

INSTITUTO SUPERIOR MIGUEL TORGA – ISMT

ESCOLA SUPERIOR DE ALTOS ESTUDOS

MESTRADO EM RECURSOS HUMANOS E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

ANÁLISE DAS DIMENSÕES DO COMPROMETIMENTO NO SETOR PÚBLICO DA EDUCAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO COM OS GESTORES DOS *CAMPI* DO IFCE LIMOEIRO DO NORTE E FORTALEZA – CE/BRASIL

JULIANA KARINA DE LIMA SANTOS

COIMBRA

2010

JULIANA KARINA DE LIMA SANTOS

ANÁLISE DAS DIMENSÕES DO COMPROMETIMENTO NO SETOR PÚBLICO DA EDUCAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO COM OS GESTORES DOS *CAMPI* DO IFCE LIMOEIRO DO NORTE E FORTALEZA – CE BRASIL

Dissertação submetida para satisfação dos requisitos do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, sob a orientação da Professora Doutora Severina Gomes Pereira.

COIMBRA

2010

JULIANA KARINA DE LIMA SANTOS

ANÁLISE DAS DIMENSÕES DO COMPROMETIMENTO NO SETOR PÚBLICO DA EDUCAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO COM OS GESTORES DOS *CAMPI* DO IFCE LIMOEIRO DO NORTE E FORTALEZA – CE BRASIL

COMPOSIÇÃO DO JURI

Aprovada em / / 2010

Professor Doutor JOSÉ HENRIQUE DIAS
Presidente do Conselho Científico

Professor Doutor
Arguente

Professora Doutora SEVERINA GOMES PEREIRA
Orientadora

DEDICO

Aos meus pais Jair e Jane, que sempre estiveram ao meu lado,

e responsáveis pelo que sou e pelo que tenho.

A meu irmão Júnior, pela parceria,

e ao meu marido Clenio, pela força e dedicação.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por me abençoar todos os dias. A professora Dra. e orientadora, Severina (Silvia) Gomes Pereira, por tudo que ela significa, uma guerreira que merece ser coroada por todos da turma, só nós sabemos o que ela tem enfrentado nesse longo caminho.

Aos meus pais, que sabem o quanto foi difícil chegar até aqui, sempre me apoiando com suas palavras de conforto.

A nosso representante Ednaldo, por ter desenvolvido seu trabalho brilhante com o grupo, um verdadeiro representante, com capacidade inata.

A meu amigo Luciano, professor dedicado e companheiro de estudo e viagem.

A meu irmão Júnior, junto com minha cunhada Desirée e minha sobrinha Lisiée.

A meu marido Clenio, pelo companheirismo, dedicação e parceria nessa caminhada.

A todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para realização deste estudo.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo definir, analisar e identificar por meio de um estudo de caso, as dimensões de comprometimento organizacional: afetivas, instrumental e normativa dos gestores do *campus* do Limoeiro do Norte, que estão em fase de estágio probatório e dos gestores do *campus* Fortaleza que já passaram desse estágio, traçar um comparativo e relacionar ambos os casos. Norteado por um modelo teórico de comprometimento organizacional abordado por Meyer e Allen (1991; 1997). Comprometimento no setor público neste estudo tem-se como unidade de análise duas instituições federais de educação ciência e tecnologia. Como os gestores são, na maioria das vezes, responsáveis pelo desenvolvimento de uma força de trabalho capaz e comprometida, sua atuação torna-se de fundamental importância no âmbito da educação, aliado a competência técnica e a vontade política de ações planejadas. De acordo com a pesquisa descritiva e quantitativa, foram aplicados questionários já testados e validados, contendo aspectos semi-estruturados, onde foi dividido em duas partes: a primeira, com seis itens, abordando as características pessoais e funcionais dos gestores do IFCE de cada *campus* estudado, e segunda, que possui dezoito itens divididos nas três dimensões do comprometimento organizacional: afetivo, instrumental e normativo, tudo baseado na escala de mensuração do comprometimento de Meyer e Allen (1997) modelo internacionalmente aceito e validado. Os resultados obtidos na pesquisa apontaram que dos 35 gestores do *campus* Limoeiro do Norte o comprometimento organizacional que obteve maior média foi o afetivo. Os gestores estáveis do *campus* Fortaleza, também apontaram a dimensão afetiva com a maior média de comprometimento. Com isso os estudos balizam que não há

uma possível relação com o fator tempo na instituição, uma vez que a maioria dos gestores do *campus* Fortaleza possui mais de uma década de atuação, enquanto os do *campus* Limoeiro do Norte, possuem menos de três anos na instituição. A maior parte dos pesquisados nos *campi* defendem uma forte relação na instituição, já se sentem de casa, o vínculo se estabelece pela presença de sentimentos, afeição e identificação, até mesmo pelo fato dos gestores permanecerem mais tempo no trabalho que na sua própria casa, ele faz da organização um esteio do seu próprio lar. Conclui-se que os resultados não permitem afirmar que as dimensões do comprometimento estão relacionadas ao tempo de atuação dos gestores na instituição.

Palavras-chaves: dimensões do comprometimento, educação tecnológica, gestores

ABSTRACT

This paper aims to define, analyze and identify through a case study, the dimensions of organizational commitment: affective, continuance and normative managers *campus* of Castle Hayne, who are in their probationary period and the managers of Fortaleza *campus* who have passed this stage, draw a comparison and to relate both cases. Guided by a theoretical model of organizational commitment by Meyer and Allen (1991; 1997) approached. Commitment in the public sector in this study has as unit of analysis two federal institutions of science and technology education. As managers are, in most cases, responsible for developing a workforce capable and committed, its performance becomes very important in education, combined with technical competence and political will of planned actions. According to the descriptive and quantitative research, questionnaires were applied, tested and validated, containing aspects of semi-structured, which was divided into two parts: the first, with six items, addressing the personal and functional characteristics of the managers of each *campus* IFCE studied, and second, which has eighteen items divided into the three dimensions of organizational commitment: affective, continuance and normative, all based on a scale to measure the commitment of Meyer and Allen (1997) model is internationally accepted and validated. The results obtained in this research showed that the 35 managers of the Castle Hayne *campus* organizational commitment that was obtained more affective. Managers stable *campus* Fortaleza, also pointed to the affective dimension with the highest average commitment. With this guiding studies that there is a possible relationship with the time factor in the institution, since most managers *campus* Fortaleza has over a decade of operation, while the Castle Hayne *campus*, have less than three years in institution. Most of

the *campus*es surveyed favor a strong relationship with the institution, already feel at home, the link is established by the presence of feelings, affection and identification, even by the fact that managers stay longer at work than at home, he is a mainstay of the organization of your own home. We conclude that the results do not allow us to state that the dimensions of commitment are related to time of performance of managers in the institution.

Keywords: dimensions of commitment, technical education, managers

LISTA DE TABELAS

Tabela 01	Modelo de três componentes, de Meyer e Allen (1997)	41
Tabela 02	Comprometimento Organizacional Afetivo (COA) do *campus* Limoeiro do Norte.	64
Tabela 03	Comprometimento Organizacional Instrumental (COI) do *campus* Limoeiro do Norte.	67
Tabela 04	Comprometimento Organizacional Normativo (CON) do *campus* Limoeiro do Norte.	70
Tabela 05	Comprometimento Organizacional Afetivo (COA) do *campus* de Fortaleza.	74
Tabela 06	Comprometimento Organizacional Instrumental (COI) do *campus* de Fortaleza.	77
Tabela 07	Comprometimento Organizacional Normativo (CON) do *campus* de Fortaleza.	80

LISTA DE FIGURAS

Figura 01	Percentuais de gestores dos sexos masculino e feminino nos *campi* Limoeiro e Fortaleza.	55
Figura 02	Percentuais de gestores dos *campi* Limoeiro e Fortaleza quanto à distribuição por idade.	57
Figura 03	Percentuais do estado civil nos *campi* Limoeiro e Fortaleza.	59
Figura 04	Percentuais do grau de instrução nos *campi* Limoeiro e Fortaleza.	60
Figura 05	Percentuais do número de dependentes dos *campi* Limoeiro e Fortaleza.	61
Figura 06	Percentuais referentes ao tempo de atuação dos gestores na instituição dos *campi* Limoeiro e Fortaleza.	62
Figura 07	COA: Eu não sinto um forte senso de integração com esta organização.	84
Figura 08	COA: Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização.	85
Figura 09	COI: Se eu decidisse deixar esta organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	86
Figura 10	COI: Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.	87
Figura 11	COI: Se eu já não tivesse dado tanto de mim a esta organização, eu poderia pensar em trabalhar em outro lugar.	89
Figura 12	CON: Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer nesta organização.	90

