSEAU, 1996 b). Neste novo paradigma de carreira, os indivíduos transitam mais livremente pelas fronteiras que separam diferentes organizações e funções, sendo valorizados por seu

conhecimento e valor a agregar, apoiando-se em suas redes de relacionamento e buscando o seu autodesenvolvimento, autorrealização e um conceito de sucesso que lhes é totalmente particular (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996 B; WEICK, 1996 *apud* SCALABRIN, 2008).

O modelo emergente de carreira, aqui denominado de carreira sem fronteiras, implica uma mobilidade irregular e imprevisível tanto no grau de desafio como na remuneração entre atividades dentro da mesma empresa, entre empresas ou fora delas, no trabalho autônomo. Nela os indivíduos não recebem nem buscam empregos, mas os criam e recriam, a partir de suas próprias competências e do manejo de contratos psicológicos. Nessa forma de carreira, os sinais de progresso são ambíguos e equívocos, por isso, os indivíduos dependem de constantes avaliações advindas dos resultados, da rede social e profissional nas quais se inserem e do balizamento de sua própria identidade profissional que é o capital através do qual os indivíduos negociam sua inserção em novos projetos ou cargos (MALVEZZI 1999, p.66-67).

Defillippi e Arthur (1996 *apud* SCALABRIN, 2008) conceberam uma estrutura conceitual de competências necessárias ao desenvolvimento da carreira nos tempos atuais, que auxilia indivíduos a navegarem de forma mais tranqüila em tempos de mudanças, e organizações a compreenderem os recursos potenciais de seus colaboradores. Estas competências vão além do tradicional, competências técnicas e comportamentais e definem três formas de saber: *knowing-why* (sabendo o porquê), *knowing-how* (sabendo como), e *knowing-whom* (sabendo quem), demonstrado no quadro 4.

Quadro 4 – Perfis de carreiras organizacionais versus carreiras sem fronteiras

Perfil de Carreira		
Competência	Carreira Organizacional	Carreira sem fronteiras
Knowing-why Identidade	Depende do empregador	Independente do empregador
Knowing-how Contexto do trabalho	Especializado	Flexível
Knowing- whom Locus Estrutura organizacional Processo	Intraorganizacional Hierárquico Prescrito	Interorganizacional Não hierárquico Emergente

Fonte: (DEFILLIPPI; ARTHUR, 1996 *apud* SCALABRIN, 2008)

O quadro 4 sugere que as carreiras tradicionais e as carreiras sem fronteira possuem perfis bastante contrastantes. O trabalhador com carreira organizacional tem a sua identidade ligada ao empregador, desenvolve competências específicas para aquela organização e suas redes de relacionamento são intraorganizacionais, hierárquicas ou que beneficiem o empregador. Por outro lado, o indivíduo com uma carreira sem fronteiras tem identidade própria atrelada ao seu trabalho, desenvolve competências à medida que percebe uma lacuna na sua formação profissional e sua rede de relacionamento é ampla e flexível (SCALABRIN, 2008).

Para melhor compreender as questões de identidades expostas no parágrafo anterior, define-se identidade como a autoimagem no desempenho de um de seus papéis sociais (HALL, 1971); ou ainda como caminho pelo qual as pessoas se anunciam ao mundo e atribuem significado e propósito às suas ações e ao curso de suas vidas (BARLEY, 1960 *apud* SCALABRIN, 2008). Assim sendo, a identidade profissional se tornou, ao longo do tempo, tão relevante quanto o resultado das experiências de trabalho. Com a mobilidade existente nas carreiras contemporâneas, compreende-se que é necessário construir a identidade nas diversas situações de trabalho. Malvezzi (2000) explica que a construção da identidade profissional é determinada pelo próprio indivíduo, através de um processo resultante do desenvolvimento de um trabalho em função das suas competências, expectativas e necessidades, que o identifique socialmente.

Segundo Arthur (1994), um dos pilares da gestão da carreira sem fronteiras é a flexibilização dos contratos estabelecidos com os trabalhadores, que deixam de ter assegurada a progressão na hierarquia e a segurança no emprego. A grande importância da carreira sem fronteiras nas relações laborais é que, quando a relação entre indivíduo e organização é bem sucedida, propicia crescimento e benefícios mútuos. Na carreira sem fronteiras, as regras tradicionais como a relação de emprego de longo prazo, ascensão hierárquica, aquisição de benefícios e símbolos de *status* crescentes, deixam de existir.

Segundo Malvezzi (2000), a responsabilidade pelo desenvolvimento da carreira é do indivíduo. A organização contribui para a carreira sem fronteiras à medida que dá oportunidade ao indivíduo de desenvolver suas competências. A carreira sem fronteiras compreende vários tipos de carreiras desenvolvidas em diversos cenários, é a carreira que não tem uma organização ou um empregador como limite. Sendo a própria carreira negociada fora das organizações, ela se sustenta através do conhecimento técnico, *knowing-how*, das motivações para o exercício do trabalho, *knowing-why*, e das redes de relacionamento, *knowing-whom*.

Diferente da carreira tradicional (contrato relacional) (HALL e MIRVIS, 1994), na carreira sem fronteiras (contrato transacional) (ARTHUR *et al.*, 1995) os sentimentos de lealdade e dedicação à organização, comprometimento afetivo, e a garantia de emprego e de aumentos salariais, comprometimento instrumental dão lugar ao trabalho por uma remuneração adequada, resultante do êxito do trabalho realizado. Entende-se, assim, que trabalho e prazos determinados podem ser modificados dependendo do desenvolvimento das competências *knowing-how*, conhecimento, *knowing-why*, entendimento, e *knowing-whom*, relacionamento interpessoal.

Baker e Aldrich (2001) afirmam que o número de organizações que uma pessoa trabalha ao longo da vida é crescente e ressaltam que as pessoas que estão entrando no mercado de trabalho hoje têm mais chance de sucesso para desenvolver uma carreira sem fronteiras. O fato de iniciarem suas carreiras em um mercado de trabalho incerto faz com que desenvolvam habilidades para desempenhar novos papéis profissionais e

agir com facilidade em ambientes ambíguos. Os novos trabalhadores dificilmente desenvolvem o sentimento de comprometimento afetivo e não têm expectativas sobre o desenvolvimento da carreira tradicional, preocupando-se em investir no conhecimento para desenvolverem a própria carreira, independente de qualquer vínculo organizacional.

As carreiras sem fronteiras são subjetivamente definidas pelo sujeito que continuamente descobre novas oportunidades de desenvolvimento e aplicação de suas competências, atribuindo ele próprio, significado as suas experiências. Atualmente, as carreiras têm menos fronteiras porque os indivíduos têm mais oportunidades e recompensas que os incentivam a descobrir novos caminhos de carreira sendo que estas oportunidades são o resultado inevitável das mudanças organizacionais em resposta a alterações de mercado e à mudança para um trabalho intensivo em conhecimento e tecnologia (ELLIG e THATCHENKERY, 1996 *apud* SCALABRIN, 2008).

O sucesso profissional nas carreiras contemporâneas estudadas nesta pesquisa, a Carreira Proteana e Carreira Sem Fronteiras (quadro 5) é medido por parâmetros subjetivos, entre eles, a percepção de crescimento, autorrealização, respeito, reconhecimento, satisfação, aprendizagem e desenvolvimento pessoal (MAINIERO e SULIVAN, 2006). Seguindo o pensamento dos autores citados, Mirvis e Hall (1996) relacionam o sucesso profissional à atribuição de significado e percepção de continuidade nas diversas experiências vividas, integrando com coerência a vida pessoal e o trabalho. O sucesso profissional e o financeiro não são suficientes para se alcançar o sucesso psicológico; este é resultante das realizações de vida que trazem a felicidade (HALL, 1996).

Quadro 5 – Diferenças entre o modelo tradicional e contemporâneo de carreira

Carreira Tradicional	Carreiras Contemporâneas: Proteana e Sem Fronteiras
Gerenciada pela organização	Gerenciada pela própria pessoa, <i>knowing-why</i> – construir um sentido para a vida profissional, <i>knowing-how</i> – desenvolver competências para ter empregabilidade, <i>knowing-whom</i> – ter uma rede de relacionamento.
Progresso vertical	Deslocamento em múltiplas direções na mesma organização ou em outra. Desenvolvimento de projetos em diferentes contextos.
Remuneração fixa	Remuneração variável, discutida a cada novo projeto.
Orientação para o trabalho técnico, especialistas	Orientação para resultados, mesclando papéis generalistas e especialistas.
Competências campo de conhecimento limitado	Competências desenvolvidas na direção do novo trabalho a ser executado, adaptando-se ao contexto.
Previsibilidade	Imprevisibilidade. Busca constante do novo.
Contrato formal	Contrato psicológico, integração com a organização durante o desenvolvimento de determinado projeto.
Sucesso profissional, ascensão na hierarquia e aumento na remuneração	Sucesso psicológico – valorização da integração dos objetivos pessoais e organizacionais, autorrealização, respeito e constância no desenvolvimento.

Fonte: Elaborado pela autora.

2.2 O DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA

Morin (2001), através de seus estudos, conclui que a maior parte dos indivíduos mesmo que tivesse condições de viver sem trabalhar, continuaria desenvolvendo atividades profissionais, porque o trabalho é muito mais do que uma forma de sobreviver financeiramente, é também a maneira pela qual o indivíduo se relaciona, sente-se parte integrante de uma comunidade e se identifica com o meio em que vive. A atividade profissional ajuda na realização de objetivos pessoais e profissionais, por isso a importância das pesquisas sobre a carreira profissional e o seu desenvolvimento.

Pesquisar a maneira como a carreira se desenvolve nos possibilita uma avaliação do progresso do indivíduo nas organizações e dá instrumentos para compreender as constantes mudanças profissionais decorrentes da busca por um maior desenvolvimento, novos desafios, aumento na remuneração, melhora na qualidade de vida. Oliveira (1998) enfatiza que nos anos 90 surgiram as pressões e os condicionantes ambientais, e a família passou a ocupar um lugar de destaque, fazendo com que os conceitos de desenvolvimento de carreira começassem a utilizar expressões como espaço da vida e projeto de vida, valorizando os aspectos pessoais como necessidades, desejos, ansiedade e potencialidades pessoais. De acordo com o autor, conclui-se que o êxito no desenvolvimento da carreira e do desenvolvimento pessoal não podem ser colocados separadamente.

Brousseau *et al* (1996) conceituam o desenvolvimento de carreira de acordo com uma estrutura plural específica dividida em quatro tipos: a) linear, ascensão em posições hierárquicas; b) especialista, comprometimento com uma área de especialidade; c) espiral, mudanças periódicas de área ou especialidade; e d) transitória, mudanças de área e tipos de trabalho. Seguindo o pensamento do mesmo autor, o comprometimento com a carreira implica numa escolha intencional de uma linha de trabalho e numa expectativa de que a lealdade a esta linha de trabalho transcenderá a um trabalho em particular ou a um contexto organizacional. Neste sentido, é preciso que o indivíduo goste da atividade que irá desenvolver para se sentir satisfeito, motivado e comprometido. As carreiras estão adotando configurações variadas, direcionadas para a necessidade do momento o que possibilita o desenvolvimento das pessoas que têm profundidade e amplitude de habilidades (HALL, 1996; HALL e MOSS, 1998).

Robbins (2007) considera que o papel da organização no desenvolvimento de carreira passou por mudanças significativas. Foi do paternalismo, em que a organização assumia a responsabilidade de gerenciar as carreiras de seus empregados, ao apoio aos profissionais, à medida que esses assumem responsabilidade pessoal por seu futuro. Esse autor acrescenta, que por quase todo o século XX, as empresas recrutaram jovens trabalhadores com a intenção de que eles passassem suas carreiras

inteiras dentro daquela única organização. Para aqueles com as credenciais certas e motivação, as organizações criam caminhos de promoção pontilhados com responsabilidade crescente. Os empregadores forneciam o treinamento e as oportunidades, e os empregados respondiam demonstrando lealdade e trabalhando duro. Para a maioria das organizações hoje, este programa de plano de carreira formalizado, dirigido pelo empregador, foi descartado, substituído pelas carreiras auto dirigidas.

