

# Um Estudo sobre o Comprometimento em Instituição Militar de Ensino Superior

Valéria Marcondes Pereira – AFA/UNIFA

**Resumo** — Analisar o comprometimento organizacional dos docentes de uma instituição de ensino superior militar é o objetivo deste artigo. Quando o vínculo é estabelecido com a organização, tem-se o comprometimento organizacional, que é responsável pela permanência das pessoas nas organizações. Estudos sobre o estabelecimento de vínculos propiciam o entendimento das razões que conduzem trabalhadores a contribuírem para os resultados da organização, pois tal ligação do indivíduo com a organização possibilita o estabelecimento de relações mais sólidas, baseadas no comprometimento. Assim realizou-se a pesquisa descritiva com procedimento técnico de levantamento para averiguar se há prevalência de algum componente de comprometimento. Pesquisas sobre comprometimento possibilitarão um melhor entendimento da psicodinâmica das organizações de ensino públicas, assim como a revisão de políticas estratégicas de pessoal o que contribui para justificar o trabalho.

**Palavras-chave** — Comando e Controle, Comprometimento, Docentes.

## I. INTRODUÇÃO

Estudos sobre o comprometimento do indivíduo com seu trabalho são complexos e multidimensionais que vão além do trabalho em si, envolve tudo e todos pertencentes à organização. Compreende a equipe, a carreira e suas relações [1].

Quando o vínculo é estabelecido com a organização, tem-se o comprometimento organizacional, que é responsável pela permanência das pessoas nas organizações, e quando o vínculo é estabelecido com o que se executa, tem-se o comprometimento ocupacional, cujo principal efeito é sobre o desempenho, a carreira e o sucesso do profissional.

Uma abordagem bastante utilizada é a que considera o comprometimento organizacional como constituído por três componentes [2]-[3]:

*“o afetivo como um apego a organização; o instrumental que é percebido como custos associados a deixar a organização; e o normativo visto como uma obrigação de permanecer. Caracterizam os indivíduos: empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem; aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados.”*

Essa busca de se compreender como se estabelece o comprometimento do trabalhador com a sua organização, que envolve questões de retenção na empresa de seus talentos, é tida como foco de evolução das pesquisas sobre o vínculo organizacional, sendo que, desenvolver sentimentos de pertença em relação à organização é importante tanto para o empregador quanto ao empregado [4].

Sobre a relação da pessoa com a organização, objeto de estudo do campo do saber identificado como comportamento organizacional, é possível se observar no dia-

a-dia, em acontecimentos corriqueiros, formas particulares de ação em situações semelhantes, as quais remetem às diferenças individuais, que, por sua vez, têm consequência no desempenho organizacional [5].

As organizações em uma fala simplista visam obter a eficácia e como resultado operacional a vantagem competitiva de forma a se destacarem no mercado ou até mesmo sobreviver a uma concorrência intensa e obstinada.

Para tanto a valorização de seus integrantes tem sido utilizada como uma prática gerencial específica, que busca segundo a referência [6]:

*realçar a importância do relacionamento entre as pessoas e a organização, esse “ser vivo” que prospera, não pela posse de equipamentos mais avançados, mas por manter sua força de trabalho motivada, envolvida e comprometida, características tão necessárias para obtenção e manutenção de sua vantagem competitiva.*

Leonardo [7] afirma que para as organizações sustentarem o sucesso alcançado, deverão se preocupar em remodelar a gestão de recursos humanos sob um olhar individualizado e diferenciado, cuja finalidade é a continuidade dos resultados por intermédio da retenção dos talentos.

Uma idéia é agir de forma que o indivíduo passe a se sentir pertencente, participante, identifique-se com a organização e comprometa-se com o desempenho e com os resultados alcançados [8], pois “a vinculação do efetivo de pessoal à estrutura organizacional é um dos fatores de eficácia da administração de recursos humanos” [9].

Trabalhadores não são iguais e não costumam responder da mesma forma a um mesmo padrão de tratamento.

Esse tema desperta a atenção de pesquisadores e provoca o interesse de gerentes que buscam produção de resultados. Como fazer e o quê fazer para favorecer o vínculo do pessoal com a organização são questões que norteiam as ações desses profissionais.

Estudos sobre o estabelecimento de vínculos propiciam o entendimento das razões que conduzem trabalhadores a contribuírem para os resultados da organização, pois tal ligação do indivíduo com a organização possibilita o estabelecimento de relações mais sólidas, baseadas no comprometimento [8].