Figura 13	CON: Eu me sentiria culpado se deixasse esta organização agora.	91
Figura 14	CON: Esta organização merece minha lealdade.	93
Figura 15	CON: “Eu devo muito a esta organização”.	94
Figura 16	Médias das dimensões do comprometimento dos *campi* Limoeiro e Fortaleza.	95

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 14

2 OBJETIVOS 17

2.1 Objetivo Geral 17

2.2 Objetivos Específicos 18

3 ENSINO PROFISSIONAL NO BRASIL: COMO TUDO COMEÇOU 19

3.1 Educação Tecnológica 22

3.2 Uma Visão Real da Rede Federal de Educação Profissional 24

3.3 O Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia: Educação Profissional e Educação Científica 27

4 INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO CEARÁ - *CAMPUS* DE FORTALEZA 29

4.1 Áreas de Atuação do *Campus* Fortaleza 30

4.2 Renasce um *Campus* com um Novo Olhar – Limoeiro do Norte 33

4.3 Áreas de Atuação do *Campus* Limoeiro do Norte 34

4.4 Traduzindo um Novo Olhar 36

5 REVISÃO DA LITERATURA 38

5.1 Comprometimento 38

5.2 Comprometimento no Setor Público de Educação 43

5.3 Estágio Probatório 47

6 METODOLOGIA DA PESQUISA 50

7 RESULTADOS E DISCUSSÕES 56

7.1 Primeira Parte da Pesquisa do *Campus* Limoeiro do Norte e *Campus* Fortaleza 55

7.2 Segunda Parte do Questionário – *Campus* Limoeiro do Norte 63

7.3 Resultados da Segunda Parte do Questionário do *Campus* Fortaleza..... 73

7.4 Comparando as Respostas das Dimensões do Comprometimento, dos *Campi* Limoeiro do Norte e Fortaleza da Segunda Parte do Questionário 83

7.4.1 Comprometimento Organizacional Afetivo..... 83

7.4.2 Comprometimento Organizacional Instrumental..... 86

7.4.3 Comprometimento Organizacional Normativo..... 90

7.4.4 Análises das médias das dimensões do comprometimento dos *campi* Limoeiro e Fortaleza..... 95

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS 97

REFERÊNCIAS 101

APÊNDICES..... 108

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE COLETA DE DADOS 109

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo ressalta a importância do Ensino Profissional no plano de Expansão da educação no Brasil, no estado do Ceará, *campus* da cidade do Limoeiro do Norte e Fortaleza. Tem como objetivo mensurar o comprometimento dos gestores das instituições, que estão no período de estágio probatório, e os que possuem estabilidade, sobre o domínio de três componentes: afetivo, instrumental e normativo.

Diante desta realidade percebeu-se que poderia traçar um paralelo com os gestores dos *campi*, a fim de fazer um comparativo com os que já estivessem passados do estágio probatório, ou seja, os que se encontram estáveis no trabalho, e os que possuem menor tempo na instituição. Um verdadeiro estudo de caso de uma Instituição que carrega com ela a importância de uma grande trajetória centenária.

A educação é sem dúvida o caminho para a expansão de uma consciência coletiva e individual que afeta diretamente o desenvolvimento econômico de uma nação. Com isso os *campi* estudados (Limoeiro do Norte e Fortaleza) possuem a responsabilidade de uma gestão de comprometimento de um novo olhar, uma vez que os cursos oferecidos na Instituição remetem as potencialidades da região com compromisso de contribuir para o desenvolvimento regional, difusão de conhecimento científico, gerando novas tecnologias. As instituições que se dedicam ao processo educativo têm a responsabilidade potencializada, diante da importância deste processo para o desenvolvimento integral dos sujeitos que nela estão envolvidos.

A competência técnica dos gestores da educação passa a ser uma ferramenta de suma importância para a realização de uma mudança percebível na esfera educativa, aliada também a vontade política de ações planejadas. O presente trabalho foi dividido em nove capítulos.

O primeiro é a introdução da pesquisa, o segundo contempla o problema da pesquisa que são: “Os gestores que se encontram em estágio probatório, são mais comprometidos que os gestores estáveis na instituição? E ainda contempla os objetivos da pesquisa, divididos em gerais e específicos

O terceiro traz uma apresentação geral do histórico da Educação Profissional no Brasil de uma forma abrangente que aprecia a fase da industrialização no século XX, e a repercussão de atividades e cursos profissionalizantes que nesse período foram contemplados, para o desenvolvimento do país e a importância de cada década desse século.

O quarto capítulo traz uma biografia do *campus* de Fortaleza, que é o precursor da educação profissional no âmbito da esfera federal no estado do Ceará, tem-se, assim, o histórico do novo *campus* na cidade Limoeiro do Norte, junto com o novo olhar, como tudo começou, com as áreas de atuação dos dois *campi*. Informação relevante para obter a realidade hoje vivida na instituição partindo de um princípio de amostragem a ser fortalecido e vivenciado no estado do Ceará, Nordeste, Brasil.

O quinto capítulo traz a revisão da literatura, definição de estágio probatório, conceitos de comprometimento segundo os autores, e algumas vertentes das dimensões de comprometimento de estudiosos da área, alguns estudos encontrados relacionado ao comprometimento nas organizações, especificamente da visão do autor Meyer e Allen (1997) que nortearão a fundamentação teórica do estudo.

O sexto expõe o método empregado na pesquisa (estudo de caso) assim como os instrumentos utilizados e procedimentos. O sexto capítulo enfatiza os resultados da pesquisa trazendo uma discussão sobre esses resultados unindo a pesquisa teórica com a prática observando os gestores no que concernem as três dimensões de comprometimento do *campus* Limoeiro do Norte, Ceará, Brasil e desta forma confrontar com os resultados do *campus* veterano de Fortaleza. O sétimo contém os resultados e as discussões da pesquisa realizada com os gestores, o oitavo a conclusão da pesquisa realizada. E por fim o nono com as referências bibliográficas e os anexos do objeto de estudo dessa investigação.

2 OBJETIVOS

A partir do quadro teórico sobre comprometimento organizacional, e alguns estudos dos gestores no setor público educacional, o problema da presente pesquisa pode ser assim sintetizado:

Os gestores que se encontram em estágio probatório, são mais comprometidos que os gestores estáveis na instituição?

A partir disso, traçamos os objetivos da pesquisa.

2.1 Objetivo Geral

Definir, analisar e identificar por meio de um estudo de caso, as dimensões de comprometimento organizacional: afetiva, instrumental e normativa dos gestores do *campus* do Limoeiro do Norte, que estão em fase de estágio probatório e dos gestores do *campus* Fortaleza que já passaram desse estágio, traçar um comparativo e relacionar ambos os casos.

2.2 Objetivos Específicos

- Apontar as características socioprofissionais dos pesquisados;
- Identificar as três dimensões do comprometimento: afetivo, normativo e instrumental dos gestores, que se encontra em estágio probatório na Instituição do *campus* Limoeiro do Norte;
- Identificar as três dimensões do comprometimento: afetivo, normativo e instrumental dos gestores, já estáveis na Instituição do *campus* de Fortaleza;
- Analisar se existe uma acentuada diferença nos resultados obtidos das dimensões de comprometimento dos gestores do *campus* Limoeiro do Norte, que se encontra em estágio probatório, e dos gestores do *campus* Fortaleza já estáveis na profissão. Se existe relação direta com o fator tempo de instituição.

3 ENSINO PROFISSIONAL NO BRASIL: COMO TUDO COMEÇOU

A história da rede federal de educação profissional, científica e tecnológica, inicia-se no despertar do século XX em 1909, quando o então presidente da República, Nilo Peçanha, criou mediante o Decreto n° 7.566, de 23 de setembro 19 escolas de Aprendizes e Artífices que, com a inspiração, orientada pelas escolas vocacionais, francesas, destinadas a atender à formação profissional para os pobres e desvalido da sorte. É importante destacar que a aprendizagem técnica dos artífices tinha caráter de caridade pública “destinada a amparar os desvalidos”. Nesse sentido os jovens aprendizes precisavam “[...] ser necessariamente órfãos, indigentes, expostos da Santa Casa de Misericórdia ou filhos de pais reconhecidamente pobres” (Cunha, 1978, p. 111).