Atualmente as carreiras tendem a ser cíclicas, envolvendo períodos alternados de aprendizagem, de domínio do conhecimento e de reaprendizado. Os movimentos do desenvolvimento de carreira deixam de ser verticalizados para assumirem posição de crescimento lateral e a convivência com as atribuições desafiadoras passam a ser o requisito para o sucesso profissional. As competências individuais garantem a sobrevivência em uma realidade na qual a carreira em uma única organização torna-se cada vez mais rara. A tendência é a formação de carreiras complexas, plurais, com múltiplas possibilidades e podendo modificar-se com relativa facilidade. A análise desses eventos que ocorrem no desenvolvimento da carreira deve levar em consideração, entre outros fatores, as crises profissionais resultantes das transições pessoais e organizacionais.

O desenvolvimento da carreira se dá de forma diferente de indivíduo para indivíduo, assim como os aspectos individuais e organizacionais podem ter significados diferentes quanto à identificação de uma carreira bem sucedida ou não. Judge *et al*, (1994) consideram que variáveis da personalidade do indivíduo, como motivação com o trabalho e pró-atividade, podem influenciar no sucesso de uma carreira. As habilidades relacionadas com o autoconhecimento, conhecimento interpessoal e do ambiente se relacionam positivamente com o gerenciamento da carreira. Segundo Crant (2000), as pessoas com personalidade pró-ativas não se constroem com pressão ou mudanças no ambiente, identificam oportunidades e tentam captá-las, têm iniciativa, agem e são persistentes, o que as torna visíveis na organização, favorecendo o sucesso na carreira.

A preocupação e o interesse pelo desenvolvimento da carreira levam o indivíduo à busca da ampliação das suas competências, seu autodirecionamento e a uma postura de pró-atividade. Carreira é algo a ser construído, sugerindo um papel mais ativo do trabalhador no decorrer do processo. O êxito no gerenciamento da carreira é alcançado através do desenvolvimento da identidade própria e da consistência dessa identidade com as estratégias de carreira e resultados alcançados. Robbins (2007) define a carreira da atualidade como a sequência ou evolução das experiências de trabalho, remuneradas ou não, de uma pessoa através do tempo, experiências estas que podem implicar em progresso, sucesso ou fracasso.

O sucesso no desenvolvimento da carreira pode ser resultante de um alinhamento entre interesses verdadeiros, valores, talentos, estilo de vida e preferências. Com a subjetividade com a qual a carreira vem sendo estudada, uma posição de status ou a alta remuneração não determinam o sucesso da carreira, o que deve ser considerado é a possibilidade de manter-se no cargo ou alcançar novas posições conquistadas através do desenvolvimento de competências resultantes das experiências anteriores. De acordo com Morin *et al.*,(2003), que fazem uma compilação da literatura sobre o tema, um trabalho tem o sentido do sucesso se acrescenta valor, beneficia outros, apresenta variedade e desafios, traz aprendizagem, permite autonomia, é fonte de relações humanas satisfatórias, é eficiente, produzindo resultados úteis e quando há prazer na sua realização.

Com a alteração das estratégias organizacionais decorrentes da crise econômica mundial, em curso neste momento da história é de grande importância que a pesquisa apresente os construtos da carreira proteana e da carreira sem fronteira, resultantes de uma nova visão do mundo empresarial. As organizações, na busca da flexibilidade, adaptabilidade de seus trabalhadores, encorajam as pessoas a criarem e desenvolverem seus projetos de carreira. Este estímulo independe da intencionalidade, estabelece uma relação aberta com a organização, tendo como sua principal premissa a possibilidade de construir carreiras organizacionais caracterizadas por um alto grau de autonomia tanto para indivíduos quanto para organizações.

Para Drucker (2005), os novos tempos requerem capacidade de fazer escolhas e de administrar a própria carreira. No entanto, a maioria das pessoas está despreparada para desempenhar essas funções com eficácia, por isso a maioria delas deixa que as organizações conduzam as suas carreiras. Diante da disponibilidade quase ilimitada de informações e de oportunidades de capacitação, o indivíduo precisa estar disposto a internalizar novos aprendizados e ter objetivos claros de carreira e de vida para ser eficaz na escolha do que aprender, ratificando o autoconhecimento e a capacidade de administrar a sua trajetória profissional.

3 A CARREIRA DO PROFESSOR UNIVERSITÁRIO

Relacionando com as carreiras contemporâneas apresentadas no capítulo anterior, Arthur (1994) sugere que a carreira do professor universitário é propícia ao desenvolvimento da carreira sem fronteiras porque acompanha a tendência das carreiras profissionais pautadas na autonomia e no êxito profissional. Para o desenvolvimento profissional o professor universitário, além do desenvolvimento das competências técnicas necessárias na área em que pesquisa e leciona, deve se atualizar com as novas tecnologias e conhecer os impactos da sua rede de relacionamento.

Seguindo o pensamento daquele autor, Malvezzi (2000) nos diz que diferente da carreira tradicional, na carreira sem fronteiras o trabalhador é dono do seu próprio destino, identificando-se com a profissão e o trabalho desenvolvido. É responsabilidade do indivíduo, monitorar, entender e ser capaz de adequar-se às contínuas mudanças do contexto e ter as redes de relacionamento sempre atualizadas para que exista um fluxo constante de trabalho. Compreende-se, assim, que a carreira acadêmica, objeto da pesquisa empírica deste estudo, pode ser considerada como uma possibilidade de carreira sem fronteira.

Independentemente da possibilidade de desenvolver uma carreira com autonomia, o professor universitário tem responsabilidade sobre a sua trajetória profissional, seja ela baseada na carreira tradicional ou em um modelo contemporâneo de carreira. A instituição onde trabalha contribui para o desenvolvimento profissional do docente à medida que proporciona oportunidades para o desenvolvimento das competências individuais e sabe recompensá-las através das diversas formas de reconhecimento, mudança de categoria (ascensão na escala hierárquica), cargos e remuneração compatível com a titulação e função exercida.

O contrato estabelecido entre a instituição e o professor universitário pode ser de diferentes tipos de vínculo, sendo que os dois principais são os professores contratados por tempo integral (dedicação exclusiva) e o de tempo parcial (dedicação

parcial). Os professores contratados em tempo integral têm uma carga horária pré-determinada a cumprir, têm preferência na escolha das disciplinas e horários de aula, têm direito a assumir cargos administrativos e/ou de coordenação, precisam estar disponíveis para a escola por um pré-determinado número de horas semanais e são estimulados a participar de atividades de pesquisa. Como também adquirem um grau elevado de estabilidade em relação ao emprego, não podem, em geral, lecionar em outras instituições e recebem apoio financeiro para participação em eventos científicos e cursos adicionais que julguem necessários à atualização ou aquisição de novos conhecimentos (LACOMBE, 2005).

Ainda segundo a mesma autora, os professores contratados em tempo parcial não têm tantas exigências a cumprir em termos de carga horária, pesquisa e disponibilidade. Assim sendo, na maioria das vezes, recebem menos apoio financeiro e têm menos estabilidade no vínculo contratual. Os docentes em tempo parcial podem ter dois tipos de carreira: dedicados apenas à docência e lecionar em diversas instituições ou exercer outras atividades profissionais, como consultoria, ou mesmo ter um trabalho com vínculo formal em outra organização. O professor em tempo parcial está sujeito a maiores pressões, porque para ter uma remuneração satisfatória precisa cumprir cargas horárias em diversas instituições ou ter mais de um vínculo empregatício, o que, muitas vezes, é um empecilho para o desenvolvimento de pesquisas científicas de forma sistemática.

A remuneração dos professores universitários, de instituições particulares, tem uma relação com o tipo de vínculo contratual estabelecido entre a instituição e o professor. Além da remuneração fixa, os professores com vínculo de tempo integral, como citado acima, recebem auxílios para participar de congressos e cursos de atualização, sendo que na maioria das vezes são remunerados para a realização de pesquisas científicas. Já os professores de tempo parcial, por sua vez, podem ter ou não algum tipo de auxílio, dependendo da instituição, o que se observa é que o auxílio destinado aos professores com contrato parcial é bastante limitado.

Para ilustrar a afirmação acima, apresenta-se de maneira generalizada, a trajetória de carreira do professor universitário, da instituição particular pesquisada. A carreira segue o modelo tradicional, com deslocamentos ascendentes e com remuneração variável dependendo do tempo de instituição e dos títulos adquiridos. As categorias profissionais seguem a seguinte ordem: auxiliar de ensino, assistente mestre, assistente doutor, professor associado e professor titular. A avaliação para a transição hierárquica para categoria de professor associado e titular é feita através do julgamento de títulos, arguição de memorial e aula expositiva para banca examinadora.

Para se atingir a categoria de associado e posteriormente de titular o professor já deve ter o diploma de doutor ou título de livre docente ou notório saber. Assim entende-se que o desenvolvimento profissional do professor universitário, mesmo seguindo o modelo tradicional de carreira, acompanha as tendências gerais das carreiras contemporâneas, porque está pautado na dimensão de autonomia, onde a decisão do objetivo a ser traçado é individual e para ser alcançado é necessário o êxito profissional, só possível através do desenvolvimento das competências necessárias para cada momento profissional.

No Brasil, predominam os vínculos de tempo parcial. Segundo estatísticas, do total dos professores no país, 61% trabalham em tempo parcial ou são horistas; entre as instituições privadas, essa proporção sobe para 84% (INEP, 2003). Independente do tipo de vínculo de trabalho, o professor universitário, muitas vezes, não percebe a fronteira que separa a casa da instituição onde desempenha a sua função, o que parece ser recompensado pela possibilidade de interromper as atividades parcialmente ou mesmo afastar-se por um tempo maior para desenvolver outra atividade ou mesmo para descansar. Como normalmente as atividades acadêmicas são delimitadas por ano ou semestre, os planejamentos podem ser feitos com antecedência e dependem sempre dos acordos entre docente e instituição.

Não cabe ao escopo deste trabalho, discutir a adequação ou propriedade de cada tipo de vínculo entre docente e instituição. É de interesse da pesquisa, analisar qual a

relação existente entre o comprometimento organizacional e o desenvolvimento da carreira do professor universitário em uma instituição particular.

O professor universitário, em geral, com vínculo integral ou parcial, exerce, além das atividades de ensino e pesquisa, um trabalho de consultoria. Esta diversidade de atribuições traz desafios, autonomia e aumenta a chance de realização profissional e pessoal dentro da carreira adequada às características pessoais de cada indivíduo. Harvey (1996) afirma que somente quando o indivíduo se identifica com alguma coisa pode dedicar-se a projetos que se estendem no tempo ou pensar de modo coeso sobre a produção de um futuro significativamente melhor do que o tempo presente ou passado.

Relacionando a carreira acadêmica, objeto da pesquisa empírica, com a carreira sem fronteiras, concluímos através dos estudos de Lacombe (2005), que o docente que trabalha em tempo integral, embora possa ter grande reconhecimento e notoriedade no mercado de trabalho, desenvolve a sua carreira no modelo tradicional, com vínculo e identificação mais forte com a instituição onde atua. Esta identificação mais profunda com a instituição é resultante de fatores como: exclusividade de contrato; possibilidade de assumir cargos administrativos; envolvimento maior com as atividades sociais da instituição; vínculos de trabalhos estáveis dependendo da natureza do contrato estabelecido entre as partes; maior tempo de permanência dentro da instituição.

Já o professor de tempo parcial pode ter uma grande identificação com a atividade docente ou até mesmo com a pesquisa acadêmica, mas, na maioria das vezes, não desenvolve uma identificação profunda com uma determinada instituição de ensino, e isto é resultado da fragmentação da atividade profissional entre diversos empregadores, da falta de segurança na continuidade do trabalho e do menor tempo de permanência nas instituições ou organizações (ROUSSEAU, 1998). Apesar da menor identificação, a carreira acadêmica do professor com vínculo parcial tem potencial para ser desenvolvida como carreira sem fronteiras. Esta afirmação se justifica pelo fato desse vínculo dar ao professor independência para atuar em diferentes instituições, direcioná-lo para o desenvolvimento das competências necessárias nas diferentes

frentes de trabalho, e facilita o contato com diversas pessoas, o que aumenta as possibilidades de atuação no mercado.