Na instituição de ensino militar pesquisada, o corpo docente é especializado e concursado, portanto em sua maioria, permanece no serviço ativo até a saída para a aposentadoria, o que deveria sinalizar um forte comprometimento com a organização. Identificar as razões deste comprometimento – se permanecem porque querem (componente afetivo), porque precisam (componente instrumental) ou porque se sentem na obrigação de ficar (componente normativo) – possibilitará um melhor entendimento da psicodinâmica

das organizações de ensino públicas. Como também rever políticas estratégicas de pessoal o que contribui para justificar o trabalho.

Assim, este estudo se norteará pela busca da seguinte situação problema:

Como se caracteriza o comprometimento organizacional dos docentes de uma instituição militar de ensino superior?

Portanto, o objetivo deste artigo é descrever o comprometimento organizacional dos docentes pesquisados.

## II. REVISÃO DA LITERATURA

O comprometimento organizacional é amplamente discutido como uma variável de atitude. Em linhas gerais é o compromisso que uma PE ssoa tem com o seu trabalho [10].

Segundo Robbins [11] “o comprometimento organizacional diz respeito à identificação com a organização na qual se trabalha”.

A respeito do comprometimento do empregado com a organização, de maneira geral, algumas ações observadas podem proporcionar vantagem competitiva para a empresa. Ações como o atendimento aos regulamentos, cumprimento da jornada de trabalho, zelo pelo patrimônio, o compartilhamento com as metas da empresa, denotam o comprometimento do empregado que poderá conduzir a organização a um patamar elevado junto à concorrência [6].

Uma variável precedente de grande valor contributivo para que ocorra o comprometimento é a comunicação; responsável pelo bom andamento e dinâmica entre o ambiente e as pessoas que o compõe [12]. Mas é preciso ainda que a cultura organizacional seja dominada pelos membros da organização, pois como um conjunto de pressupostos, auxilia na solução de problemas por intermédio da forma correta de perceber, pensar e sentir tais problemas [13].

Uma das maneiras de se saber o quanto o indivíduo está comprometido com a organização é verificar o modo como essas pessoas se comportam [14].

Com base nos trabalhos de Mowday, Sters e Porter (1979), [10] sugere que a concepção mais freqüentemente estudada considera que o comprometimento organizacional tem três componentes: a aceitação dos objetivos organizacionais, a disposição para trabalhar com afinco pela organização e o desejo de permanecer na organização.

Allen e Meyer [2] também compreendem o comprometimento organizacional composto por três componentes: o afetivo quando o empregado está envolvido e se identifica com a organização, o instrumental quando o comprometimento está baseado nos custos associados com sua saída da organização e o normativo se refere aos sentimentos de obrigação de permanecer na empresa. Com base nesta proposição, foi elaborado um instrumento de mensuração, que passa a ser largamente utilizado no mundo acadêmico, inclusive no Brasil [15]. Em função disto, é verificada e confirmada a validade do constructo comprometimento organizacional e de suas três dimensões [16].

Para a realidade brasileira, [17] valida tal instrumento por intermédio de pesquisa com 201 pequenas empresas do Estado do Rio Grande do Norte e [18] o confirma a seguir, ao investigar como o comprometimento ocorre em condições adversas em instituições de ensino e

pesquisa, pertencentes ao Comando da Aeronáutica e situadas no estado de São Paulo.

Em um estudo das bases do comprometimento em que adotou o modelo tridimensional enfatizaram a questão da nomenclatura dada aos elementos obtidos na pesquisa e sugerem que afetiva, instrumental e normativa são naturezas dos vínculos, com forças específicas e diferenciadas, as quais não devem ser confundidas com tipos de comprometimento, porquanto, constituem-se como suas dimensões [15]-[19].

Quando um indivíduo possui sentimentos de gostar e desejar se esforçar em prol da organização, tem-se a base do vínculo afetivo, cujo destaque é a emoção. A base do instrumental envolve um cálculo de perdas e ganhos nas trocas que o indivíduo faz com a organização. E no normativo, o indivíduo enseja contribuir de forma compulsória devido à introjeção dos valores e padrões culturais da organização.

De acordo com Spector [10], e conforme mostra a Fig. 1, sob a tripla classificação denominada afetivo, instrumental ou calculativo e normativo, o componente ou dimensão comprometimento afetivo surge das condições de trabalho e das expectativas atingidas, a partir de experiências favoráveis no trabalho. Desta maneira o funcionário deseja permanecer na organização devido às ligações emocionais. No comprometimento instrumental, o empregado atribui, por sua conta, custos impeditivos à sua saída da organização. Já o normativo parte da introjeção dos valores da organização pelo funcionário, que se sente na obrigação moral de ficar [15].