Sua trajetória representa para a região Nordeste um processo histórico de desenvolvimento tecnológico e Industrial, o incipiente processo de industrialização passa a ganhar maior impulso durante os anos 40, em decorrência do ambiente gerado pela Segunda guerra mundial, levando à transformação da Escola de Aprendizes Artífices em Liceu Industrial de Fortaleza, no ano de 1941. Logo no ano seguinte, passa a ser chamada de Escola Industrial de Fortaleza, ofertando formação profissional diferenciada das artes e ofícios orientada para atender às profissões básicas do ambiente industrial e ao processo de modernização do País.

Segundo Freire (1989 apud Cordeiro e Costa, 2006)

> Desde a fase jesuítica na educação colonial, o acesso ao saber ler, escrever e contar era destinado a uma pequena camada da população – a dos filhos dos donos de engenho-de-açúcar. A política colonizadora, escravista e patriarcal, excluía da escola o índio, o negro e a grande maioria das mulheres, produzindo uma ampla gama de analfabetos. Através das domesticações a população pouco a pouco foi sendo submetida às determinações oriundas das camadas dominantes da sociedade colonial (p. 2).

O crescente processo de industrialização, mantido por meio da importação de tecnologias orientadas para a substituição de produtos importados, gerou a necessidade de formar mão-de-obra técnica para operar estes novos sistemas industriais e para atender às necessidades governamentais de investimento em infraestrutura. No ambiente desenvolvimentista da década de 50, a Escola Industrial de Fortaleza, ganhou a personalidade jurídica de Autarquia Federal, passando a gozar de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didática e disciplinar, incorporando a missão de formar profissionais técnicos de nível médio.

Em 1965, passa a se chamar Escola Industrial Federal do Ceará e em 1968, recebe então a denominação de Escola Técnica Federal do Ceará, demarcando o início de uma trajetória de consolidação de sua imagem como instituição de educação profissional, com elevada qualidade, passando a ofertar cursos técnicos de nível médio nas áreas de edificações, estradas, eletrotécnica, mecânica, química industrial, telecomunicações e turismo. O contínuo avanço do processo de industrialização, com crescentes complexidades tecnológicas, orientadas para a exportação, originou a demanda de evolução da rede de Escolas Técnicas Federais, já no final dos anos 70, para a criação de um novo modelo

institucional, surgindo então os Centros Federais de Educação Tecnológica do Paraná, Rio de Janeiro e Minas Gerais.

Tida no seu início como instrumento de política voltado para as 'classes desprovidas', a rede federal se configura hoje como importante estrutura para que todas as pessoas que tenham efetivo acesso às conquistas científicas e tecnológicas.

A revista Educação Profissional[1] assim se expressa em seu editorial:

> Um país que nasceu colônia e adiou ao máximo o fim da escravatura só poderia ter dificuldades históricas para valorizar a formação profissionalizante. O ensino acadêmico sempre foi visto como, literalmente, superior. Não por acaso, as elites aceitam que o termo doutor lhes seja dirigido como forma de tratamento e submissão. O trabalho intelectual seria aquele mais digno, em detrimento dos ofícios, reservados aos filhos dos menos favorecidos. A velocidade dos avanços tecnológicos neste novo milênio pode vir a tornar intransponíveis esses seculares abismos econômicos e sociais. Profissões se tornam obsoletas com a mesma rapidez com que surgem novas atividades, mais complexas e qualificadas.

Foi na década de 1980 que um novo cenário econômico e produtivo se estabeleceu, com o desenvolvimento de novas tecnologias, agregadas à produção e à prestação de serviços. Para atender a essa demanda, as instituições de educação profissional vêm buscando diversificar programas e cursos para elevar os níveis da qualidade da oferta. Cobrindo todo o território nacional, a rede federal presta um serviço à nação ao dar continuidade à sua missão de qualificar profissionais para os diversos setores da economia brasileira, realizar pesquisa e desenvolver novos processos, produtos e serviços em colaboração com o setor produtivo.

[1] Editorial intitulado “Viver é um ofício” - Revista Educação Profissional, edição especial de outubro, 2004.

Somente, em 1994, a Escola Técnica Federal do Ceará é igualmente transformada junto com as demais Escolas Técnicas da Rede Federal em Centro Federal de Educação Tecnológica, a qual estabeleceu uma nova missão institucional com ampliação das possibilidades de atuação no ensino, na pesquisa e na extensão tecnológica. A implantação efetiva do CEFET CE somente ocorreu em 1999. Mais tarde, deram origem aos centros federais de educação profissional e tecnológica (Cefets) e hoje ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia.

3.1 Educação Tecnológica

A expressão Educação Tecnológica não possui um consenso no seu significado, uma vez que pode se direcionar mais para os aspectos inerentes à educação e ao ensino técnico, como, também, pode referir-se aos mecanismos e processos advindos do desenvolvimento científico tecnológico. A Educação Tecnológica pode ser focalizada de vários pontos de vista: do mundo da educação, do mundo do trabalho, da produção de conhecimentos, da necessidade de novas metodologias, ou da filosofia da tecnologia. De um modo geral, quando a ela se refere há uma tendência ou em associá-la à educação técnica ou à educação profissional. É notório saber que na educação hoje o profissional precisa ser bem dinâmico, na medida com que as coisas acontecem o foco vai mudando e o profissional, os recursos humanos de cada instituição tem que moldá-lo a contemporaneidade pertinente a essa mudança. O profissional especialista em uma disciplina repassador de conhecimentos está a todo o momento com um especialista em aprendizagem, que é o aluno e ao mesmo tempo passa a ser o professor, este

mostra também o quanto ele aprende além das expectativas, trocando experiências diversas no processo de aprendizagem (Rodrigues, 2001).

De acordo com Rodrigues (1996), a educação tecnológica se refere mais precisamente ao tipo de educação para os que irão aprender a fazer a tecnologia. A autora faz uma diferença entre as expressões educação tecnológica e educação para a tecnologia. A primeira voltada para os que irão aprender a fazer a tecnologia e a segunda, para aqueles que irão lidar com a realidade de uma sociedade tecnologizada. Rodrigues (1996) mostra que, apesar das duas expressões terem significados complementares, elas não são idênticas e que esse último tipo de educação seria possivelmente a educação que deveríamos dar a todos os jovens para adequá-los à vida contemporânea.

Para Bastos (1998), a educação tecnológica situa-se, ao mesmo tempo, no âmbito da educação e qualificação, da ciência e tecnologia, do trabalho e produção, enquanto processos interdependentes na compreensão e construção do progresso social reproduzidos nos campos do trabalho, da produção e da organização da sociedade. Ele complementa seu pensamento dizendo que a concepção fundamental da educação"(...) não é adjetiva, pura e simplesmente da tecnologia, como ela estivesse incompleta e necessitando de técnicas para se tornar prática. É uma educação substantiva, sem apêndices e nem adendos. Existe por si só, não para dividir o Homem pelo trabalho e pelas aplicações técnicas. É substantiva porque unifica o ser humano empregando técnicas que precisam de rumos e de políticas para serem ordenadamente humanas. É substantiva porque é um Todo: educação como parceira da tecnologia e esta como companheira da educação – ambas unidas e convencidas a construir o destino histórico do Homem sem dominação e sem escravidão aos meios técnicos " (Bastos, 1998).

A Educação Tecnológica, que tem suporte nos dois eixos básicos de sua concepção, numa interação dialética, incorpora também as dimensões correlatas da questão do trabalho e, portanto, das práticas sociais em que esse trabalho vai ocorrer. Ela vai além dos conhecimentos das técnicas ou de um ensino técnico para comprometer-se com uma visão de mundo que contempla os valores que o fundamentam e determinam. Na medida em que a educação tecnológica ampliou o seu núcleo de atividades comportando diferentes formas de atuação e concepção, há que se ter uma visão um pouco mais objetiva do que entendemos atualmente por Educação Tecnológica.

3.2 Uma Visão Real da Rede Federal de Educação Profissional

Em 2005 teve início o maior plano de expansão da Rede Federal profissionalizante, com o objetivo de ampliar o acesso da população brasileira de todos os estados à educação profissional e tecnológica, gratuita e de qualidade. Em linhas gerais percebemos que tais transformações foram geradas diretamente pelas modificações no mundo do trabalho vinculadas ao processo de mudanças no sistema capitalista.