No entanto, os fatores que propiciam a mobilidade para o desenvolvimento de carreiras sem fronteiras podem ser muito distintos e dependem do tipo de vínculo estabelecido entre o docente e a instituição. Dessa maneira, embora o modelo da carreira sem fronteiras possa ser vivenciado na carreira acadêmica, isso não significa que seja um bom modelo ou o modelo pretendido por aqueles que a vivenciam e também não significa que seja adaptável ao contexto universitário (LACOMBE, 2005).

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo fundamental da ciência é chegar à veracidade dos fatos, por meio de um método que permita identificar características e relações, construindo desse modo, determinado conhecimento. Gil (2007) define método como caminho para se chegar a determinado fim e método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento. Completando o pensamento, Oliveira (2001) afirma que a ciência abrange praticamente todos os campos do conhecimento humano. A partir de critérios metodológicos, estudam-se as relações existentes entre causa e efeito de um fenômeno qualquer ou, no mínimo, descreve-se suas especificidades e tendências.

Sendo o método de pesquisa um conjunto de procedimentos e técnicas utilizados para se coletar e analisar dados, deve ajudar a explicar não apenas os produtos da investigação científica, mas principalmente seu próprio processo, pois suas exigências não são de submissão restrita a procedimentos rígidos, mas da importância na produção dos resultados. É a metodologia que fornece os meios para se alcançar o objetivo proposto, ou seja, são as ferramentas das quais fazemos uso na pesquisa, a fim de responder a questão desta dissertação (STRAUSS e CORBIN 1998).

A metodologia de um estudo deve considerar como regras básicas: não aceitar coisa alguma que não se conheça a evidência como verdadeira; segundo, dividir as dificuldades encontradas no trabalho; terceiro, estabelecer ordens de pensamento e por último, fazer enumerações exatas e revisões gerais do assunto sempre que possível (PARRA FILHO, 2003).

Tendo como fundamento os construtos acima, este capítulo expõe a metodologia utilizada neste trabalho, o estudo de caso que envolve amostra, a coleta

de dados, análise de dados, a limitação do estudo e a apresentação dos resultados na formulação da conclusão.

4.1 TIPO DE PESQUISA

O método utilizado neste trabalho caracteriza-se como estudo de caso, por ser baseado na realidade de uma única instituição de ensino onde foi realizada a pesquisa de campo (VERGARA, 2007).

O estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, sendo realizado com um ou poucos indivíduos, a fim de aprofundar o conhecimento sobre eles e entender o seu comportamento através da descrição de determinada realidade, que pode ser caracterizada por um grupo ou um indivíduo específico. Suas principais vantagens são o estímulo a novas descobertas e a ênfase na totalidade e a simplicidade dos procedimentos (GIL, 2007).

De acordo com os postulados de Vergara (2007), esta pesquisa pode ser classificada como descritiva, por apresentar as características da população estudada e buscar a identificação e o estabelecimento de relação entre as variáveis relacionadas às dimensões do comprometimento organizacional e o desenvolvimento da carreira dos professores universitários. As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis (Gil, 2007). Ainda o mesmo autor considera que este tipo de pesquisa envolve o uso de técnicas padronizadas de coletas de dados tais como questionário e observação sistemática.

Na primeira fase desta pesquisa, identificam-se, a partir da revisão teórica, as dimensões latentes do comprometimento organizacional, passando em seguida para o estudo da carreira tradicional e a sua transformação para os modelos contemporâneos. Continuando o seu desenvolvimento procura-se investigar de que maneira ocorre o desenvolvimento da carreira dos indivíduos em geral e especificamente a do professor

universitário da instituição investigada. O estudo teórico levou a proposição que o comprometimento organizacional influencia no desenvolvimento da carreira.

Em uma segunda fase da pesquisa busca-se relacionar as dimensões latentes do comprometimento organizacional, com o desenvolvimento da carreira e testar a proposição apresentada na pesquisa. Para Gil (2007), a parte conclusiva da pesquisa, objetiva testar a proposição apresentada no decorrer do trabalho e concluir sobre determinado assunto após a realização da pesquisa de campo.

Godoy (1995) afirma que os estudos de caso sejam, em essência, de caráter qualitativo, podem ser utilizados dados quantitativos para elucidar algum aspecto da questão investigada. Contudo, neste tipo de estudo, em geral, o tratamento estatístico não é sofisticado. Métodos quantitativos procuram quantificar dados e aplicar a eles alguma análise estatística sendo utilizados primordialmente em estudos descritivos e causais (MALHOTRA, 2001).

A presente pesquisa poderia usar o método qualitativo assim como o quantitativo, mas para quantificar e relacionar as variáveis, comprometimento organizacional e desenvolvimento de carreira, e considerando a natureza descritiva da pesquisa optou-se pelo método quantitativo. Conforme os estudos de Selltiz *et al* (1975) este estudo é uma pesquisa quantitativa, porque é objetiva na mensuração do fenômeno comprometimento organizacional através da aplicação de um questionário estruturado à população foco do estudo.

4.2 UNIVERSO e AMOSTRA

O presente trabalho foi conduzido em uma universidade particular, na cidade de São Paulo, por meio de entrevistas a 20 professores. A escolha da universidade e da população se deu por tipicidade, seleção de elementos que o pesquisador considera representativos da amostra (VERGADRA, 2007), em razão do conhecimento que a

pesquisadora tem sobre a maneira com se desenvolve a carreira dos professores da instituição.

Optou-se pela investigação de professores associados e titulares dos programas de pós-graduação em Administração, Psicologia da Educação e Literatura Portuguesa, porque estes desenvolveram uma carreira tradicional, linear, cuja ascensão hierárquica foi resultado do desenvolvimento das competências necessárias para a obtenção dos títulos acadêmicos que demonstram a hierarquia na instituição.

No primeiro momento, foi feito contato com a coordenação dos programas acima mencionados, visando explicitar os objetivos do estudo, obter autorização para a realização da pesquisa e uma lista com nome e horário de trabalho dos professores associados e titulares para a entrega em mãos do questionário. No contato inicial com os professores, o tipo de pesquisa e os objetivos foram explicados, e assim, através da livre participação pôde-se iniciar a coleta de dados com os professores que se dispunham a atender a pesquisadora. Não houve problema com a aplicação do questionário; após as explicações a maioria se colocava à disposição para responder.

Mesmo existindo a possibilidade da coleta de dados ser eletrônica, optou-se pela modalidade tradicional, entrega pessoal do questionário. Assim sendo, houve contato direto da pesquisadora com os professores respondentes e lhes foi assegurado a confidencialidade do processo. Os questionários respondidos eram colocados pelos respondentes diretamente em um envelope e lacrados.

Para contextualizar a população pesquisada e obter dados sobre os respondentes, formularam-se algumas questões, para serem respondidas antes do início do questionário sobre as dimensões do comprometimento organizacional, conforme o quadro abaixo.

Quadro 6 – Dados dos respondentes

Gênero	MASCULINO	FEMININO	
Idade	35 – 45 anos	46 – 55 anos	Acima de 55 anos
Tempo na Instituição	10 – 20 anos	21 – 30 anos	Acima de 30 anos
Vínculos em outras instituições	SIM	NÃO	
Categoria na Instituição	PROFESSOR TITULAR	PROFESSOR ASSOCIADO	

Fonte: elaborado pela autora.

4.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A metodologia adotada na pesquisa depende diretamente do objeto em estudo, de sua natureza, amplitude e dos objetivos do pesquisador. Na maioria das vezes, a intenção dos pesquisadores em Ciências Sociais não é só descrever, mas compreender os fenômenos e, para tanto, torna-se necessário recolher dados que mostrem o fenômeno de forma inteligível. O elemento mais importante para a identificação de um delineamento é o procedimento adotado para a coleta de dados que pode ser de duas maneiras: revisão da literatura e pesquisa documental, também chamada fonte de papel; ou através de dados fornecidos por pessoas, pesquisa experimental, pesquisa ação e pesquisa participante (GIL, 2007).

Nesta pesquisa, consideraram-se, como instrumento de coleta de dados, o estudo e a análise do conteúdo teórico e documental sobre o assunto pesquisado, o estudo do mercado do trabalho no contexto atual, as respostas do questionário sobre dados dos respondentes e um questionário fechado no formato *Likert*, escala muito utilizada para fatores intangíveis em estudos recentes quando associados a métodos estatísticos. O instrumento utilizado contém 32 questões fechadas, num conjunto de

opções que variam entre concordo totalmente e discordo totalmente, elaborado conforme uma escala *Likert* de 4 pontos.

Na entrega dos questionários foi ressaltado que não haveria identificação dos respondentes e nem mesmo da instituição. Este fator deixou os professores mais a vontade para responderem às perguntas. Não foram necessárias orientações para o preenchimento dos questionários, todos tinham conhecimento dos procedimentos. A primeira parte da pesquisa consistiu na coleta de dados dos respondentes: idade, gênero, tempo de instituição e se possui algum tipo de vínculo com outra universidade. Na sequência, eram respondidas as questões fechadas sobre as dimensões do comprometimento organizacional. Em média os questionários foram respondidos em 10 minutos.

4.3.1 Instrumento de Coleta de dados

Para a realização da pesquisa foi utilizado um instrumento de mensuração extraído dos resultados da primeira fase da pesquisa, o estudo do referencial teórico Quadro 7. O instrumento é um questionário fechado, autoaplicável, utilizando uma escala tipo *Likert*, de quatro pontos, variando de concordo totalmente a discordo totalmente. Para Gil (2007), questionários que apresentam questões por escrito aos respondentes são denominados autoaplicável. A escala do tipo *Likert* foi desenvolvida em 1932 por Rensis Likert (KREBS e SCHMIDT, 1993). Esta tabela tem como objetivo estabelecer uma ponderação numérica para a mensuração de dados intangíveis, a partir de uma validação de vários níveis, em que a resposta mais favorável recebe o valor mais alto da escala e a mais desfavorável o valor mais baixo. Assim, por meio de testes estatísticos de correlação pode-se determinar ou identificar o nível de relação entre elas, quadro 7.

Quadro 7 – Escala Likert usada para o questionário

C-concordo parcialmente; **CT**- concordo totalmente; **D**- discordo parcialmente; **DT** - discordo totalmente.

	CP	CT	DP	DT

Fonte: Elaborado pela autora.

O questionário composto por 32 perguntas é dividido em quatro partes: a primeira, composta por 5 questões, examina os dados pessoais dos entrevistados; a segunda, terceira e quarta parte, cada uma possui nove questões sobre os enfoques instrumental, normativo e afetivo do comprometimento, respeitando a ordem aqui apresentada. O desenvolvimento do questionário é baseado no instrumento de validação dos três componentes do comprometimento organizacional: afetivo, normativo e de continuidade, desenvolvido por Allen, Meyer e Smith (1993). O questionário utilizado foi adaptado pela autora para esta pesquisa.

4.3.2 Avaliação prévia do questionário

O questionário foi submetido previamente à avaliação de seis professores universitários, colegas do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração de Empresas, através de uma amostra intencional, que segundo Gil (2007), é aquela formada por elementos que têm potencial para contribuir com os objetivos do estudo.

O questionário foi avaliado com o objetivo de receber informações sobre a compreensão, complexidade, distribuição e validade das perguntas. Assim como verificar se alguma questão poderia causar algum tipo de constrangimento no respondente.

A avaliação foi positiva. De maneira geral, todos concordaram que o questionário atingiria o objetivo da pesquisa e poucas alterações foram sugeridas, entre

elas a mudança na maneira de apresentar algumas questões que poderiam apresentar ambiguidade nas respostas. Outro ponto foi a sugestão de reordenação de duas perguntas, salientando a ordem de importância. Esse procedimento foi adotado porque, segundo Gil (2007), é importante testar o questionário antes de sua aplicação definitiva, buscando eliminar possíveis falhas.