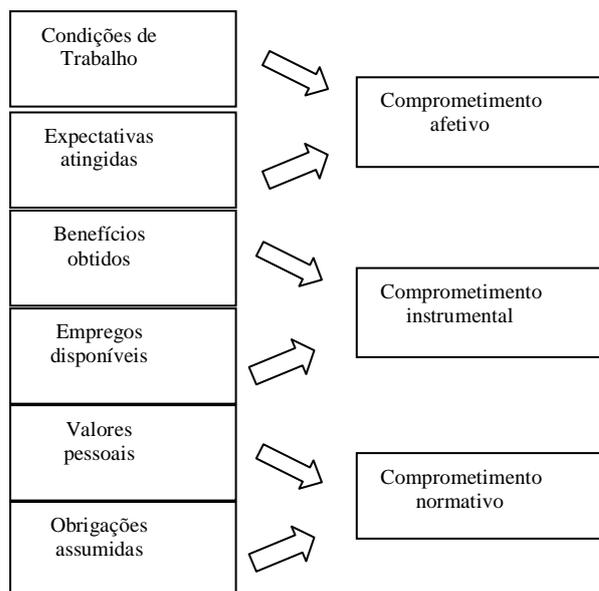


Fig. 1 – Natureza e origens dos três componentes do comprometimento. Fonte: Extraído e adaptado de Spector, 2004, p. 245.

O instrumento desenvolvido por [15], validado por Medeiros é composto de dezoito 18 (dezoito) questões sequenciais, em uma escala do tipo Likert, com 5 (cinco) opções (graus de concordância) de alternativas: Concordo totalmente; concordo pouco; nem concordo nem discordo; discordo pouco, discordo totalmente. As 6 (seis) primeiras questões referem-se ao comprometimento afetivo, as seis seguintes ao comprometimento instrumental e as seis últimas ao comprometimento normativo conforme apresentado no Quadro 1.

Comprometimento Afetivo	<p>1. Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.</p> <p>2. Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.</p> <p>3. Eu não sinto um forte senso de integração com minha organização. (*)</p> <p>4. Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização. (*)</p> <p>5. Eu não me sinto como uma pessoa de casa na minha organização. (*)</p> <p>6. Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.</p>
Comprometimento Instrumental	<p>7. Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.</p> <p>8. Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar minha organização agora.</p> <p>9. Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.</p> <p>10. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.</p> <p>11. Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.</p> <p>12. Uma das poucas conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.</p>
Comprometimento Normativo	<p>13. Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer na minha organização. (*)</p> <p>14. Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.</p> <p>15. Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.</p> <p>16. Esta organização merece minha lealdade.</p> <p>17. Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.</p> <p>18. Eu devo muito a minha organização.</p>
(*) Questões com valores invertidos devido o sentido da frase.	

Quadro 1- Indicadores do comprometimento organizacional  
 Fonte: Medeiros (2003) e Ricco (1998).

Antecedentes, correlatos e consequentes do comprometimento organizacional:

A exemplo da visão multidimensional de satisfação no trabalho apresentada por Zanelli et al. [20], Allen e Meyer postularam a existência de categorias distintas de fatores antecedentes para os três componentes do comprometimento organizacional, de forma que “um estado psicológico de comprometimento organizacional seria função da combinação de níveis diversificados dos três componentes” [20]. Os antecedentes e os consequentes dos componentes do comprometimento organizacional estão apresentados no Quadro 2.

ANTECEDENTES	COMPONENTES	CONSEQUENTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Características pessoais.</li> <li>- Características do cargo.</li> <li>- Microfatores (percepção de competência pessoal, escopo do trabalho e comunicação do líder).</li> <li>- Macrofatores (oportunidades de crescimento na carreira, progresso profissional, sistema justo de promoções e influência da organização no Brasil).</li> <li>- Percepção de suporte organizacional.</li> </ul>	Afetivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhor desempenho.</li> <li>- Maior esforço no trabalho.</li> <li>- Menor rotatividade.</li> <li>- Menos faltas.</li> <li>- Menos atrasos.</li> </ul>

ANTECEDENTES	COMPONENTES	CONSEQUENTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inexistência de ofertas atrativas de novo emprego.</li> <li>- Tempo de trabalho na empresa.</li> <li>- Esforços investidos no trabalho.</li> <li>- Vantagens econômicas no atual emprego.</li> </ul>	Instrumental	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baixa motivação.</li> <li>- Baixo desempenho.</li> <li>- Menor rotatividade.</li> <li>- Moderada satisfação no trabalho.</li> <li>- Moderado envolvimento com o trabalho.</li> <li>- Moderado comprometimento organizacional afetivo.</li> <li>- Moderado comprometimento organizacional normativo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Socialização cultural.</li> <li>- Socialização organizacional.</li> </ul>	Normativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maior satisfação no trabalho.</li> <li>- Maior comprometimento afetivo.</li> <li>- Mais comportamentos de cidadania organizacional.</li> <li>- Menor intenção de sair da empresa.</li> </ul>

Quadro 2 - Antecedentes e consequentes dos componentes do comprometimento organizacional.  
 Fonte: Extraído e adaptado de Zanelli et al., 2004, p. 317-321.