Em 2007 o Governo Federal lançou CHAMADA PÚBLICA MEC/SETEC n.º 002/2007, com o objetivo de analisar e selecionar propostas de constituição de Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia – IFETs. O compromisso desses institutos é preparar o estudante integralmente aliando ciência, artes, cultura e tecnologia. O Brasil está vivenciando uma revolução na história de Educação Técnica e Profissional, neste ano de 2009 quando se comemora o centenário dos primeiros cursos profissionalizantes, o Brasil

ganhará cem novas escolas profissionais, totalizando trezentos e cinqüenta e quatro unidades em todo o país, nunca houve uma explosão de tantos centros profissionalizantes no Brasil, gerando assim uma base para as pessoas que pretendem ter uma profissão e se inserirem no mercado de trabalho que se encontra cada vez mais competitivo. Os cursos oferecidos pelas escolas técnicas federais são definidos de acordo com as potencialidades econômicas locais, contribuindo para o desenvolvimento regional, a difusão de conhecimento Científico e a geração de novas tecnologias.

Nesse processo, como assevera Machado (1996, p. 2 apud Ferretti, 1997, p. 7),

> [...] a educação sofre um questionamento bipolar: é, por um lado, vista como grande culpada pelo atraso e pela pobreza; e, pelo outro, como o principal setor da sociedade responsável pela promoção do desenvolvimento econômico, a distribuição de renda e a elevação dos padrões de qualidade de vida.

O resultado da união de algumas Instituições Federais de Educação deu origem a um novo modelo de Educação Profissional, os Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia, oferecendo cursos em todo país do ensino médio Integrado, cursos superiores de Tecnologia e Licenciaturas. Os estados estão participando em conjunto com a Rede federal para que esse crescimento seja de forma linear, atingindo igualmente todo país. Acordo com as Confederações da Indústria e do Comércio já foram fechados a fim de assegurar a ofertas de vagas a estudantes de baixa renda, até 2014 dois terços das vagas oferecidas serão gratuitas.

Bastos (1997) afirma que a educação no mundo de hoje tende a ser tecnológico, o que, por sua vez, vai exigir o entendimento e interpretação de tecnologias. Como as tecnologias são complexas e práticas ao mesmo tempo, elas estão a exigir uma nova formação do homem

que remeta à reflexão e compreensão do meio social em que ele se circunscreve. Esta relação – educação e tecnologia – está presente em quase todos os estudos que têm se dedicado a analisar o contexto educacional atual, vislumbrando perspectivas para um novo tempo marcado por avanços acelerados.

Mudanças no ensino técnico federal brasileiro, embora cogitadas há algum tempo, começaram a ser aprofundada apenas nos anos recentes, tendo em vista a possível contribuição desse setor do sistema de ensino público para a formação de recursos humanos supostamente demandados pelos setores modernos da economia nacional.O curso técnico no Brasil passa a ser um diferencial, uma vez que ele te deixa preparado para o mercado de trabalho, aglutinando não só experiência profissional, mas também um preparo para o desenvolvimento humano da vida. Esse Investimento na Educação profissional passa a ser fundamental para a inclusão social de milhões de brasileiros, sendo um dos pilares para o desenvolvimento da nação gerando oportunidades para todos.

Em suma de 1909 a 2002 em quase um século, foram autorizadas 140 unidades federais de educação profissional e tecnológica no País, pouco mais de uma por ano. De 2003 a 2010, serão autorizadas 214 novas unidades federais, ou seja, será realizada uma ampliação de 150% do parque federal de educação profissional e tecnológica em apenas oito anos. Podemos ter uma visão otimista relacionado à educação como temas atuais discutidos principalmente pelos que pensam e fazem educação no Brasil e no mundo.

3.3 O Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia: Educação Profissional e Educação Científica

Diante dessa expansão sem precedentes, a proposição dos institutos federais de educação, ciência e tecnologia (IF), como modelos de reorganização das instituições federais de educação profissional e tecnológica para uma atuação integrada e referenciada regionalmente, evidenciam com grande nitidez os desejáveis enlaces entre educação sistêmica, desenvolvimento e territorialidade.

A missão institucional dos IF no que respeita à relação entre educação e trabalho, orientar-se pelos seguintes objetivos: ofertar educação profissional e tecnológica, como processo educativo e investigativo, em todos os seus níveis e modalidades, sobretudo de nível médio; orientar a oferta de cursos em sintonia com a consolidação e o fortalecimento dos arranjos produtivos locais; estimular a pesquisa aplicada, a produção cultural, o empreendedorismo e o cooperativismo, apoiando processos educativos que levem à geração de trabalho e renda, especialmente a partir de processos de autogestão (Ministério da Educação, 2009).

Quanto à relação entre educação e ciência, o IF deve constituir-se em centro de excelência na oferta do ensino de ciências, voltado à investigação empírica; qualificar-se como centro de referência no apoio à oferta do ensino de ciências nas escolas públicas; oferecer programas especiais de formação pedagógica inicial e continuada, com vistas à formação de professores para a educação básica, sobretudo nas áreas de física, química, biologia e matemática, de acordo com as demandas de âmbito local e regional, e oferecer programas de extensão, dando prioridade à divulgação científica. Trata-se de um arranjo educacional que articula, em uma

experiência institucional inovadora, todos os princípios que informaram a formulação do PDE. Esse arranjo pode abrir excelentes perspectivas para o ensino médio, hoje em crise aguda. A combinação virtuosa do ensino de ciências naturais, humanidades (inclusive filosofia e sociologia) e educação profissional e tecnológica – o que deve contemplar o estudo das formas de organização da produção – podem repor, em novas bases, o debate sobre a politécnica, no horizonte da superação da oposição entre o propedêutico e o profissionalizante.

Sem prejuízo do indispensável apoio da União à reestruturação das redes estaduais, os IFE podem colaborar para recompor a espinha dorsal do ensino médio público: no aspecto propedêutico, o modelo acadêmico deve romper com o saber de cor tão próprio ao ensino médio, que nada mais é do que "conservar o que se entregou à memória para guardar"; no aspecto profissionalizante, deve romper com o ensino mecanicista e objetivaste, que estreita, ao invés de alargar, os horizontes do educando, tomado como peça de engrenagem de um sistema produtivo obsoleto, que ainda não incorporou a ciência como fator de produção.

De acordo com Plano de Desenvolvimento da Educação do Ministério da Educação (2009), visão sistêmica da educação, território e desenvolvimento se fundem nos IF de maneira plena. Uma rede com 354 unidades não pode manter as características do período anterior. A maturidade da rede federal de educação profissional e tecnológica e a escala e a dispersão das unidades por todas as mesorregiões do País exigem um novo modelo de atuação, que envolva o desenvolvimento de um arrojado projeto político-pedagógico, verticalidade da oferta de educação profissional e tecnológica, articulação com o ensino regular, aumento da escolaridade do trabalhador, interação com o mundo do trabalho e as ciências e apoio à escola pública. Mais uma vez, níveis e modalidades educacionais em estreita conexão.

4 INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO CEARÁ - *CAMPUS* DE FORTALEZA

O Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Ceará - *campus* de Fortaleza participa do desenvolvimento econômico do Estado e tem contribuído positivamente com a alteração do perfil da Região Metropolitana de Fortaleza (Caucaia, Maracanaú, Maranguape, Eusébio, Aquiraz, Pacatuba, Horizonte, Guaiúba, Pacajús, Itaitinga, São Gonçalo do Amarante e Chorozinho), cuja população é de 2,9 milhões de habitantes, com uma taxa média de crescimento anual de 2,4%, sendo a capital do Ceará a quinta do país em concentração populacional, conforme a mais recente estatística publicada pelo IBGE.

O nível de crescimento de postos de trabalhos no Estado do Ceará, considerando os principais segmentos da economia como indústria, comércio e serviços, é perceptível, dada a implantação de 454 empresas nacionais e estrangeiras de diferentes portes nos últimos cinco anos, 64% delas na área metropolitana. Desse incremento, resultou a criação de 945 mil empregos indiretos, o que revela estar o Ceará vivendo um momento dinâmico e profícuo no âmbito de sua economia. Vale ressaltar que, no período 1996-2000, a economia cearense registrou taxa de crescimento cumulativa de 11%, alcançando uma taxa média anual de 2,9%, superior às do Brasil e do Nordeste, distribuída setorialmente nos seguintes percentuais: agropecuária, 6%; indústria, 38,1% e serviços, 55,9%. Esse desempenho é o reflexo da política de infra-estrutura implementada no Estado, a partir da abertura de novas vias, do incremento da cobertura de abastecimento d´agua e saneamento básico, da implantação do novo Porto do Pecém, responsável por uma receita em exportação de US$ 481,7 milhões.