4.4 TÉCNICAS ESTATÍSTICAS

A análise estatística a ser conduzida nesta dissertação envolve diferentes tipos de testes estatísticos: testes descritivos da amostra, testes de correlação de *spearman* e testes não paramétricos, como o teste de Mann-Whitney e o teste de Kruskal-Wallis. A análise descritiva dos dados da amostra compreende na descrição da frequência de cada variável pesquisada e a medição da mediana e moda das mesmas. Quando se trata de escalas ordinais, o mais adequado é a extração da mediana e moda que a média (VELUDO-DE-OLIVEIRA, 2001; PESTANA e GAGEIRO, 2000).

No questionário, os fatores dos enfoques normativo, afetivo e instrumental foram formados cada qual por nove variáveis dispostos em escalas de *Likert* de um a quatro pontos. Na escala de *Likert* é atribuído um número a cada resposta, que reflete a direção da atitude do respondente em relação a cada afirmação. A somatória das pontuações obtidas para cada afirmação é dada pela pontuação total da atitude de cada respondente (VELUDO-DE-OLIVEIRA, 2001). Desse modo, foram criadas três novas variáveis:

- Enfoque normativo: resultado da somatória das nove variáveis que mediam o atributo.
- Enfoque afetivo: resultado da somatória das nove variáveis que mediam o atributo.
- Enfoque instrumental: resultado da somatória das nove variáveis que mediam o atributo.

A medida de *alpha* de *cronbach* foi efetuada para verificar se as variáveis tinham consistência interna, por exemplo, se as nove variáveis do enfoque normativo estavam correlacionadas, ou seja, mediam o mesmo atributo. Um *alpha* de *cronbach* maior que 0,7 é considerado forte e entre 0,5 e 0,7 mediano é aceitável (PESTANA e GAGEIRO, 2000).

Essas três novas variáveis são variáveis escalares das quais foram extraídos a média e o desvio padrão para medir o comportamento de cada uma. Além disso, foi medida a correlação das três variáveis para verificar se cada uma representava um atributo diferente do outro. Foi usada a correlação de *spearman*, adequada para pequenas amostras e que não necessita do pressuposto da normalidade.

Prosseguindo a análise, foram rodados testes estatísticos não paramétricos adequados para amostras pequenas ($n < 30$) e que violam o pressuposto da normalidade.

O teste de Mann-Whitney é a alternativa não paramétrica do teste t de *student*. O teste compara o cento de localização das duas amostras como forma de detectar diferenças entre as duas populações correspondentes. O teste se baseia nas ordenações das variáveis (PESTANA e GAGEIRO, 2000).

Assim, para verificar a variabilidade dos enfoques em relação ao gênero, vínculo, titulação e tempo de instituição foi usado o teste de Mann-Whitney.

O teste de Kruskal-Wallis é a alternativa não paramétrica do teste *One-way Anova* quando não se encontram presentes os pressupostos de normalidade e adequado para amostras pequenas ($n < 30$) (PESTANA e GAGEIRO, 2000). O teste é utilizado para testar a hipótese de igualdade no que se refere à localização. Permite ver se existem diferenças entre três ou mais condições experimentais.

Assim, para verificar a variabilidade dos enfoques em relação à idade foi usado o teste de Kruskal-Wallis.

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

A análise e interpretação dos resultados das entrevistas que compõem a parte quantitativa da pesquisa incluem a codificação das respostas do questionário, tabulação dos dados, os cálculos estatísticos adequados à pesquisa e a interpretação dos resultados, conforme os objetivos estabelecidos e a proposição de pesquisa, tendo como fundamento a referência teórica utilizada no desenvolvimento desta dissertação. O objetivo da análise e interpretação dos dados é sumarizar as informações obtidas, de forma que estas permitam que as respostas às perguntas tenham um sentido abrangente e sejam ligadas ao conhecimento adquirido durante o desenvolvimento do trabalho (SELTIZ *et al*, 1975).

A codificação das respostas, segundo Seltiz *et al* (1975), é o processo técnico pelo qual são categorizados os dados, sendo que, nesta pesquisa, todos os 20 questionários coletados foram considerados na análise e a codificação dos dados considerou as duas categorias: dados do perfil demográfico e enfoques do comprometimento organizacional.

5.1 RESULTADOS

A seção de resultados inicia-se com uma análise descritiva das variáveis pesquisadas.

5.1.1 Análise Descritiva

O objetivo da análise descritiva é mostrar o comportamento de cada variável investigada.

A tabela 1 apresenta a distribuição por sexo da amostra. 65% da amostra é composta por professores do sexo masculino e 35% do sexo feminino.

Tabela 1 – Distribuição por Gênero

	Frequência	%
masculino	13	65
feminino	7	35
Total	20	100

Fonte: autora.

A tabela 2 mostra a distribuição da amostra em termos de idade. A maioria (60%) tem mais de 55 anos. 30% dos professores têm entre 46 e 55 anos e apenas 10% menos de 45 anos.

Tabela 2 – Distribuição por Idade

	Frequência	%
35-45	2	10
46-55	6	30
55+	12	60
Total	20	100

Fonte: autora.

A tabela 3 mostra há quanto tempo os professores pesquisados lecionam na instituição. A distribuição se apresenta bem equilibrada: 55% dos professores lecionam entre 10 e 20 anos e 45% a mais de 20 anos.

Tabela 3 – Tempo na Instituição

	Frequência	%
11-20	11	55
20+	9	45
Total	20	100

Fonte: autora.

A tabela 4 mostra o vínculo dos professores com outras instituições. A maioria (65%) tem vínculo com outras instituições, enquanto 35% têm dedicação exclusiva.

Tabela 4 – Vínculo com Outra Instituição

	Frequência	%
sim	7	35
não	13	65
Total	20	100

Fonte: autora.

A tabela 5 mostra o enquadramento dos professores. No caso da amostra pesquisada, 65% são professores titulares e 35% associados.

Tabela 5 – Enquadramento Profissional

	Frequência	%
Titular	13	65
associado	7	35
Total	20	100

Fonte: autora.

Uma vez analisado o perfil da população, as tabelas seguintes procuram analisar o comportamento dos respondentes quanto ao enfoque normativo, afetivo e instrumental.

A tabela 6 mostra as variáveis do enfoque normativo. Cada linha apresenta uma das nove variáveis que compõem o fator enfoque normativo. Como são variáveis ordinais, as medidas mais adequadas para representar a variância são a mediana e moda. Sendo que 1 representa discordo totalmente, 2 discordo parcialmente, 3 concordo parcialmente e 4 concordo totalmente.

Tabela 6 – Variáveis do Enfoque Normativo

	Mediana	Moda
O bom professor deve esforçar-se para que a Universidade tenha o melhor resultado educacional possível.	4,00	4,00
Tenho obrigação de cumprir as normas da instituição.	4,00	4,00
Sinto-me obrigado a ter um alto desempenho.	4,00	4,00
Acredito que todo o professor nesta Universidade, tenha obrigação de participar das atividades extra-classe que se relacionam com o seu trabalho.	3,50	4,00
Mesmo se fosse vantajoso financeiramente não deixaria a esta instituição.	2,50	3,00
Se for para melhorar o desempenho educacional desta instituição, coloco o meu trabalho acima de qualquer coisa.	2,50	2,00
Não seria justo com os meus colegas se deixasse a Universidade agora.	2,00	2,00
Sinto que tenho obrigação moral de permanecer nesta Universidade depois de tantos anos de trabalho e recompensas.	2,00	1,00

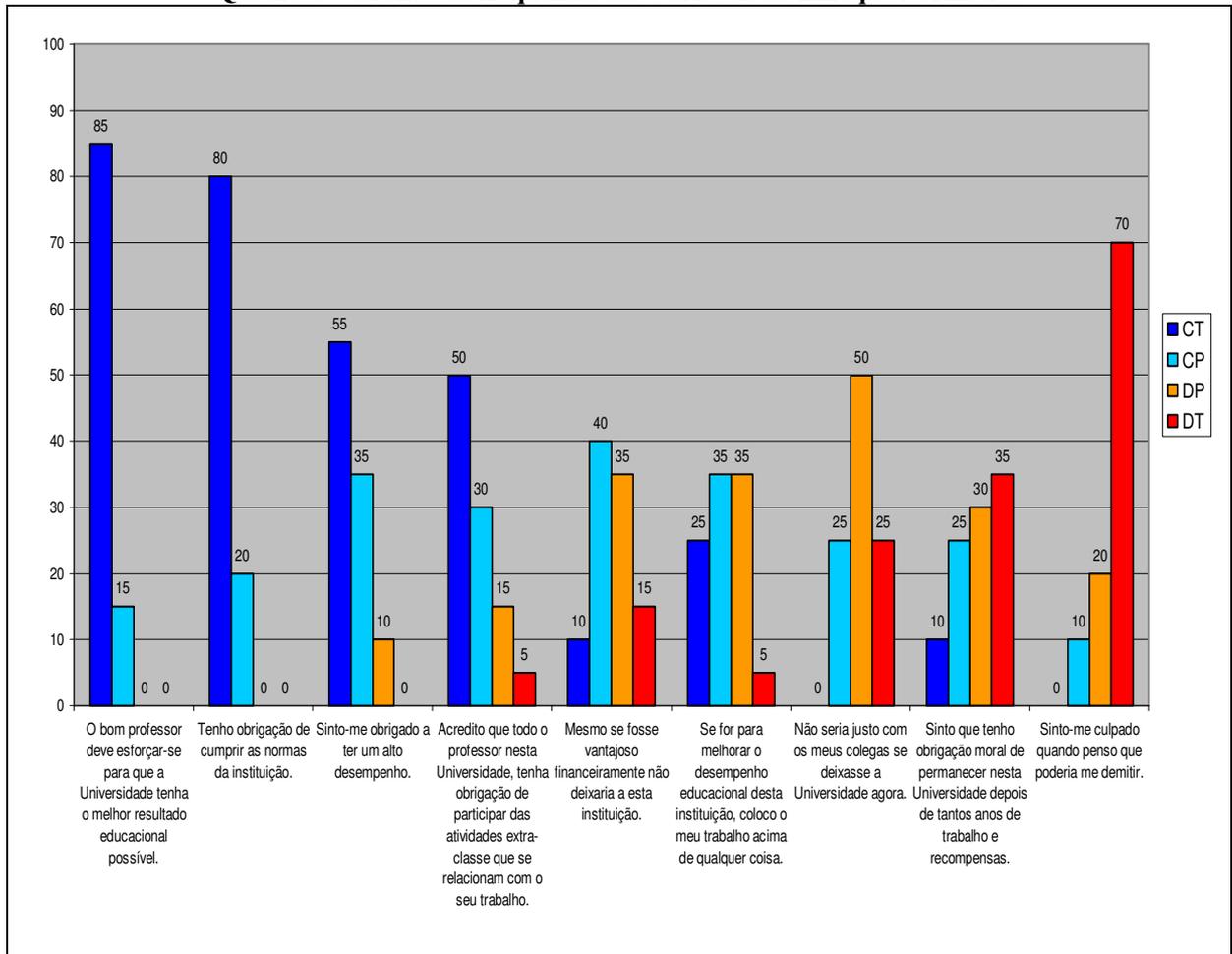
Fonte: Autora.

Os professores em geral concordam totalmente com quatro aspectos do enfoque normativo: quanto ao esforço para assegurar o alto nível da universidade (85% dos professores concordam totalmente), quanto à obrigação de cumprir as normas da instituição (80% dos professores concordam totalmente), quanto à obrigação para ter um alto desempenho (55% dos professores concordam totalmente e 35% dos professores concordam parcialmente) e à obrigação de participar de atividades extra-classe (50% dos professores concordam totalmente e 30% dos professores concordam parcialmente). O quadro 8 mostra essa distribuição.

Existe uma concordância parcial (40%) para o fato dos professores permanecerem na instituição mesmo se recebessem uma proposta mais vantajosa de outra instituição. Existe uma discordância parcial para dois aspectos: o fato de abandonar a universidade, tanto em razão dos colegas (50% dos professores discordam parcialmente), como em virtude da lealdade à universidade (30% dos professores discordam parcialmente e 35% dos professores discordam totalmente).

Finalmente, não existe nenhuma concordância quanto ao fato dos professores sentirem-se culpados numa suposta requisição de demissão (70% dos professores discordam totalmente).