Ricco [18] também sintetiza, no modelo de sua pesquisa, os antecedentes, correlatos e consequentes do comprometimento organizacional. Como antecedentes considera as características pessoais e do trabalho, as relações com o grupo e com o líder, as características organizacionais e *status* da função. Como correlatos a motivação, satisfação no trabalho, *stress*, envolvimento com o trabalho, sentido do trabalho. E como consequentes a performance no trabalho, alternativas de trabalho, intenção em procurar novo emprego, intenção em deixar a organização, pontualidade, rotatividade, comparecimento e permanência na organização.

### III. METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa sob abordagem descritiva foi desenvolvida com o emprego de questionários, por critérios de amostragem intencional [21].

A pesquisa foi realizada com docentes do ensino superior de uma instituição militar nos meses de novembro e dezembro de 2009 e nos meses de fevereiro e março de 2010. Os questionários foram enviados a todos os professores via e-mail e em alguns casos impressos, no total de 77. Houve o retorno de cinquenta e sete (n=57) questionários, ou seja, 74% de respostas, número considerado suficiente para tal estudo.

O questionário é baseado nos estudos de Meyer, Allen e Smith, validado em realidade brasileira por Medeiros [17] e Ricco [18], em um enfoque multidimensional do comprometimento organizacional. Em uma abordagem tridimensional do comprometimento, pode se enquadrar nos níveis afetivo, instrumental e normativo. O primeiro componente citado, o afetivo, diz que as pessoas ficam na organização porque querem ficar. Do nível instrumental que mede o comprometimento dos que precisam ficar e o normativo dos que se sentem na obrigação de ficar.

A utilização do instrumento tridimensional para avaliar o comprometimento organizacional foi escolhido por servir de medida que independe da atividade profissional e do comportamento no trabalho [15].

O questionário tem duas partes, sendo a primeira de caracterização do respondente, como: Classificação funcional, sexo, idade, estado civil, titulação, tempo de serviço e produção científica. A segunda parte consta de dezoito questões seqüenciais numa escala *Likert* de cinco (5) pontos: Concordo totalmente; concordo pouco; nem concordo nem discordo; discordo pouco, discordo totalmente.

Os dados foram dispostos em uma matriz (planilha eletrônica Excel) onde as linhas foram representadas pelos respondentes (57 docentes) e as colunas as variáveis do questionário.

As seis (6) primeiras questões da segunda parte do questionário (A1 a A6) referem-se ao comprometimento afetivo, as seis seguintes ao comprometimento instrumental (I1 a I6) e as seis últimas ao comprometimento normativo (N1 a N6).

As questões A3, A4, A5 e a N1, possuem um valor invertido no sentido da frase, portanto deve-se observar este detalhe ao interpretá-los na matriz original de pontuação.

Após o delineamento do perfil dos respondentes (caracterização) com a utilização de porcentagens, foram feitas análises das distribuições de freqüência das respostas dos indivíduos para a segunda parte do questionário (18 questões).

Foi realizada uma análise de correlação entre as variáveis. Segundo [22] “o grau de correlação é medido pelo coeficiente *r* de *Pearson*”. É avaliado quanto à magnitude ou força (-1 a +1 convencionou-se como fronteira entre uma correlação forte e fraca o valor  $r = \pm 0,70$ ).

Foram verificados os pressupostos de normalidade, ou seja, em que medida pode-se realizar inferências a partir da amostra estudada [22].

A seguir foi aplicada uma análise multivariada dos dados, que visa interpretar simultaneamente mais do que duas variáveis tomadas em conjunto. Fez-se uma análise fatorial utilizando-se o software SPSS (Statistical Package for Social Sciences) pelo critério varimax com rotação.

A análise fatorial objetivou a confirmação dos constructos de comprometimento segundo Meyer, Allen, Smith.

#### IV. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Dos cinquenta e sete questionários respondidos, em relação à primeira parte, obtiveram-se os seguintes dados:

TABELA I CLASSIFICAÇÃO FUNCIONAL

Ass	17	30%
Adj	29	51%
Asso	9	16%
Outro	2	4%
Total	57	100%

Quanto aos dados apresentados obtêm-se em destaque os seguintes pontos.

Dos respondentes observa-se que a maior concentração funcional encontra-se na classe de adjunto com 51% e 30% na classe de assistente dos entrevistados.