Juntem-se a isso tudo, a expectativa de implantação da Refinaria de Petróleo, que empregará milhares de pessoas e injetará o montante de US$ 2 bilhões na economia do Estado. É perceptível o esforço do Governo do Estado para obter taxas crescentes de expansão socioeconômica no Ceará, especificamente no mercado de trabalho, o que impõe a qualificação de mão-de-obra capaz de suprir as crescentes demandas que o ritmo de crescimento de uma economia competitiva desencadeia. É nesse contexto que se insere o Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnológica do Ceará, cuja atuação se dá concomitantemente com outras Instituições de formação profissional.

4.1 Áreas de Atuação do *Campus* Fortaleza

PÓS-GRADUAÇÃO – *SCRITO SENSU:*

Tecnologia e Gestão Ambiental

PÓS-GRADUAÇÃO – *LATO SENSU:*

Educação Profissional Integrada à Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos;

Cultura Folclórica Aplicada;

Telemática (com ênfase em redes de computadores)

ENSINO SUPERIOR DE TECNOLOGIA:

Estradas

Gestão Ambiental

Gestão Desportiva e de Lazer

Gestão de Turismo

Hotelaria (presencial e a distância)

Processos Químicos

Saneamento Ambiental

Telemática

Mecatrônica Industrial

ENSINO SUPERIOR - BACHARELADO:

Engenharia da Computação

Engenharia Mecatrônica

Engenharia de Telecomunicações

LICENCIATURAS:

Física

Matemática

Artes Visuais

Teatro

ENSINO TÉCNICO DE NÍVEL MÉDIO:

Telecomunicações (na modalidade Educação para Jovens e Adultos – PROEJA);

Técnico integrado (formação profissional): Edificações, Eletrotécnica, Informática, Mecânica Industrial, Telecomunicações,Refrigeração e Climatização;

Técnico concomitante: Música, Edificações, Eletrotécnica, Mecânica Industrial, Manutenção Automotiva;

Técnico subsequente: Segurança do Trabalho

* **Técnico a distância (Escola Técnica Aberta do Brasil – E-TEC):** Informática, Eletrotécnica, Segurança do Trabalho.

4.2 Renasce um *Campus* com um Novo Olhar – Limoeiro do Norte

Criado em 2009, a partir da federalização do Instituto Centec, organização social de direito privado, com 10 anos de atuação na educação tecnológica na região, o IFCE-*campus* de Limoeiro do Norte está situado no Vale Jaguaribe, distante cerca de 198 km da capital cearense, atualmente o IFCE, *campus* Limoeiro do Norte oferta cursos de formação inicial e continuada de trabalhadores jovens e adultos, cursos técnicos de nível médio e cursos superiores, concebidos a partir dos eixos Produção Alimentícia, Recursos Naturais, Controle e Processos Industriais, Ambiente, Saúde e Segurança, recentemente em 2009 foram criados os cursos Bacharelado em Nutrição e Tecnologia em Agronegócio, e dois cursos técnicos Agropecuária e Panificação.

O *campus* de Limoeiro do Norte está localizado em uma das sete mesorregiões do Estado do Ceará, a Mesorregião do Jaguaribe, formada por 21 municípios, agrupados em quatro microrregiões: Baixo Jaguaribe, Litoral de Aracati, Médio Jaguaribe e Serra do Pereiro. Os municípios localizam-se, estrategicamente próximos a capitais nordestinas, transformando a região num importante pólo logístico, com fácil acesso aos grandes mercados consumidores.

A região sobressai no cenário econômico do Ceará, dada a sua vocação agroindustrial, com destaque para a agricultura irrigada. A prática dessas atividades desencadeou a carência de mão-de-obra especializada e, cada vez mais, o emprego de novas tecnologias em vários ramos do conhecimento tornou-se imprescindível. As cadeias produtivas locais mais importantes, que se apresentam como eixos do desenvolvimento econômico estão reunidas em sete grandes grupos, considerando as potencialidades da região:

a) agricultura irrigada – banana, melão, abacaxi, limão, acerola, goiaba e graviola;

b) pecuária – bovinocultura de leite, ovinocultura de corte, caprinocultura de leite e de corte e apicultura;

c) aqüicultura – carcinicultura e piscicultura

d) cerâmica;

e) eletromecânica;

f) extrativismo mineral – calcário

g) artesanato.

Sendo assim, o IFCE - *campus* de Limoeiro do Norte tem procurado adequar a sua oferta de ensino, extensão e pesquisa às necessidades locais, por entender que, à medida que uma região se desenvolve, mais se fazem necessários profissionais qualificados. O IFCE cumpre no Vale do Jaguaribe o papelde, por meio da educação, promover o ser humano, dando-lhe condições, não apenas de sobreviver, mas sim, e principalmente, de viver com dignidade, retirando do meio ambiente o de que tem necessidade, de forma sustentável.

4.3 Áreas de Atuação do *Campus* Limoeiro do Norte

PÓS-GRADUAÇÃO – *LATO SENSU:*

Saúde e Segurança Alimentar (*)

Fruticultura Irrigada (*)

Hidrometria (*)

Instalações Prediais (*)

Ciência para Educação Básica (*, **)

ENSINO SUPERIOR DE TECNOLOGIA:

Alimentos

Irrigação e Drenagem

Mecatrônica Industrial

Saneamento Ambiental

Agronegócio

ENSINO SUPERIOR - BACHARELADO:

Nutrição

ENSINO TÉCNICO DE NÍVEL MÉDIO:

Eletroeletrônica

Fruticultura

Meio Ambiente

Mecânica Industrial

Agropecuária

Panificação

PROEJA – FIC ENSINO FUNDAMENTAL**:**

Panificação e Informática

(*) Em parceria com o Instituto CENTEC/(**) Em parceria com a Prefeitura. Municipal de Limoeiro do Norte.

4.4 Traduzindo o Novo Olhar

O município de Limoeiro do Norte possui 55 mil habitantes que vem experimentando uma ascensão econômica depois da chegada do Instituto, qual já tinha uma história com o ensino profissional há pouco mais de 10 anos, uma importante cidade do pólo metal-mecânico e com uma economia baseada nos agronegócios, várias empresas da área vêm se instalando na região em função da mão-de-obra, o *campus* já trazia uma história de ensino consolidada, o que facilitou bastante a forma de compreensão do corpo discente com relação à qualidade no ensino. O governo federal aproveitou toda a estrutura pronta do Instituto que já existia com outro nome e em outra esfera do poder público e fez desse *campus* um centro pólo universitário para toda região Jaguaribana do Ceará.

Podemos traduzir esse novo olhar para um novo momento do ensino tecnológico aqui na região, com oferta de mais cursos e vagas para o ensino público e de qualidade, sabe-se que com isso o crescimento da região descentraliza dos grandes centros como era de costume, constituindo assim grande desenvolvimento para sociedade e agregando valores para melhor qualidade de vida. Bastos (1997) afirma que a educação no mundo de hoje tende a ser tecnológica, o que, por sua vez, vai exigir o entendimento e interpretação de tecnologias. Como as tecnologias são complexas e práticas ao mesmo tempo, elas estão a exigir uma nova formação do homem que remeta à reflexão e compreensão do meio social em que ele se circunscreve. Esta relação - educação e tecnologia - está presente em quase todos os estudos que têm se dedicado a analisar o contexto educacional atual, vislumbrando perspectivas para um novo tempo marcado por avanços acelerados.

5 REVISÃO DA LITERATURA

5.1 Comprometimento

As pesquisas de comprometimento organizacional possuem uma premissa em comum de que o comprometimento sozinho não garante o sucesso da empresa, mas que um elevado grau de comprometimento com a organização contribui para que as empresas alcancem seus objetivos. Segundo Bastos (1998), comprometer-se significa sentir-se vinculado a algo e ter desejo de permanecer naquele curso de ação. De acordo com Senge (1998), o comprometimento pressupõe “um sentimento total de responsabilidade na transformação das metas e objetivos em realidade” (p. 246).