Quadro 8 – Gráfico da frequência das Variáveis do Enfoque Normativo



Fonte: Autora.

De modo geral, existe uma concordância parcial dos professores quanto às variáveis do enfoque normativo.

A tabela 7 mostra as variáveis do enfoque afetivo. Cada linha apresenta uma das nove variáveis que compõem o fator enfoque afetivo. Como são variáveis ordinais as medidas mais adequadas para representar a variância são a mediana e moda. Sendo que 1 representa discordo totalmente, 2 discordo parcialmente, 3 concordo parcialmente e 4 concordo totalmente. Interessante notar que nenhum dos

respondentes discordou totalmente quanto a alguma variável que mede o enfoque afetivo.

Tabela 7 – Variáveis do Enfoque Afetivo

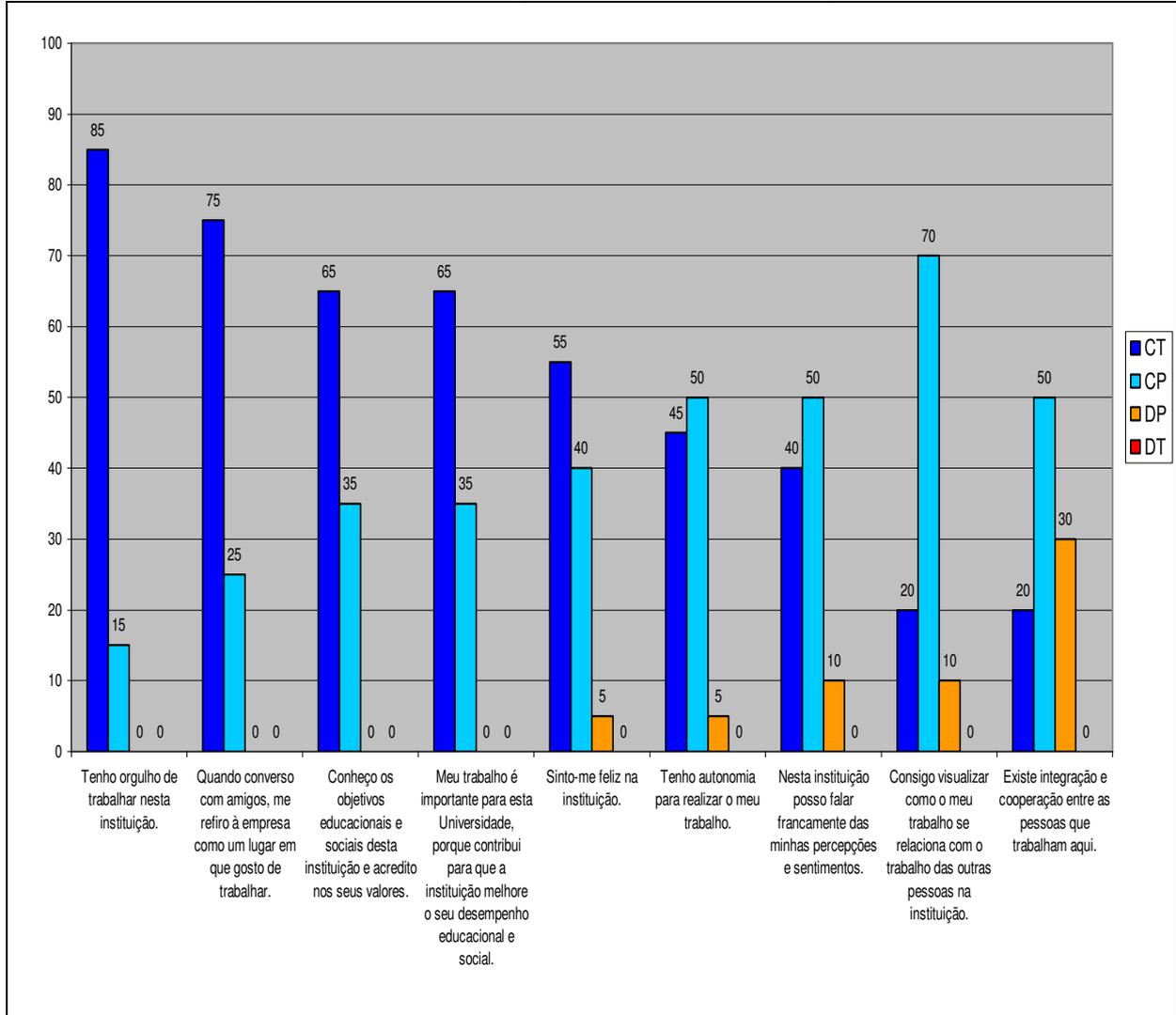
n= 20	Mediana	Moda
Tenho orgulho de trabalhar nesta instituição.	4,00	4,00
Quando converso com amigos, me refiro à empresa como um lugar em que gosto de trabalhar.	4,00	4,00
Conheço os objetivos educacionais e sociais desta instituição e acredito nos seus valores.	4,00	4,00
Meu trabalho é importante para esta Universidade, porque contribui para que a instituição melhore o seu desempenho educacional e social.	4,00	4,00
Sinto-me feliz na instituição.	4,00	4,00
Tenho autonomia para realizar o meu trabalho.	3,00	3,00
Nesta instituição posso falar francamente das minhas percepções e sentimentos.	3,00	3,00
Consigo visualizar como o meu trabalho se relaciona com o trabalho das outras pessoas na instituição.	3,00	3,00
Existe integração e cooperação entre as pessoas que trabalham aqui.	3,00	3,00

Fonte: Autora.

A maioria dos professores tem orgulho em trabalhar na instituição (85% dos professores concordam totalmente), gosta de trabalhar na universidade (75% dos professores concordam totalmente) e acredita nos valores da mesma (65% dos professores concordam totalmente). Além disso, sente-se feliz na universidade (55% dos professores concordam totalmente, 40% concorda parcialmente) e concorda que seu trabalho contribui para o desempenho educacional e social (65% dos professores concordam totalmente). De modo geral, os professores concordam parcialmente que existe autonomia para realizar seu trabalho (45% dos professores concordam totalmente, 50% concorda parcialmente) e para expressar francamente suas percepções e sentimentos (40% dos professores concordam totalmente, 50% concorda parcialmente). 70% dos professores concordam parcialmente que conseguem enxergar seu trabalho relacionado com outras pessoas da instituição. Entretanto, 30% discordam parcialmente da existência de uma integração e cooperação entre as pessoas no ambiente de trabalho.

O quadro 9 apresenta a distribuição da frequência para as variáveis do enfoque comportamental.

Quadro 9 – Gráfico da frequência das Variáveis do Enfoque Afetivo



Fonte: Autora.

A tabela 8 mostra as variáveis do enfoque afetivo. Cada linha apresenta uma das nove variáveis que compõem o fator enfoque afetivo. Como são variáveis ordinais as medidas mais adequadas para representar a variância são a mediana e moda. Sendo que 1 representa discordo totalmente, 2 discordo parcialmente, 3 concordo parcialmente e 4 concordo totalmente. Interessante notar que o enfoque instrumental, dentre os três enfoques, é o fator que tem a maior percentagem de discordância quanto às variáveis medidas.

Tabela 8 – Variáveis do Enfoque Instrumental

n=20	Mediana	Moda
A minha remuneração nesta Universidade me satisfaz.	4,00	4,00
Sinto-me reconhecido pelas minhas contribuições para a Universidade.	4,00	4,00
Nesta instituição meu desenvolvimento profissional é estimulado e isso me recompensa.	3,00	3,00
Mesmo se fosse convidado a trabalhar em outra Universidade, com maior salário e melhores benefícios, não pediria demissão.	3,00	3,00
Esta Universidade é uma instituição estável, aqui o meu emprego está garantido.	3,00	3,00
Procuro não transgredir as regras desta instituição para não ser demitido.	3,00	3,00
A minha vida ficaria desestruturada se deixasse de trabalhar nesta instituição.	2,00	2,00
Terei poucas alternativas de emprego, com o mesmo nível salarial, se deixar de trabalhar nesta Universidade.	2,00	1,00
Investi muito da minha vida nesta instituição, o custo de deixar de trabalhar aqui seria muito alto.	2,00	1,00

Fonte: Autora.

De modo geral, os professores concordam com o reconhecimento concedido pela universidade (55% dos professores concorda totalmente, 40% concorda parcialmente), assim como, com a remuneração (60% dos professores concorda totalmente, 35% concorda parcialmente).

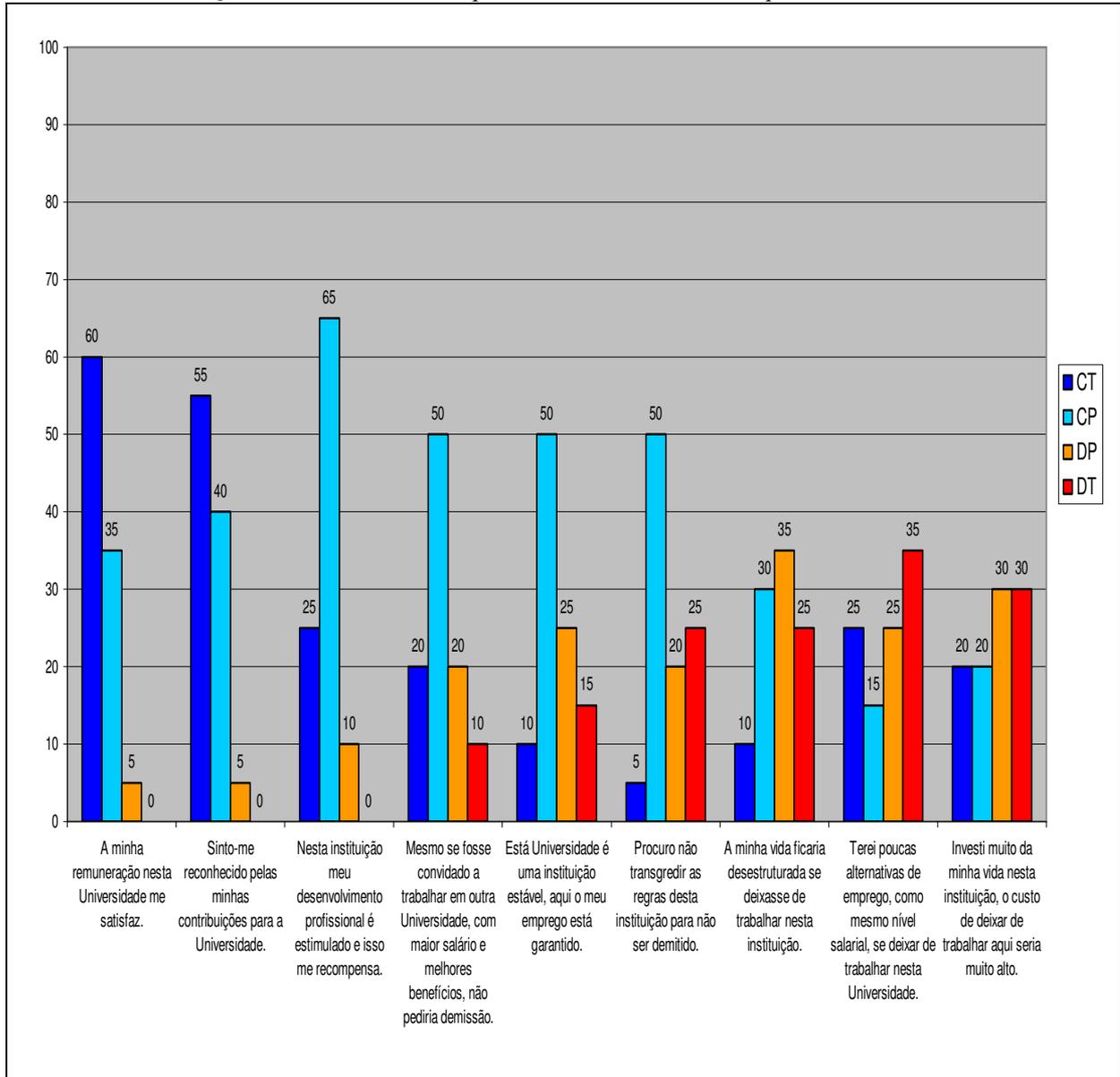
Por outro lado, existe apenas uma concordância parcial dos professores sobre o desenvolvimento profissional (65% concorda parcialmente) acerca da fidelidade a universidade (50% concorda parcialmente); sobre a garantia do emprego (50% concorda parcialmente); e acerca da não transgressão de regras (50% concorda parcialmente).