TABELA II SEXO

M	36	63%
F	21	37%
	57	100%

TABELA III IDADE

até 30	2	4%
de 31 a 40	16	28%
de 41 a 50	16	28%
acima de 51	23	40%
	57	100%

TABELA IV ESTADO CIVIL

Solteiro	10	18%
Casado	42	74%
Sep/Div	5	9%
Viúvo	0	0%
	57	100%

A maior parcela é do sexo masculino (63%), são na grande maioria casados (74%) e acima de 51 anos de idade encontram-se 40% dos entrevistados. Empatam-se os grupos de 31 a 40 e de 41 a 50 anos com um percentual de 28%.

TABELA V TEMPO DE SERVIÇO - ANOS

até 2	8	14%
de 3 a 5	14	25%
de 6 a 20	16	28%
de 21 a 30	15	26%
acima 31	4	7%
	57	100%

O item tempo de serviço na instituição houve o equilíbrio entre três grupos: com maior pontuação é o de 6 a 20 anos com 28%, com 26% os que trabalham na instituição de 21 a 30 anos e de 3 a 5 anos 25%.

TABELA VI TITULAÇÃO

Especialista	3	5%
Mestre	26	46%
Doutor	25	45%
Pós dout.	2	4%
	56	100%

TABELA VII APOIO DA INSTITUIÇÃO

Sim	34	60%
Não	23	40%
	57	100%

A questão da titulação encontra-se bem equilibrada onde se observa 46% dos docentes são mestres e 45% são doutores. Vê-se o apoio institucional com a concessão de um ou dois dias para aulas presenciais, pesquisas e até mesmo na obtenção das titulações. Desta maneira 60% dos docentes receberam apoio.

TABELA VIII PUBLICAÇÕES - 2009

0	27	47%
1	12	21%
2	13	23%
3	5	9%
	57	100%

O quesito publicação para o ano de 2009 com nenhuma publicação houve 47% dos entrevistados, a seguir com duas 23%; uma publicação 21%; e com três 9%. Neste item pode-se observar que 53% publicaram, ou seja, pouco mais da metade.

Análise dos componentes de comprometimento:

Nas freqüências de cada componente avaliado, observa-se nas questões A1, A4 e A6 houve certa predominância na maior pontuação (4), embora na A2 tenha

sua maioria na pontuação (3) e na intermediária (2). Desta maneira percebe-se certa afinidade com a organização por afetos.

Para o comprometimento instrumental não houve o predomínio de pontuação alta no geral com exceção das questões I2 e I3 (dificuldade em deixar a organização e desestruturar a vida). Ressalta-se ainda a exclusão dos itens I4, I5 e I6 na fatorial apresentada mais a frente.

Para o comprometimento normativo ao se considerar quatro questões com maior frequência no grau zero, exceto em duas (N4 e N6 as quais foram excluídas na fatorial), pode-se inferir que a internalização das normas como razão de permanência, o sentimento de obrigação de ficar na organização, é praticamente inexistente.

**Padrões de comprometimento organizacional:**

Para identificar os padrões de comprometimento organizacional fez-se primeiramente uma análise fatorial com a utilização da escolha por influência do autovalor.

Será apresentada na tabela IX de correlação, elaborada a partir dos dados obtidos dos entrevistados, cuja informação gerada de baixa e baixíssima correlação entre as 18 variáveis, provavelmente decorrente dos baixos graus de pontuação nas variáveis observadas, ou ainda por simplesmente não se correlacionarem entre si, ou seja, são questões independentes.

A seguir na tabela X observa-se que o software gerou 6 componentes com eigenvalue acima de 1, sendo que para a obtenção de 60% da variabilidade do conjunto, poderia-se extrair o mínimo de 4 fatores. Considerou-se para a pesquisa 1,382 de *eigenvalue* que representa 61,230% da variabilidade do conjunto, portanto acima do mínimo de 60% exigido em ciências sociais [23].

Gerou-se a matriz rotacionada com 4 fatores, tabela XI, a fim de observar a constatação dos conceitos de comprometimento organizacional.

TABELA XI MATRIZ ROTACIONADA

	Component			
	1-Afetivo	2-Normativo	3-Instrumental	4
A1	,711	,200	,100	-,246
A2	,570	,230	-,224	,339
A3	,801	,103	,199	-4,663E-02
A4	,819	-7,293E-02	,126	-7,894E-02
A5	,692	,205	-2,446E-02	2,415E-02
A6	,640	,153	,319	,251
I1	,205	-7,943E-03	,593	-2,263E-02
I2	6,354E-02	,255	,767	,173
I3	-,221	,256	,779	,266
I4	-,119	,138	,384	,634
I5	,205	3,803E-02	6,581E-02	,641
I6	-,186	-7,791E-02	7,921E-02	,866
N1	,185	,660	,164	8,796E-02
N2	5,516E-02	,833	,154	,138
N3	7,233E-02	,868	,119	-,140
N4	,241	5,298E-03	,517	,140
N5	,236	,814	9,574E-02	3,868E-02
N6	7,334E-02	,417	,588	-6,852E-02

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.  
 A Rotation converged in 7 iterations.