Mais que uma simples lealdade à organização, o comprometimento é um processo através do qual os colaboradores expressam sua preocupação com o bem-estar e o sucesso da organização em que trabalham (Northcaft e Neale *apud* Moraes, 1995, p. 178). O comprometimento, para Davenport (2001), refere-se ao elo entre as pessoas e a organização, de base emocional ou intelectual, e é dividido por ele em três categorias:

a) Atitudinal: pessoas que se identificam e se envolvem com a organização e gostam de fazer parte dela. Comungam dos mesmos interesses da empresa, o que os motiva a trabalhar por ela.

b) Programático: pessoas que fazem parte da empresa somente porque os custos de deixá-la são muito altos. Preferem não se arriscar, embora insatisfeitas, continuam na empresa, mas não investem efetivamente seu capital humano.

c) Baseado na lealdade: pessoas que se sentem amarradas à organização por um senso de obrigação; esses trabalhadores desejam fazer aquilo que crêem ser o certo para a organização. Mesmo que de forma mais modesta da que ocorre no comprometimento atitudinal, produz dedicação e absorção dos objetivos organizacionais por parte do trabalhador (p. 38-40).

Bastos (1994) conceitua que, na linguagem científica, comprometimento pode ser entendido como “engajamento em um curso de ação”. A noção de um comprometimento genérico, portanto, segundo Barbosa e Faria (2000), tende a ser teórica e empiricamente inconsistente na medida em que é mais fácil o sujeito estar comprometido com os objetivos e metas de seu departamento ou setor, com determinados trabalhos, atividades ou tarefas que deve realizar e pelas quais será avaliado objetiva e subjetivamente, do que com a organização como um todo.

Para Borges (2006) dentre os diversos modelos de conceituação do comprometimento, o modelo de maior aceitação entre os pesquisadores é o modelo de três dimensões, estabelecido por Meyer e Allen (1991). Eles apresentam um modelo baseado nas proposições que comprometimento é uma força que liga um indivíduo ao curso de ações de relevância para um objetivo e pode ser acompanhado por diferentes opiniões que têm a função de dimensionar o comportamento. O modelo dos autores é internacionalmente aceito, tendo sido validado em várias culturas. Os autores conceituam o comprometimento organizacional em três dimensões:

a) *Affective Commitment,* ou Comprometimento Afetivo: comprometimento como um envolvimento, onde ocorre identificação com os objetivos e valores da organização. Representa algo além da simples lealdade passiva, envolvendo uma relação ativa, na qual o indivíduo deseja dar algo de si para contribuir com o bem-estar da organização. Segundo Meyer e Allen, "Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem [...]" (p. 58);

b) *Continuance Commitment* e que a literatura trata como Instrumental: comprometimento percebido como altos custos associados a deixar a organização. Para os autores, "Empregados com [...] comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam [...]" (idem);

c) *Normative Commitment,* ou Comprometimento Normativo: comprometimento como uma obrigação em permanecer na organização. "Empregados com [...] comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados" (idem).

Tabela 1- Modelo de três componentes, de Meyer e Allen (1997)

COMPONENTES	CARACTERIZAÇÃO	RAZÕES DA PERMANÊNCIA	ESTADO PSICOLÓGICO
Afetivo	Grau em que o indivíduo se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido com a organização.	O indivíduo sente que quer permanecer.	Desejo.
Instrumental	Grau em que o indivíduo se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da empresa. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	O indivíduo sente que tem necessidade de permanecer.	Necessidade.
Normativo	Grau em que o indivíduo possui um sentido de obrigação ou dever moral de permanecer na organização.	O indivíduo sente que deve permanecer.	Obrigação.

Fonte: Adaptado de Rego e Souto (2002, p.6).

Os indivíduos com vínculos afetivos com a organização normalmente são motivados e apresentam alto desempenho. Pode-se esperar que estes indivíduos faltem menos ao trabalho e contribuam de forma mais significativa no sentido dos objetivos da organização do que aqueles que não possuem vínculos dessa natureza.

Isto não ocorre, por exemplo, com os indivíduos que apresentam comprometimento instrumental. O comprometimento desses vai até o limite do necessário para mantê-los vinculados à organização, ou seja, não fazem mais do que lhes é exigido. Espera-se que o comprometimento instrumental de um indivíduo seja relacionado negativamente ou mesmo não relacionado ao seu desempenho, exceto quando este desempenho está atrelado à manutenção do emprego (Meyer e Allen, 1997).

Já os funcionários com forte comprometimento normativo agem de forma correta para com a organização. Eles sentem uma obrigação ou responsabilidade moral com a organização. De acordo com os autores, este componente de comprometimento está relacionado positivamente ao desempenho no trabalho, assiduidade e cidadania organizacional. Os autores também apontam que os estudos sobre o comprometimento não devem ser pautados somente a partir da perspectiva dos custos de rotatividade do pessoal, mas, principalmente, pela qualidade do trabalho que estes indivíduos desenvolvem nas empresas. Meyer e Allen (1997) utilizam um questionário reduzido com 18 perguntas medidas com uma escala de 7 pontos. Apesar de criticado, o modelo de Meyer e Allen continua a servir de referência para estudos com os quais o tema comprometimento está relacionado (Barbosa e Faria, 2000; Bastos e Costa, 2000; Bastos e Rocha, 2000; Medeiros *et al*., 1999; Bandeira, Marques e Veiga, 2000, Medeiros e Enders, 1997). Os últimos, por exemplo, assinalam a comprovada capacidade de medição do comprometimento e alto poder de generalização do modelo sugerido por Meyer e Allen (1997).

5.2 Comprometimento no Setor Público de Educação

É imprescindível ressaltar alguns dos estudos sobre comprometimento realizados nesse campo, no que concerne a organizações públicas e, mais designadamente, a instituições universitárias públicas. Comprometimento Organizacional, alguns autores atestam a importância de se buscar modelos explicativos para o fenômeno. Podemos observar semelhanças nos autores Moraes et al. (1997 apud Borges, Marques e Adorno, 2006), também observam a produtividade e a eficiência para as organizações, além da satisfação das aspirações, desejos e necessidades individuais, como resultados importantes, para os quais contribui o comprometimento, e acentuados para o desenvolvimento autos sustentado das organizações.

O comprometimento organizacional é um construto cujo campo de conhecimento vem sendo desenvolvido não faz muito tempo, além da importância reconhecida (Borges-Andrade; Afanasief e Silva 1989, apud Leite, 2008). Justamente por ser um campo de estudo recente na área de Gestão de Pessoas, não há consenso entre os poucos autores que tratam do tema (Dias e Marques, apud Borges, Marques e Adorno, 2006) e os estudos, de certa maneira, ainda são superficiais (Moraes, Marques e Correia, 1998). Para Medeiros *et al.* (2003), “É consenso hoje, na literatura, que o comprometimento possui múltiplos focos, como organização e carreira, e bases, como afetiva, normativa e instrumental” (p. 189). Referindo-se à abordagem multidimensional do comprometimento, para Meyer e Allen (1991), a partir dessas constatações, surgem as dimensões de comprometimento: afetivo, instrumental e normativo.

As três dimensões abordadas têm em comum um estado psicológico que caracteriza o relacionamento dos empregados com a organização e implicações para a decisão de continuar

ou não sua participação na organização. Entretanto, os três estados psicológicos divergem quanto à sua natureza. Segundo a abordagem de Rowe e Bastos (2007), pode-se afirmar que o comprometimento afetivo resulta de um vínculo afetivo em relação à organização, com o sujeito identificando-se e envolvendo-se com ela e permanecendo na organização porque quer. O comprometimento instrumental, na visão desses autores, resulta do reconhecimento dos custos em deixar a Instituição.

Conforme Bastos, Brandão e Pinho (1996), o comprometimento visto pela base instrumental indica uma forma de apego psicológico, que reflete o grau em que o indivíduo se sente prisioneiro de um lugar pelos altos custos associados a sua saída. O conceito se apóia na teoria dos *side-bets* de Becker (1960), que consiste numa troca, o trabalhador se sente recompensado com o que lhe é oferecido pela organização e o seu desligamento implicaria sacrifícios significativos – econômicos, sociais ou psicológicos

Citando Drucker (2003), as instituições de serviço público precisam ser tão empreendedoras e inovadoras quanto qualquer negócio. Na verdade elas podem precisar até mais do que isso. As rápidas mudanças na sociedade atual, na tecnologia e na economia constituem, ao mesmo tempo, uma ameaça e uma oportunidade ainda maior. Mais adiante, o autor faz uma comparação na qual ressalta que para as instituições de serviço público é muito mais difícil inovar do que até mesmo para uma empresa privada “burocrática”. Na ausência do lucro, tamanho é o único critério de sucesso para uma instituição de serviços, e crescimento, uma meta em si mesma. E naturalmente, há sempre tanta coisa mais que precisa ser feita nas instituições.