Em geral, existe uma discordância para o fato da vida do professor ficar desestruturada se deixasse de trabalhar nesta instituição (35% dos professores discordam parcialmente e 25% deles discordam totalmente).

Finalmente, os professores discordam totalmente que terão poucas alternativas de emprego, com o mesmo nível salarial, se deixarem de trabalhar nesta universidade

(25% dos professores discordam parcialmente e 35% discordam totalmente). Com relação ao fato: seria muito alto o custo de deixar de trabalhar na instituição (30% dos professores discordam parcialmente e 30% discordam totalmente). Quadro 10.

Quadro 10 – Gráfico da frequência das Variáveis do Enfoque Instrumental



Fonte: Autora

5.1.2 Análise Multivariada

Esta seção procura desenvolver os objetivos desenvolvidos ao longo da dissertação por meio de testes estatísticos multivariados. As variáveis do enfoque instrumental, normativo e afetivo dispostas em escala de *Likert* de quatro pontos foram

agrupadas em três fatores denominados instrumental, normativo e afetivo. Seguindo os preceitos de escalas de *Likert* (VELUDO-DE-OLIVEIRA, 2001), as nove variáveis componentes de cada fator foram somadas, permitindo a extração da média, configurando uma nova variável escalar para cada fator. Assim, surgem três novas variáveis com consistência interna mediana (PESTANA e GAGEIRO, 2000), mostrado pelo *alpha* de *cronbach* e com médias e desvios padrões, bem como, suas correlações apresentados na tabela 9.

Tabela 9 – Descrição dos Fatores Normativo, Afetivo e Instrumental

		Média	Desvio Padrão	1	2	3
1	Enfoque Normativo = alpha 0,615	2,78	0,391	1		
2	Enfoque Afetivo = alpha 0,559	3,45	0,238	0,395	1	
3	Enfoque Instrumental = alpha 0,564	2,75	0,423	0,386	0,161	1
** p < 0,01; * p < 0,05						

Fonte: Autora.

Os testes de correlação de *spearman* mostram que não existe uma correlação significativa entre os fatores, o que é positivo, pois mostra que cada fator mede isoladamente um atributo. O enfoque afetivo é o que apresenta maior concordância por parte dos professores, seguido pelo normativo e instrumental em igual proporção. Essa diferença é comprovada ao verificar que a variação superior do desvio padrão do enfoque normativo e instrumental não alcança a variação inferior do enfoque afetivo.

Portanto, os professores concedem maior importância para o enfoque afetivo. Entre os enfoques normativo e instrumental, é impossível estabelecer uma diferença significativa.

A tabela 10 mostra o teste de Mann-Whitney para verificar se a titulação do professor interfere na maior concordância em relação a um ou outro enfoque. Os resultados não apresentam nível de significância aceitáveis ($p < 0,05$), logo é impossível dizer que existe uma variação na concordância do enfoque normativo, afetivo ou instrumental quando o professor é associado ou titular.

Tabela 10 – Teste de Mann-Whitney para Categoria

	Categoria	N	Média
Enfoque Normativo	titular	13	11,19
	associado	7	9,21
	Total	20	
Enfoque Afetivo	titular	13	9,04
	associado	7	13,21
	Total	20	
Enfoque Instrumental	titular	13	11,58
	associado	7	8,50
	Total	20	
	Enfoque Normativo	Enfoque Afetivo	Enfoque Instrumental
Mann-Whitney U	36,5	26,5	31,5
Wilcoxon W	64,5	117,5	59,5
Z	-0,718	-1,552	-1,117
Significância	0,473	0,121	0,264

Fonte: Autora.

A tabela 11 mostra o teste de Mann-Whitney para verificar se o gênero do professor interfere na maior concordância em relação a um ou outro enfoque. Os resultados não apresentam nível de significância aceitáveis ($p < 0,05$), logo é impossível dizer que existe uma variação na concordância do enfoque normativo, afetivo ou instrumental quando o professor é do sexo masculino ou feminino.

Tabela 11 – Teste de Mann-Whitney para Gênero

	Categoria	N	Média
Enfoque Normativo	masculino	13	11,23
	feminino	7	9,14
	Total	20	
Enfoque Afetivo	masculino	13	10,51
	feminino	7	10,51
	Total	20	
Enfoque Instrumental	masculino	13	10,62
	feminino	7	10,29
	Total	20	
	Enfoque Normativo	Enfoque Afetivo	Enfoque Instrumental
Mann-Whitney U	36	45,5	44
Wilcoxon W	64	73,5	72
Z	-0,758	0,000	-0,120
Significância	0,448	1,000	0,905

Fonte: Autora

A tabela 12 mostra o teste de Mann-Whitney para verificar se o vínculo do professor interfere na maior concordância em relação a um ou outro enfoque. Os resultados não apresentam nível de significância aceitáveis ($p < 0,05$), logo é impossível dizer que existe uma variação na concordância do enfoque normativo, afetivo ou instrumental quando o professor tem ou não tem vínculo com outra instituição.

Tabela 12 – Teste de Mann-Whitney para Vínculo

	Categoria	N	Média
Enfoque Normativo	com vinculo	7	11,36
	sem vinculo	13	10,04
	Total	20	
Enfoque Afetivo	com vinculo	7	9,57
	sem vinculo	13	11,00
	Total	20	
Enfoque Instrumental	com vinculo	7	12,86
	sem vinculo	13	9,23
	Total	20	
	Enfoque Normativo	Enfoque Afetivo	Enfoque Instrumental
Mann-Whitney U	39,5	39	29
Wilcoxon W	130,5	67	120
Z	-0,479	-0,531	-1,317
Significância	0,632	0,595	0,188

Fonte: Autora.

A tabela 13 mostra o teste de Mann-Whitney¹ para verificar se o tempo do professor na instituição interfere na maior concordância em relação a um ou outro enfoque. Os resultados não apresentam nível de significância aceitáveis ($p < 0,05$), logo é impossível dizer que existe uma variação na concordância do enfoque normativo, afetivo ou instrumental quando o professor tem mais tempo na instituição.

¹ Foi usado o teste de Mann-Whitney e não o de Kruskal-Wallis, pois somente tinham duas categorias de resposta: 11-20 e mais de 20. Não tiveram professores respondentes com menos de 10 anos na instituição.

Tabela 13 – Teste de Mann-Whitney para Tempo

	Categoria	N	Média
Enfoque Normativo	11 até 20	11	8,64
	mais de 20	9	12,78
	Total	20	
Enfoque Afetivo	11 até 20	11	10,73
	mais de 20	9	10,22
	Total	20	
Enfoque Instrumental	11 até 20	11	8,68
	mais de 20	9	12,72
	Total	20	
	Enfoque Normativo	Enfoque Afetivo	Enfoque Instrumental
Mann-Whitney U	29	47	29,5
Wilcoxon W	95	92	95,5
Z	-1,568	-0,196	-1,53
Significância	0,117	0,845	0,126

Fonte: Autora.

A tabela 14 mostra o teste de Kruskal-Wallis para verificar se a idade do professor interfere na maior concordância em relação a um ou outro enfoque. Os resultados não apresentam nível de significância aceitáveis ($p < 0,05$), logo é impossível dizer que existe uma variação na concordância do enfoque normativo quando o professor tem mais idade. Por outro lado, quanto maior a idade do professor existe uma maior concordância para o enfoque instrumental por parte dos professores ($p < 0,05$) e do enfoque afetivo ($p < 0,10$).

Tabela 14 – Teste de Kruskal-Wallis para Idade

	idade	N	Mean Rank
Enfoque Normativo	35-45	2	8,75
	46-55	6	9,33
	55+	12	11,38
	Total	20	
Enfoque Afetivo	35-45	2	6,25
	46-55	6	12,42
	55+	12	10,25
	Total	20	
Enfoque Instrumental	35-45	2	1,5
	46-55	6	13,75
	55+	12	10,38
	Total	20	
Test Statistics			
	Enfoque Normativo	Enfoque Afetivo	Enfoque Instrumental
Chi-Square	0,68	1,79	6,538
df	2	2	2
Significância	0,712	0,069	0,038

Fonte: Autora.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O estudo do referencial teórico confrontado com a pesquisa quantitativa se propôs a entender o modelo multidimensional de conceitualização das três dimensões do comprometimento organizacional afetiva, instrumental e normativa (ALLEN; MEYER e SMITH, 1993), buscando investigar as suas relações entre os aspectos da carreira profissional dos professores de uma universidade particular.

Através de uma pesquisa quantitativa, com aplicação dos testes de correlação de *spearman*, foi possível identificar a existência das dimensões afetiva, instrumental e normativa do comprometimento organizacional, destacando-se a dimensão afetiva como preponderante, seguida, das dimensões instrumental e normativa em igual proporção.

Observa-se que entre os professores titulares e associados pesquisados a dimensão que mais influenciou o desenvolvimento da carreira na universidade foi a afetiva. Os resultados demonstram que a maioria dos professores tem orgulho em trabalhar na instituição, gostam e sentem-se felizes trabalhando na instituição, conhecem os seus objetivos, acreditam nos seus valores e sabem que o seu trabalho contribui para que o desempenho da universidade seja melhor. Ainda em relação à dimensão afetiva, de modo geral, os professores concordam parcialmente com a existência de autonomia no desempenho da função, com a liberdade de expressão, com a percepção da relação do seu trabalho como o de outras pessoas dentro da instituição e com a existência de integração e cooperação entre as pessoas no ambiente de trabalho.

Na dimensão instrumental, os professores, em sua maioria, se mostram satisfeitos com a remuneração e sentem-se reconhecidos pelo trabalho desenvolvido na Universidade. Já os indicadores de satisfação com o desenvolvimento profissional, de fidelidade à instituição, de garantia de emprego e o de não transgredir as regras da instituição apresentam uma concordância apenas parcial. Existe uma discordância

parcial no fato da vida ficar desestruturada se deixassem de trabalhar na instituição e discordância total no indicador que apresenta poucas alternativas de trabalho fora da universidade e no alto custo de demitir-se.

Quanto à dimensão normativa, os professores concordam plenamente com quatro variáveis do comprometimento: fazer um grande esforço para assegurar o alto nível da universidade, ter um alto desempenho, cumprir as normas da universidade e participar das atividades extra-classe. Dentro da mesma dimensão, os professores concordam parcialmente com o fato de permanecerem na instituição mesmo que recebessem uma proposta mais vantajosa de outra instituição, existindo uma discordância parcial entre os aspectos, abandonar a universidade por causa dos colegas ou permanecer em virtude da lealdade para com a universidade. Os professores discordam totalmente que se sentiriam culpados se pedissem demissão.

Tem-se como resultado da análise dos dados da população que os aspectos gênero, pertencer a categoria titular ou associado, ter ou não vínculo com outra universidade, trabalhar a mais tempo na universidade não interferem nas dimensões afetiva, instrumental ou normativa do comprometimento organizacional do professores. Já no aspecto idade, a dimensão instrumental é a mais relevante, quanto maior a idade, maior o comprometimento instrumental.

Os resultados mostram que as três dimensões do comprometimento organizacional, afetiva, instrumental e normativa pesquisadas mostram relações significantes com o desenvolvimento da carreira dentro da universidade. Esse objetivo da pesquisa foi atingido plenamente. Acredita-se que a universidade possa utilizar este modelo de pesquisa para estudar o comprometimento em todo o seu quadro docente, podendo o resultado ser referência na criação de novas metas para o desenvolvimento profissional dentro da instituição.