Observa-se que foi considerada uma carga no fator de (> =) 0,50 ou por ser bastante significativa em termos práticos. Assim dos 18 itens globais foram excluídos, após análise fatorial, o I4, I5 e I6 classificados no fator 4 e os respectivos N4 e N6 classificados no fator 3.

Desta fatorial pode-se constatar que no primeiro fator concentrou-se as variáveis relativas ao comprometimento afetivo, com grande aceitação pelos docentes.

Já as variáveis relativas ao comprometimento instrumental ficaram no fator três e com exclusão de outras três que ficaram num quarto fator. Este quesito observa-se que os docentes demonstram certa preocupação em deixar a organização e desestruturar a vida, pois poderia gerar dificuldades futuras.

Para as variáveis relativas ao comprometimento normativo houve a exclusão de duas (N4, N6) e as restantes prevaleceram no fator dois.

Enfim, a análise fatorial objetivou a confirmação dos constructos de comprometimento segundo Meyer, Allen, Smith em três fatores: afetivo, instrumental e normativo.

Para a padronização do comprometimento individual em cada um dos componentes afetivo, instrumental e normativo foi utilizada uma nova pontuação de -2 a + 2 para as 18 questões da segunda parte, cuja finalidade é a de refletir os pontos positivos e negativos.

(+2)	(+1)	(0)	(-1)	(-2)
Concordo totalmente	Concordo pouco	Nem concordo nem discordo	Discordo pouco	Discordo totalmente

Considera-se 2 para o item de maior concordância e -2 para o item de menor concordância.

Para cada componente (afetivo, instrumental e normativo) foi realizada a somatória dos pontos, por respondente, que gerou um grau de comprometimento que tem como intervalo os valores de +12 a -12. Por exemplo: se um respondente assinalou para um componente 'concordo totalmente' nas seis questões, será obtido um grau 12.

A seguir por intermédio da média aritmética dos graus associada aos componentes obteve-se sete padrões de comprometimento organizacional:

C = comprometido nas três dimensões; quando os graus positivos estão presentes nas três dimensões nos níveis de maior comprometimento, ou seja, concordo totalmente e concordo pouco.

NC = não comprometido nas três dimensões.

A = com predomínio afetivo.

I = com predomínio instrumental.

AI = com predomínio afetivo e instrumental.

NA = com predomínio afetivo e normativo.

IN = com predomínio instrumental e normativo.

Uma observação quanto aos níveis obtidos é que não foi levantado o comprometimento com predomínio normativo como será demonstrado a seguir.

TABELA XII PADRÕES DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Compo- po- nentes	Fre- quência N=57	∑ A	Grau A %	∑ I	Grau I %	∑ N	Grau N %
C	7	62	8,86	33	4,71	39	5,57
NC	8	-22	-2,75	-15	-1,88	-51	-6,38
A	16	76	4,75	-33	-2,06	-61	-3,81
I	12	-31	-2,58	38	3,17	-41	-3,42
AI	11	72	6,55	42	3,82	-42	-3,82
NA	2	12	6,00	-3	-1,50	7	3,50
IN	1	-7	-7	4	4	7	7