Muitos autores destacam a importância da abordagem do comprometimento no serviço público com vistas à imagem que se tem do setor e à contribuição que o comprometimento

dos funcionários tem como fator de envolvimento com a instituição. O funcionalismo público é visto, atualmente, como ineficiente, dado seu "excessivo aparato burocrático e baixo engajamento de seus dirigentes e servidores com o propósito maior dessas mesmas organizações" (Correia, Moraes e Marques, 1998, p. 2), além de ser associado a práticas como o clientelismo, patronismo e paternalismo. A construção dessa imagem social, que deve ser entendida no contexto político, econômico e social da administração pública, tem como condicionante o padrão de conduta do servidor (Brandão e Bastos, 1993). Segundo Brandão (apud Correia, Moraes e Marques 1998, p. 7), o servidor público é "estigmatizado como inoperante, ocioso e descomprometido". Isso reforça a importância de se entender o comprometimento na empresa pública, para que possam ser desenvolvidas práticas de recursos humanos que retenham os funcionários na organização, lhe garantam uma melhor eficiência e produtividade, bem como revelem as aspirações, desejos e necessidades dos indivíduos. Apesar de considerado importante, o estudo do comportamento do servidor e a atenção dada aos recursos humanos nas organizações públicas ainda estão aquém do que seria necessário e, segundo Brandão e Bastos (1993) "nunca houve condições efetivas para a implantação de adequada política de recursos humanos no setor público" (p. 51). Além da falta de atenção, a capacidade do governo em investir em infraestrutura vem se reduzindo nas últimas décadas, o que também compromete a gestão dos recursos humanos na organização. Tudo isso se reflete tanto no desempenho e autoestima do funcionário diante da sociedade, quanto em uma crise de identidade da organização (Rocha e Silva, 2005). Dado que na visão de Albert e Whetten, apud Rocha e Silva (2005, p. 3), "a identificação com a organização pode ser definida como o nível de congruência entre a percepção que os membros possuem sobre a identidade da organização e as suas expectativas pessoais". Tal crise de identidade torna ainda mais complexo esperar identificação e comprometimento do indivíduo com a

instituição. Muito do que se tem de contribuição acerca do tema comprometimento no setor público é resultado de variados estudos de caso, em organizações dessa natureza, a partir da abordagem multidimensional do comprometimento.

Em meio a variados tipos de instituições públicas, diversos autores tiveram como unidade de análise universidades públicas, instituições que, segundo Moraes et al. (1997, p. 2): "[...] se caracterizam pelo conservadorismo, principalmente no que se refere às políticas de recursos humanos, demonstrando resistência à adoção de medidas que incentivem a efetiva participação, do seu pessoal técnico-administrativo, nas decisões e quanto à maior autonomia no trabalho". Embora essas dificuldades encontradas nas instituições do setor público, um estudo realizado por Brandão e Bastos (1993), em uma instituição universitária pública, apontou que o componente afetivo do funcionário público se mostrou bastante presente. Isso foi revelado pelo desejo de permanecer na organização e de contribuir para que ela supere suas dificuldades segundo Brandão; Bastos, 1993.Um dos motivos, levantado por Rowe e Bastos (2007), para um forte vínculo afetivo em instituições públicas, é a estabilidade assegurada pela relação empregatícia e "um contexto para o desenvolvimento de atividades de pesquisa e extensão". Moraes *et al.* (1997) também apontam que, nas instituições públicas estudadas, o ambiente de trabalho e a política salarial são elementos que influenciam o comprometimento organizacional dos servidores públicos, os quais são fatores relacionados ao componente de comprometimento instrumental.

Diante da relevância do estudo do comprometimento organizacional em instituições do setor público, o presente trabalho abordará esse tema no contexto de uma Instituição de educação pública, considerando os três componentes: afetivo, instrumental e normativo.

5.3 Estágio Probatório

É um período de adaptação onde será verificado o desempenho do servidor recém admitido na Instituição e que servirá para determinar a efetivação ou não no cargo para o qual foi nomeado, com duração de 36 (trinta e seis) meses a partir da data de sua entrada em exercício.

Requisitos básicos*:* Nomeação para cargo de provimento efetivo e entrada em exercício.

Procedimentos: São realizadas seis avaliações, sendo uma a cada semestre. Quatro meses antes de findo o período do estágio probatório, será realizado a 6ª avaliação, que será submetida à homologação da autoridade competente. O formulário de avaliação de desempenho é encaminhado à chefia pela SARH/DSARH.O SPO/SAS é o responsável pela coordenação da avaliação do estágio probatório. Na primeira e última avaliação, o SPO/SAS realiza entrevista com o servidor. Em caso de necessidade, durante o período da avaliação, poderão ser realizadas outras entrevistas e adotadas as medidas necessárias.

Informações gerais:

1) Durante o período de estágio probatório serão avaliadas a aptidão e a capacidade do servidor para o exercício do cargo, observados os fatores: responsabilidade, organização/planejamento, iniciativa/decisão, disciplina, qualidade do trabalho, relacionamento/comunicação, racionalização, confiabilidade, cooperação, contemplando os fatores previstos no Art. 20 da Lei n° 8.112/90.

2) O Servidor será aprovado no estágio probatório se obtiver como resultado final a média aritmética igual ou superior a 70% dos pontos possíveis nas avaliações a que tiver se submetido.

3) O servidor não aprovado no estágio probatório será exonerado ou, se estável, reconduzido ao cargo anteriormente ocupado.

4) Ao servidor em estágio probatório, poderá ser concedida licença para tratamento da própria saúde. (Art. 202 da Lei nº 8.112/90)

5) Ao servidor em estágio probatório somente poderá ser concedidas licenças e afastamentos: por motivo de doença em pessoa da família, por motivo de afastamento do cônjuge ou companheiro, para o serviço militar, para atividade política, para o exercício de mandato eletivo, para estudo ou missão no exterior, para servir em organismo internacional (Art. 20 § 4º da Lei nº 8.112/90).

6) O servidor em estágio probatório poderá exercer quaisquer cargos de provimento em comissão ou funções de direção, chefia ou assessoramento no órgão ou entidade de lotação, e somente poderá ser cedido a outro órgão ou entidade, para ocupar cargos de Natureza Especial ou em comissão do grupo - Direção e Assessoramento Superiores-DAS, de níveis 6, 5 e 4, ou equivalentes (Art.20 § 3º da Lei nº 8.112/90).

7) O estágio probatório ficará suspenso durante as licenças: por motivo de doença em pessoa da família; acompanhamento de cônjuge ou companheiro que foi deslocado para outro ponto do território nacional, para o exterior ou para o exercício de mandato eletivo dos Poderes Executivo e Legislativo (prazo indeterminado e sem remuneração); para atividade política e para servir em organismo internacional, bem assim na hipótese de participação em

curso de formação, e será retomado a partir do término do impedimento (Art. 20 § 5º da Lei nº 8.112/90 e Lei 9.527, de 10/12/97).

8) Durante o período de estágio probatório não deverá ser autorizado Licença para Desempenho de Mandato Classista (Art. 20 § 4º da Lei nº 8.112/90).

9) O servidor que durante o estágio probatório for aprovado em outro concurso público não poderá aproveitar o tempo anteriormente prestado naquele estágio para esta nova situação.

10) O tempo de servidor que já adquiriu estabilidade no serviço público e que se encontra submetido a estágio probatório em razão de um novo provimento não poderá ser computado para efeito de progressão e promoção no novo cargo.

11) O servidor em estágio probatório poderá participar de treinamento de curta duração, desde que seja de interesse do órgão ou entidade, necessário ao desempenho das atribuições do cargo para o qual foi nomeado e não prejudique realização da avaliação de desempenho a que deve ser submetida (Ofício Circular nº 42/95 - MARE-SRH).

12) No caso de ocorrer lotação provisória de servidor em estágio probatório, a avaliação de desempenho deverá ser efetuada pelo órgão ou entidade no qual o servidor estiver em exercício, de acordo com as orientações do seu órgão de origem (Ofício Circular nº 42/95 - MARE - SRH).

13) A SARH/DSARH/SPO-SAS é a responsável pelo acompanhamento e execução da avaliação de desempenho em estágio probatório e pelo esclarecimento de eventuais dúvidas.