Dentro das considerações apresentadas, entende-se que a amostra analisada, apesar de possuir as características relacionadas com o modelo contemporâneo da carreira sem fronteiras (ARTHUR, 1994), desenvolveu uma carreira tradicional, com grande comprometimento organizacional. Os professores entrevistados têm mais de 10

anos de trabalho na Universidade pesquisada e hierarquicamente pertencem às categorias mais altas do corpo docente, professor titular e de professor associado.

Apesar desta pesquisa ter sido realizada com uma amostra selecionada intencionalmente, com um número significativo de professores da categoria titular e associado dentro do contexto desta Universidade, o estudo apresentou limitações importantes quanto ao tamanho da sua amostra, o que permite considerar os resultados encontrados apenas para a população em questão.

Novos estudos serão necessários para relacionar estatisticamente o nível de comprometimento organizacional e o desenvolvimento da carreira, em cada uma das suas etapas. Este modelo de pesquisa poderá se estender a diferentes populações e contextos culturais e assim comprovar a importância da sua utilização para o desenvolvimento profissional, nos modelos tradicional ou contemporâneo de carreira.

REFERÊNCIAS

- ABRAHIM, G. S.; SANTOS, N. M. B. A Influência dos Valores Pessoais na Determinação das Âncoras de Carreira. *In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, XXXII, 2008, 6 a 10 de set., Rio de Janeiro. Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.
- ALBUQUERQUE, L. G. e CHANG JR., J. Estratégia de comprometimento em gestão de pessoas. *In: XV Congresso Latino Americano De Estratégia- Slade 2002, Montevideo. Anais do XV Congresso Latino Americano de Estratégia Montevideu:SLADE, 2002. CD-ROM.*
- ALLEN, N. J. e MEYER, J. P. *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. Journal of Occupational Psychology.* V.63, n.1, p.1-18,1990. Disponível em: <web.ebscohost.com/ehost/results?vid=8&hid=115&sid=93940422-99f5-4368-b964-673832035230%40sessionmgr109 pdf.> Acesso em:12 /01/2008.
- ALLEN, N. J. e MEYER, J. P. *A Three component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review.* v.1, p.61-89, 1991.
- ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. **Commitment in the workplace:** theory, research and application. Thousand Oaks: Sage Publications, 1997.
- ALLEN, N. J.; MEYER, J. P.; e 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. Proquest ABI/INFORM Dateline, ABI/INFORM Global. Acesso em 13 de dezembro 2007.
- ARTHUR, M. B. *The Boundaryless Career: a new perspective for organizational inquiry.Journal of Organizational Behavior, Special Issue: the boundaryless career.* vol. 15, n. 4, p. 295-306, 1994. Proquest ABI/INFORM Dateline, ABI/INFORM Global. Acesso em 27 de out. 2008.
- ARTHUR, M. B; ROUSSEAU, D. M. *A Career Lexicon for the 21st Century. The Academyof Management Executive.* n, n. 10, v. 4. nov. 1996. Proquest ABI/INFORM Dateline, ABI/INFORM Global. Acesso em 15 de abril. 2008.
- ARTHUR, M. B; ROUSSEAU, D. M. *Introduction: the Boundaryless Career as a new employment principle. In ____ (Ed.) The boundaryless career: a new employment principle for a new organizacional era.* New York: Oxford University Press, 1996.
- BAKER, T.; ALDRICH, H. E. Prometheus stretches: building identity and cumulative knowledge in multiemployer careers. *In: ARTHUR, M.; ROUSSEAU, Denise M. (Ed). The boundaryless careers: a new employment principle for a new organizational era.* New York: Oxford University, 1996.
- BALASSIANO, M; C. E.; VENTURA, F., FONTES FILHO, J. R. Carreiras e cidades: existe um melhor lugar para se fazer carreira? *Anais do XXVII Enanpad.* Atibaia: ANPAD, 24 a 27 de setembro de 2003.

BANDEIRA, M. L. **Investigando o impacto das Políticas de Recursos Humanos no Comprometimento Organizacional em uma empresa de serviços do setor público.** Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1999.

BASTOS, A.V.B. **Comprometimento no Trabalho:** a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. Tese (Doutorado em Psicologia). Instituto de Psicologia. Universidade de Brasília - UNB. Brasília, 1994.

BASTOS, A.V. A escolha e o comprometimento com a carreira: um estudo entre profissionais e estudantes de administração. **Revista de Administração.** São Paulo, v. 32, n. 3, p. 28- 39, jul/set, 1997.

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

BECKER, T.E. *Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making?* **Academy of Management Journal**, v.35, p.232-244, 1992. Disponível em: <http://www.jstor.org/pss/256481>. Acesso em 13 de março 2008.

BOOG, G; BOOG, M. **Manual de gestão de pessoas e equipes.** São Paulo: Editora Gente, 2002.

BORGES-ANDRADE, J.E., AFANASIEF, R.S. e SILVA, M.S. Mensuração de comprometimento organizacional em instituições públicas. *In: XIX Reunião Anual de Psicologia 1989. Anais da 19ª Reunião Anual de Psicologia*, p. 236. Ribeirão Preto, 1989.

BROUSSEAU, K. R., *et al.* *Career pandemonium: realigning organizations and individuals.* **Academy of Management Executive**, v.10, p.52-66,1996.

CAMARGO, G.; ALMEIDA, A. O Comprometimento Organizacional nos diferentes estágios da carreira. *In: SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO IX*, 2006, 8 de ago., São Paulo. **Anais...**São Paulo: SEMEAD , 2006. CD – ROM.

CHANLAT, J.F. Quais Carreiras e para Qual Sociedade?**Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v. 35, n.6, p. 67-75, 1995.

COSTA, C.J.A.; MORAES L. F. R. Analisando as Dimensões do Comprometimento Organizacional: um estudo de casos com gerentes e vendedores na cidade de Belo Horizonte. **Perspectivas Contemporâneas.** Campo Mourão, n.1, v.2, p.3-6, 2007.

CRANT, J. *Proactive Behavior in Organizations.* **Journal of Management.** v.26, n.3, p.435-462, 2000. Disponível em:< <http://www.getcited.org/pub/103370434>>. Acesso em 23 de julho de 2008.

CRESPO, S. *Les approches de la carrière professionnelle: une revue de la littérature descriptive, analytique, comparative et contextuelle*. Montréal, Université de Montréal, Faculté des sciences de l'éducation. Groupe de recherche sur les savoirs et l'école, 1996.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005

DUTRA, J. S. **Administração de Carreiras**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas São Paulo: Editora Atlas, 1996.

DUTRA, J.S. A Gestão de Carreira. *in*: FLEURY, M. T. L. (Org.) **As Pessoas na Organização**. 8. ed. São Paulo: Gente, 2002.

ETZIONI, A. *Comparative analysis of complex organizations*. Glencoe, IL:Free Press, 1975

FERREIRA, J. A. Desenvolvimento pessoal e aprendizagem auto-regulada do estudante do Ensino Superior. **Comemoração dos 20 anos da Universidade do Algarve**. Faro: Universidade do Algarve, 1999.

FISHBEIN, M. *Attitude and the prediction of behavior*. In M. Fishbein. Readings in attitude theory and measurement p. 477- 492. New York: Wiley, 1967

FLEURY, Afonso Carlos Corrêa; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e Inovação Organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1997.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

Godoy, A S. Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, V 35 n. 9. Mai/Jun 1995.

GOULDNER, H. P. *Dimensions of organizational commitment*. *Administrative Science Quarterly*. v.4, p.468-490, 1960.

HALL, D. T. *A Theoretical Model of Career Subidentity Development in Organizational settings*. *Organizational Behavior and Human Review*. v.6, p.50-76, 1971.

HALL, D. T . *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks, Califórnia: Sage Publications, 2002.

HALL, D. T. *Protean careers of the 21st century*. *Academy of Management Executive*. v.10, n.4, p.8-16, 1996.

HALL, D. T.; MIRVIS, H. P. *Psychological Success and the Boundaryless Career*. *Journal of Organizational Behavior, Special Issue: The Boundaryless Career*.vol. 15, n. 4, p. 365-380, jul., 1994. Disponível em:<<http://links.jstor.org/sici?sici=0894-3796%28199407%2915%3A4%3C365%3APSATBC%3E2.0.CO%3B2-I>>. Acesso em 10 de out.2008.

HALL, D.T; MIRVIS, P.H. *Careers as Lifelong Learning, in The Changing Nature of Work, Chapter nine*. San Francisco: Jossey Bass, 1995.

HALL D. T. and MOSS J. E. *The new protean career contract: Helping Organizations and employees adapt Organizational Dynamics*, v. 26, n.3, 1998, p.22-37
Disponível em: <[http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6W6S-4B7GPG1-](http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6W6S-4B7GPG1-3H&_user=10&_rdoc=1&_fmt=&_orig=search&_sort=d&view=c&_version=1&_urlVersion=0&_userid=10&md5=4e7fe134751e552b4ca732add99ee0f8)

3H&_user=10&_rdoc=1&_fmt=&_orig=search&_sort=d&view=c&_version=1&_urlVersion=0&_userid=10&md5=4e7fe134751e552b4ca732add99ee0f8> Acesso em 18 de maio de 2008.

HAYES, Bob E. **Medindo a satisfação do cliente**. Rio de Janeiro: Qualitymark ed., 2001.

HARVEY, David. **Condição Pós-Moderna** : uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. 6 ed. São Paulo: Loyola, 1996.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS (INEP Brasil). Censo da Educação Superior – sinopse estatística 2002. Brasília: Ministério da Educação, 2003.

JUDGE, T. A.; WATANABE, S. *Individual differences in the nature of the relationship between job and life satisfaction. Journal of Occupational and Organizational Psycholog.* V., 67, p.101-107. 1994.

KANTER, R. *Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. American Sociological Review.* p.499-517. 1968.

KREBS, D; SCHMIDT, P. *New Directions in Attitude Measurement*. Chicago: Walter De Gruyter, 1993. Disponível em: <<http://libdigi.unicamp.br/document/?code=vtls000334054>> Acesso em 7 de fevereiro de 2009.

KELMAN, H. *Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. Journal of Conflict Resolution.* v.1, p.51-60. 1958.

KUZNECOV, A.; LINZMEYER S. V. V. **Comprometimento e Relações do Trabalho: os impactos dos processos de mudanças – estudo de caso na Unidade Fabril Suzano da Aventis Pharma Ltda do Brasil.** Monografia (MBA em Administração)- Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2004.

LACOMBE, B. M. B. **O Modelo da carreira sem fronteiras no contexto organizacional: pesquisando a carreira do professor universitário no Brasil.**30f. Relatório (Pesquisa em Administração) Escola de Administração da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2005.

LONDON, M.; STUMPF, S. *Managing Careers*. Massachusetts:Addison- Wesley, 1982.

MAGALHÃES, M. **Personalidades vocacionais e desenvolvimento na vida adulta: generatividade e carreira profissional.** Tese (Doutorado em Psicologia) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

MAINEIRO, Lisa A.; SULLIVAN, Sherry E. *The opt-out revolt: why people are leaving companies to create kaleidoscope career.* Mountain View: Davies-Black, 2006.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada.** 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MALVEZZI, S. 2000. A construção da identidade profissional no modelo emergente de carreira. **Organizações e Sociedade**, São Paulo, v.7, n.17, p.137-143, jan/abril. 2000.

MARTINS, H. T. **Gestão de carreiras na era do conhecimento**: abordagem conceitual e resultados de pesquisa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MARTINS, H. T. Gerenciamento da Carreira Proteana: contribuições para práticas contemporâneas de gestão de pessoas. *in*: BALASSIANO, M; COSTA, I. de S. A. da. (Orgs.) **Gestão de Carreiras**: dilemas e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006.

MATHIEU, J. E. e ZAJAC, D. M. *A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. **Psychological Bulletin.*** v. 108, n2, p.171-194, 1990.

MEDEIROS, C. A. F.. **Comprometimento Organizacional**: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. 181f. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional e suas relações com a performance no trabalho. *In*: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD XXI, 1997, 21 a 25 de set. Rio das Pedras. **Anais...** Rio das Pedras:ANPAD, 1997.

MIRVIS, P.H.; HALL, D.T. *Psychological success and the boundaryless career. In*: ARTHUR, M.; ROUSSEAU, D. (Ed.) **The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era.** New York: Oxford University, 1996.