TABELA IX DE CORRELAÇÃO

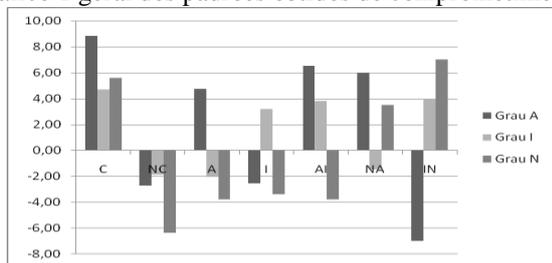
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18
CORREL Q1	1	0,27337241	0,65459364	0,50817208	0,48018458	0,28676876	0,17109141	0,1584745	-0,067311	-0,0464811	0,03580423	-0,2986798	0,14078669	0,17467545	0,31738277	0,20945794	0,37338017	0,09203782
CORREL Q2		1	0,28169334	0,28683653	0,33575019	0,5084254	0,14601002	0,02851192	-0,0932866	0,01624805	0,21293167	0,05303718	0,09484342	0,18993025	0,22561446	0,11026864	0,3239454	-0,0447029
CORREL Q3			1	0,65284968	0,52743484	0,50174261	0,14991124	0,20994042	0,0405854	0,0405062	0,04357011	-0,0815297	0,32821211	0,14901099	0,09819737	0,20759235	0,32821563	0,20214967
CORREL Q4				1	0,48146811	0,54335308	0,16548161	0,14683775	-0,0706262	-0,1066851	0,11192031	-0,1696218	0,15872735	0,04526086	0,05249489	0,11761613	0,11607996	0,07446428
CORREL Q5					1	0,35423361	0,10979628	0,05820154	-0,1171955	0,12825186	0,08047668	-0,1235267	0,29286613	0,1855761	0,22910786	0,12272563	0,21420076	0,18564348
CORREL Q6						1	0,19502972	0,42901149	0,22288407	0,09064454	0,22799427	0,08546586	0,27305221	0,25320624	0,1714613	0,24881039	0,26474352	0,3848348
CORREL Q7							1	0,36392328	0,34950816	0,08636436	0,15847872	-0,0196433	0,14200645	0,06444714	0,11356363	0,34994628	0,23407873	0,18705208
CORREL Q8								1	0,75576426	0,34791194	0,12844975	0,21912231	0,28864395	0,26535926	0,33425839	0,22319625	0,33970488	0,39938937
CORREL Q9									1	0,54467302	0,09922931	0,30529688	0,29476994	0,32902183	0,25358476	0,18185963	0,21938994	0,40987287
CORREL Q10										1	0,18538872	0,57776408	0,12055343	0,25462554	0,1000729	0,26533102	0,10554845	0,19494926
CORREL Q11											1	0,37682099	0,20552542	0,15675182	-0,0599414	0,29231632	0,1236658	0,13645484
CORREL Q12												1	-0,0214546	0,02865404	-0,1542256	0,0299722	-0,0137791	-0,0928114
CORREL Q13													1	0,5627237	0,41710849	0,07505247	0,5117087	0,34309222
CORREL Q14														1	0,64453038	0,22792747	0,59737054	0,47193025
CORREL Q15															1	0,08246809	0,73165741	0,40003251
CORREL Q16																1	0,11975223	0,40040615
CORREL Q17																	1	0,28847548
CORREL Q18																		1

TABELA X VARIABILIDADE DO CONJUNTO

Compo- nent	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,920	27,333	27,333	4,920	27,333	27,333	3,378	18,767	18,767
2	2,798	15,546	42,879	2,798	15,546	42,879	3,049	16,939	35,706
3	1,921	10,673	53,553	1,921	10,673	53,553	2,610	14,498	50,204
4	1,382	7,677	61,230	1,382	7,677	61,230	1,985	11,026	61,230
5	1,122	6,232	67,462						
6	1,009	5,606	73,068						
7	,914	5,076	78,144						
8	,812	4,513	82,658						
9	,642	3,566	86,224						
10	,505	2,805	89,029						
11	,398	2,209	91,238						
12	,382	2,120	93,358						
13	,324	1,800	95,158						
14	,249	1,385	96,543						
15	,205	1,140	97,683						
16	,185	1,030	98,713						
17	,128	,712	99,426						
18	,103	,574	100,000						

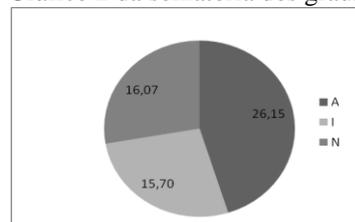
Extraction Method: Principal Component Analysis.

Gráfico 1 geral dos padrões obtidos de comprometimento.



Este gráfico demonstra todos os padrões obtidos pelos respondentes da organização pesquisada em que se observa a prevalência do grau A, ou seja, houve um maior comprometimento afetivo. O componente ou dimensão comprometimento afetivo surge das condições de trabalho e das expectativas atingidas, a partir de experiências favoráveis no trabalho. Desta maneira o funcionário deseja permanecer na organização devido às ligações emocionais.

Gráfico 2 da somatória dos graus.



Observa-se que na somatória dos graus obtidos da tabela XII para cada componente há prevalência do comprometimento afetivo. Este se sobressai com 26,15%, seguido do normativo (16,07%) e o instrumental (15,70%). Observa-se que não foi considerado o não comprometidos nas três dimensões (NC= 11,01%).

### V. CONCLUSÃO

Do que foi exposto neste artigo pode-se dizer que houve a confirmação do constructo tridimensional do comprometimento e ainda a verificação da prevalência de um dos componentes. No caso em estudo, dos docentes de uma

instituição de ensino superior militar, o que prevalece é o componente afetivo. Tal fato se justifica pelo apoio recebido da instituição, seja na obtenção dos títulos e participação em pesquisas, congressos ou também, para outros, pelo tempo de serviço dedicado a organização.