MORIN, E. M. (2001, jul./set.). Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, 41(3), 8-19.

MORIN, E., TONELLI, M.J., PLIOPAS, A.L. O trabalho e seus sentidos. *In*: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD XXVII, 2003. Rio de Janeiro. **Anais...**Rio de Janeiro: Anpad, 2003.

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

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M. e PORTER, L. W. *The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior.***,v.14, 224-247, 1979.Proquest ABI/INFORM Dateline, ABI/INFORM Global. Acesso em 7 de novembro 2007.

OLIVEIRA, D. L. F. O comprometimento organizacional no DNER/14 ° DRF.. Monografia (Graduação em Administração). Universidade Potiguar, Natal, 1998.

OLIVEIRA, M. A pesquisa científica na ciência da informação: análise da pesquisa financiada pelo CNPq. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 6, n. 2, p. 143-156, jul./dez. 2001.

O'REILLY III, C. e CHATMAN, J. *Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior*. **Journal of Applied Psychological**. v. 71, n.3, p. 492-99, 1986.

PARRA-FILHO, D. **Metodologia Científica**. 9ª ed. São Paulo: Futura, 2003.

Pestana, M. H.; Gageiro, J. N. **Análise de Dados para Ciências Sociais: a complementaridade do SPSS**. 2ª ed. Lisboa: Sílabo, 2000.

RANDALL, D.M. *Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited*. **Academy of Management Review**, v.12, n.3, p. 460-471, 1987.

REGO, A.; SOUTO, S.. Comprometimento Organizacional em Organizações Autentizóticas: um estudo luso-brasileiro. **RAE:Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, vol. 44, n.3, 2004.

REGO, A. Comprometimento afetivo dos membros organizacionais: o papel da percepção da justiça. **RAC: Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 6, n. 2, p.209-241, Maio/ Agosto. 2002.

RICCO, M. F. F. **Comprometimento organizacional em condições adversas: o caso dos pesquisadores do Centro Técnico Aeroespacial**. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo.1998.

RYLE, G.. *On Thinking*. Totowa, NJ: **Rowman & Littlefield**, 1979.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Trad. Reynaldo Marcondes. 11ª ed. São Paulo: Pearson, 2007.

ROUSSEAU, D. M. 1998. Why workers still identify with organizations. **Journal of Organizational Behavior**, vol. 19, 217-223.

SABBAG, R.S.R. **Fatores intervenientes na relação do sujeito com a organização: um estudo sobre o conceito de comprometimento organizacional**. 305f. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo. São Paulo. 2002.

SCALABRIN, A.C. **Carreiras Sem Fronteira e Trajetória Descontínuas: um estudo descritivo sobre decisões de opt-out**. 155f. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina**. 2ª Ed. São Paulo: Best Seller, 1998.

SENNET, R. **A Corrosão do Caráter: consequências pessoais no novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 1999.

SILVA, V. **Comprometimento dos empregados nas empresas terceirizadas.** 95f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2005.

STECCA, J. P. **Comprometimento organizacional: o caso do Centro Universitário Franciscano.** Dissertação. (Mestrado em Engenharia da Produção). Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2001.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais.** São Paulo: EPU, 1975.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing Grounded Theory.** 2 ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998. Disponível em:<http://www.eniopadilha.com.br/arquivos/EnioPadilha_Dissert_Final.pdf> Acesso em 15 fev 2009.

SUPER, D. E.; BOHN, M. J. **Psicologia ocupacional.** São Paulo: Atlas, 1972.

THÉVENET, M. **Impliquer les personnes dans l'entreprise.** Paris: Liaisons, 1992.

VELUDO de OLIVEIRA, Tânia M. Escalas de Mensuração de Atitudes: *Thurstone, Osgood, Stapel, Likert, Guttman, Alpert.* **Revista Administração On Line.**v. 2, n. 2, 2001.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WIENER, Y. *Commitment in organizations: a normative view.* **Academy of Management Review**, v.7, n.3, p.418-428, 11p. 07/1982. Disponível em: <<http://web.ebscohost.com/ehos/pdf/>> Acesso em: 12 fev 2008.

APÊNDICES

DADOS DOS RESPONDENTES

Assinalar com X a alternativa correta:

Gênero	MASCULINO	FEMININO	
Idade	35 – 45 anos	46 – 55 anos	Acima de 55 anos
Tempo na Instituição	10 – 20 anos	21 – 30 anos	Acima de 30 anos
Vínculos em outras instituições	SIM	NÃO	
Categoria na Instituição	PROFESSOR TITULAR	PROFESSOR ASSOCIADO	

QUESTIONÁRIO – ENFOQUE AFETIVO

Assinale a alternativa que melhor lhe convier:

CP concordo parcialmente **CT** concordo totalmente

DP discordo parcialmente **DT** discordo totalmente

Enfoque Afetivo	CP	CT	DP	DT
Sinto-me feliz na instituição.				
Conheço os objetivos educacionais e sociais desta instituição e acredito nos seus valores.				
Quando converso com amigos, me refiro à empresa como um lugar em que gosto de trabalhar.				
Meu trabalho é importante para esta Universidade, porque contribui para que a instituição melhore o seu desempenho educacional e social.				
Existe integração e cooperação entre as pessoas que trabalham aqui.				
Consigo visualizar como o meu trabalho se relaciona com o trabalho das outras pessoas na instituição.				
Tenho autonomia para realizar o meu trabalho.				
Nesta instituição posso falar francamente das minhas percepções e sentimentos.				
Tenho orgulho de trabalhar nesta instituição.				

QUESTIONÁRIO – ENFOQUE INSTRUMENTAL

Assinale a alternativa que melhor lhe convier:

CP concordo parcialmente

CT concordo totalmente

DP discordo parcialmente

DT discordo totalmente

Enfoque Instrumental	CP	CT	DP	DT
Sinto-me reconhecido pelas minhas contribuições para a Universidade.				
A minha remuneração nesta Universidade me satisfaz.				
Nesta instituição meu desenvolvimento profissional é estimulado e isso me recompensa.				
Está Universidade é uma instituição estável, aqui o meu emprego está garantido.				
A minha vida ficaria desestruturada se deixasse de trabalhar nesta instituição.				
Investi muito da minha vida nesta instituição, o custo de deixar de trabalhar aqui seria muito alto.				
Terei poucas alternativas de emprego, como mesmo nível salarial, se deixar de trabalhar nesta Universidade.				
Procuro não transgredir as regras desta instituição para não ser demitido.				
Mesmo se fosse convidado a trabalhar em outra Universidade, com maior salário e melhores benefícios, não pediria demissão.				

QUESTIONÁRIO – ENFOQUE NORMATIVO

Assinale a alternativa que melhor lhe convier:

CP concordo parcialmente

CT concordo totalmente

DP discordo parcialmente

DT discordo totalmente

Enfoque Normativo	CP	CT	DP	DT
Tenho obrigação de cumprir as normas da instituição.				
O bom professor deve esforçar-se para que a Universidade tenha o melhor resultado educacional possível.				
Sinto-me obrigado a ter um alto desempenho.				
Acredito que todo o professor nesta Universidade, tenha obrigação de participar das atividades extra-classe que se relacionam com o seu trabalho.				
Se for para melhorar o desempenho educacional desta instituição, coloco o meu trabalho acima de qualquer coisa.				
Sinto que tenho obrigação moral de permanecer nesta Universidade depois de tantos anos de trabalho e recompensas.				
Não seria justo com os meus colegas se deixasse a Universidade agora.				
Sinto-me culpado quando penso que poderia me demitir.				
Mesmo se fosse vantajoso financeiramente não deixaria a esta instituição.				

TABULAÇÃO – ENFOQUE INSTRUMENTAL

ENFOQUE INSTRUMENTAL								
Total de Professores Participantes				20	Idade Predom.		acima de 55	
Total de Professores Titulares Participantes				13	1/2/4/8/9/10/12/13/14/15/16/17/19	Masculino	13	1/3/4/6/7/8/9/10/11/13/14/19/20
Professores Associados Participantes				7	3/5/6/7/11/18/20	Feminino	7	2/5/12/15/16/17/18/
Concordo Totalmente								
1	2	3	4	5	6	7	8	9
11	12	5	2	2	4	5	1	4
3/4/5/9/12/13/15/16/18/19/20	3;4;5;6;8;9;10;12;13;16;17;20	5;6;13;16;20	10;16	12;14	4;12;13;14;	3;6;8;9;17	2	8/9/12/14
55,00%	60,00%	25,00%	10,00%	10,00%	20,00%	25,00%	5,00%	20,00%
Concordo Parcialmente								
1	2	3	4	5	6	7	8	9
8	7	13	10	6	4	3	10	10
1;6;7;8;10;11;14;17	1;7;11;14;15;18;19	1;2;3;4;7;8;9;11;12;14;15;17;18	3;5;6;11;13;14;17;18;19;20	1;4;9;12;16;17	1;9;17;18	10;12;13	3;4;5;6;8;9;14;17;19;20	3/4/5/6/7/11/16/17/18/19
40,00%	35,00%	65,00%	50,00%	30,00%	20,00%	15,00%	50,00%	50,00%
Discordo Parcialmente								
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	1	2	5	7	7	5	4	3
2	1	10;19	2;4;8;9;15;	2;3;6;10;11;15;19	2;3;6;8;13;15;19	5;14;15;18;19	7;11;12;13	2/8/20/20
5,00%	5,00%	10,00%	25,00%	35,00%	35,00%	25,00%	20,00%	15,00%
Discordo totalmente								
1	2	3	4	5	6	7	8	9
0	0	0	3	5	6	7	5	2
			1;7;12	5;7;8;18;20	5;7;10;11;16/20	1;2;4;7;11;16;20	1/10/15/16/18	01/15
0,00%	0,00%	0,00%	15,00%	25,00%	30,00%	35,00%	25,00%	10,00%

TABULAÇÃO – ENFOQUE NORMATIVO

ENFOQUE NORMATIVO								
Total de Professores Participantes				20		Idade Predom.	acima de 55	
Total de Professores Titulares Participantes				13	1/2/4/8/9/10/12/13/14/15/16/17/19	Masculino	13	1/3/4/6/7/8/9/10/11/13/14/19/20
Professores Associados Participantes				7	3/5/6/7/11/18/20	Feminino	7	2/5/12/15/16/17/18/
Concordo Totalmente								
1	2	3	4	5	6	7	8	9
16	17	11	10	5	2	0	0	2
1/2/3/4/5/6/7/9/10/11/12/15/17/18/19/20	1/2/3/4/5/6/8/9/10/11/12/13/16/17/18/19/20	1/2/3/4/5/9/13/16/17/18/19	1/2/3/4/6/8/10/11/13/20	3/5/11/12/17	3/dez			9/dez
80,00%	85,00%	55,00%	50,00%	25,00%	10,00%	0,00%	0,00%	10,00%
Concordo Parcialmente								
1	2	3	4	5	6	7	8	9
4	3	7	6	7	5	5	2	8
8/13/14/16	7/14/15	6/7/10/11/12/14/15	5/7/14/16/17/19	1/2/3/5/10/13/14/	6/9/11/14/17	4/6/11/12/14	2/abr	4/6/10/11/14/16/17/18
20,00%	15,00%	35,00%	30,00%	35,00%	25,00%	25,00%	10,00%	40,00%
Discordo Parcialmente								
1	2	3	4	5	6	7	8	9
0	0	2	3	7	6	10	4	7
		8/20	9/15/18	7/8/9/15/16/19/20	1/3/13/15/19/20	1/2/3/9/10/13/15/16/19/20	1/11/12/14	1/5/7/8/13/19/20
0,00%	0,00%	10,00%	15,00%	35,00%	30,00%	50,00%	20,00%	35,00%
Discordo totalmente								
1	2	3	4	5	6	7	8	9
0	0		1	1	7	5	14	3
			12	18	2/5/7/8/10/16/18	5/7/8/17/18	3/5/6/7/8/9/10/13/15/16/17/18/19/20	2/3/15
0,00%	0,00%	0,00%	5,00%	5,00%	35,00%	25,00%	70,00%	15,00%

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)