Aproveitar as características pessoais de tais docentes que tem como prevalência o comprometimento afetivo, e valorizar a competência, o escopo do trabalho individual, oferecer suporte para o desempenho profissional, são sugestões para que se obtenha como conseqüentes um melhor desempenho, maior esforço no trabalho e menos atrasos.

Assim, explorar o apelo afetivo poderá contribuir com a formação ou manutenção de um elo de ligação dos docentes com a organização, o que poderá aumentar, ou até mesmo solidificar o comprometimento organizacional.

### REFERÊNCIAS

- [1] TAMAYO, Álvaro et al. Prioridades axiológicas e comprometimento organizacional. *Psicologia: Teoria e pesquisa*. Jan-Abril 2001. Vol. 17 n. 1. pp. 027-035.
- [2] ALLEN, Natalie J.; MEYER, John P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18. 1990.
- [3] MEDEIROS, Carlos Alberto Freire et al. Comprometimento organizacional: O estado da arte da pesquisa no Brasil. *RAC V. 7. n 4. Out/Dez 2003: 187-209 - p.194.*
- [4] ALMEIDA, Fernando Neves de. *Psicologia para gestores: comportamento de sucesso nas organizações*. Lisboa: McGraw-Hill de Portugal. 1995.
- [5] DUBRIN, Andrew J. *Fundamentos do comportamento organizacional*. Trad. James Sunderland Cook, Martha Malvezzi Leal. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- [6] SILVA, Maria Cecília Cavalcante da. *Avaliação do comprometimento dos servidores de uma instituição pública federal de pesquisa: O caso dos pesquisadores do IPEN*. Dissertação (Programa do IPEN/USP). São Paulo, 2007, p. vii.
- [7] LEONARDO, Jefferson Marco Antonio. *A guerra do sucesso pelos talentos humanos*. Produção. V. 12 n. 2, 2002.
- [8] KRAMER, Gustavo Garcez; FARIA, José Henrique de. Vínculos organizacionais. *RAP*. Rio de Janeiro 41 (1) 83, 104. Jan/Fev. 2007.
- [9] AQUINO, Cléber Pinheiro de. *Administração de recursos humanos: uma introdução*. São Paulo: Atlas, 1979, p. 30.
- [10] SPECTOR, Paul E. *Psicologia nas organizações*. Trad. Solange Aparecida Visconte. São Paulo: Saraiva, 2004, p. 244.
- [11] ROBBINS, Stephen Paul. *Comportamento organizacional*. Trad. Reynaldo Marcondes. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2005. p. 62.
- [12] TAVARES, Rosalina Semedo de Andrade. *A importância da comunicação interna para o desenvolvimento do comprometimento organizacional: um estudo de caso em empresa brasileira*. Dissertação (Programa de administração da USP). São Paulo, 2005.
- [13] CRESTANA, Maria Fazanelli. *O comprometimento de pessoas integradas a um sistema de bibliotecas universitárias*. Tese do Programa de saúde pública da universidade de São Paulo. 2006.
- [14] MAYO, Andrew. *O valor humano da empresa*. Trad. Julia Maria Pereira Torres. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- [15] MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J.; SMITH, Catherine A. Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 1993, Vol.78, No. 4,538-551.
- [16] ALLEN, Natalie J.; MEYER, John P. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of vocational behavior* 49, 252-276, 1996. Article n°. 0043.
- [17] MEDEIROS, Carlos Alberto Freire; ENDERS, Wayne Thomas. *Validação do Modelo de Conceitualização de três Componentes do Comprometimento Organizacional (Meyer e Allen, 1991)*. *RAC*, v.2, n.3, Set./Dez. 1998: 67-87.
- [18] RICCO, Maria Filomena Fontes. *Comprometimento organizacional em condições adversas: O caso dos pesquisadores do Centro Técnico Aeroespacial*. Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da USP. São Paulo. 1998.
- [19] BAÍA, E. S. et al. *Comprometimento organizacional: Um estudo de caso do grupo PET ADM – FEA/USP*. IX SEMEAD – Seminários em administração, São Paulo, 2006.
- [20] ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004
- [21] GIL, Antonio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- [22] SILVA, Luiz Maurício de Andrade da. *Tomada de decisões em pequenas empresas*. São Paulo: Cobra Editora & Marketing, 2004.
- [23] HAIR, Joseph F., Jr. *Multivariate data analysis*. 5 ed. New Jersey: Prentice Hall. 1995.

Agradeço as contribuições do Prof. Dr. Luiz Maurício de Andrade da Silva, da Dra. Maria Filomena Fontes Ricco e a leitura e aprovação do Cel Pedro de Carvalho e Silva chefe da Divisão de Ensino da AFA. Versão revisada após aceite.