6 METODOLOGIA DA PESQUISA

A estratégia de pesquisa adotada foi o estudo de caso, do qual buscamos discutir a aplicabilidade dos níveis de comprometimento dos gestores da instituição do IFCE *campus* limoeiro do Norte, que se encontra em estágio probatório e dos gestores do *campus* de Fortaleza que passaram já por esse período estando estáveis. De acordo com Marconi e Lakatos (2006) o estudo de caso é caracterizado como: “o levantamento com mais profundidade de determinado caso ou grupo humano sob todos os seus aspectos” (p. 274). Yin (2001) acrescenta que: “estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto” (p. 15).

A construção da pesquisa foi realizada em dois momentos distintos: (1) Revisão bibliográfica do tema proposto, procurando identificar a evolução do conceito de comprometimento e dos três níveis: afetivo, instrumental e normativo com a aplicação no contexto acadêmico; (2) Aplicação de um questionário com os gestores dos *campi* Limoeiro do Norte, que se encontram em fase de estágio probatório, e os gestores de Fortaleza que se encontram estáveis na instituição para analisar e comparar o nível de comprometimento através dos três componentes: afetivo, instrumental e normativo.

De acordo com o objetivo da pesquisa, caracteriza-se como uma pesquisa descritiva porque descreve o comportamento dos indivíduos (gestores) em relação ao fenômeno dos níveis do comprometimento organizacional. De acordo com o processo de pesquisa, podemos diferenciá-la em ‘quantitativa’ ou ‘qualitativa’. Alguns preferem o método ‘quantitativo’,

objetivo por natureza e focado na mensuração dos fenômenos. Outros preferem o método 'qualitativo', que é mais subjetivo e envolve examinar e refletir as percepções para obter um entendimento de atividades sociais e humanas (Collis e Hussey, 2005).

Portanto, este estudo caracteriza-se como uma pesquisa quantitativa, porque é objetiva na mensuração do fenômeno dos níveis comprometimento organizacional através da aplicação de um questionário à população foco da pesquisa.

O universo da pesquisa ou objeto de estudo é o conjunto de elementos escolhidos segundo algum critério de representatividade (Vergara, 2004). Nesta pesquisa, o objeto de estudo são todos os gestores que trabalham no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia *campus* do Limoeiro do Norte – CE e *campus* Fortaleza-CE e o instrumento utilizado para a coleta de dados foi um questionário já testado e validado por Likert (1975), contendo aspectos semi-estruturado (ver Anexo – Questionário de Coleta de Dados, pag. 82), onde está dividido em primeira parte, que estão as características pessoais e funcionais dos gestores do IFCE de cada *campus* estudado e segunda parte, que estão relacionados aos níveis de comprometimento adaptado dos autores Meyer e Allen (1997, pp. 118 e 119).

As questões da segunda parte estão em uma escala do tipo Likert dois postos: Discordo e Concordo, variando de 1 a 6 (de discordo totalmente a concordo totalmente). Um dos pontos centrais em pesquisas empíricas, em especial, quantitativas organizacionais que investigam questões de gestão e comprometimento, é elaboração do instrumento de medição (questionário) a ser utilizado para a coleta de informações. Questionários objetivos baseados na escala de Likert são bastante utilizados nesses tipos de pesquisa (Saraph et. al, 1989; Ahire, 1996; Badri, 1995; Tamimi, 1995; Terziovski, 1999; Alexandre & Ferreira, 2001a). Foi preservado o anonimato dos respondentes com a finalidade de evitar constrangimentos, ou até

mesmo rejeição em responder. A primeira parte do questionário possui 6 itens, que está inserido no contexto pessoal como sexo, faixa etária, estado civil, grau de instrução , número de dependentes e tempo de atuação na instituição, itens ligados as questões também funcionais dos gestores, onde traçaremos o perfil dos gestores de cada *campus* através dos resultados obtidos. A segunda parte do questionário aplicado com os gestores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do *campus* Limoeiro do Norte, possui 18 itens divididos nas três dimensões do comprometimento organizacional: afetivo, instrumental e normativo, tudo baseado na escala de mensuração do comprometimento de Meyer, Allen e Smith (1993) – modelo internacionalmente aceito e validado.

Cada dimensão focou seis questões para avaliação resultando assim os 18 itens, onde foi separado pela sigla COA (comprometimento organizacional afetivo), COI (comprometimento organizacional instrumental) e CON (comprometimento organizacional normativo, o que facilitou para tabulação dos dados, com o propósito de traçar o perfil do grupo de cada Instituto e principalmente para não tender os respondentes com o significado total das siglas.

A população do *campus* do Limoeiro do Norte – CE é constituída de 35 gestores, entre técnicos administrativos de nível superior e coordenadores de cursos da instituição. Dos 35 questionários entregues na Instituição, obteve-se o retorno de 100% dos questionários totalmente válidos, correspondendo a um índice de retorno de 100%.

Criado em 2009, o *campus* de Limoeiro do Norte está situado no Vale Jaguaribe, distante cerca de 198 km da capital cearense, por ser um *campus* novo e relativamente com poucos funcionários, 45 docentes e 29 técnicos administrativos totalizando 74 servidores efetivos (em estágio probatório). Nesse sentido, o *campus* Limoeiro do Norte possibilitou coletar toda a população (os gestores) da pesquisa para aplicação do questionário, o que não aconteceu no

campus Fortaleza, uma vez que o *campus* possui 304 docentes e 219 técnicos administrativos, dificultando coletar toda população real da pesquisa.

Por possuir quase setenta anos na sua essência, o *campus* de Fortaleza possui 523 servidores efetivo, onde mais de 95% de sua população são estáveis, ou seja, já passaram pelo estágio probatório. Desta maneira obtivemos um número de 112 gestores que é a população da nossa pesquisa. De acordo com a equação 01, foi feito uma estimativa para determinar o tamanho da amostra necessário para se ter um nível de confiança com 95%, metodologia usada também por Bassan (2007).

$$n = \frac{z^2_{\alpha/2}.p.q.N}{e^2_0.(N-1) + z^2_{\alpha/2}.p.q} \qquad 01)$$

n = Tamanho de amostra

$z^2_{\alpha/2}$ = nível de confiança escolhido = (1-α) = 95%

e^2_0 = erro máximo permitido

α = desvio padrão da população

p = porcentagem com a qual o fenômeno se verifica

q = porcentagem complementar

N = Tamanho da população

Com base nas informações mostradas o cálculo do tamanho da amostra é apresentado na equação 02.

$$n = \frac{1{,}96^2 . 0{,}50 . 0{,}50 . 112}{0{,}05^2 . (112 - 1) + 1{,}96^2 . 0{,}50 . 0{,}50} \qquad (02)$$

$$n = 87$$

Dos 100 questionários entregues na Instituição, obteve-se o retorno de 87 dos questionários totalmente válidos, correspondendo a um índice de retorno de 87%.

Os dados foram coletados diretamente pela pesquisadora a partir da aplicação de questionários. Estes dados “referem-se a fatos ou coisas conhecidas, usadas como uma base para inferência ou consideração” (Collis e Hussey, 2005, p. 28). De acordo com Vergara (2004), a pesquisa de campo permite a investigação através de entrevistas, aplicação de questionários e testes que são excelentes fontes de coleta de dados.

O objetivo principal deste trabalho consiste em apurar o grau de comprometimento organizacional dos gestores de uma Instituição Pública de Educação profissional e Tecnológica dos *campi* Limoeiro do Norte e Fortaleza, considerando os componentes afetivo, normativo e instrumental do comprometimento com a organização, traçando um comparativo de cada um devido ao tempo de atuação no cenário educativo.

A análise contextual desta pesquisa foi desenvolvida como um estudo de caso, onde o tratamento dos dados foram feitos de forma quantitativa. Como suporte de análise e verificação dos dados, foi usado o *Software Microsoft Excel* 2007 para a construção dos gráficos e tabelas.

7 RESULTADOS E DISCUSSÕES

7.1 Primeira Parte da Pesquisa do *Campus* Limoeiro do Norte e *Campus* Fortaleza

a) SEXO

A informação inicial que a pesquisa realizada traz quanto à aplicação do questionário é relacionado ao sexo dos gestores dos *campi*, como mostra a Figura 01 abaixo, onde pode ser observado um comparativo quanto à distribuição por sexo dos gestores nos dois *campi*.

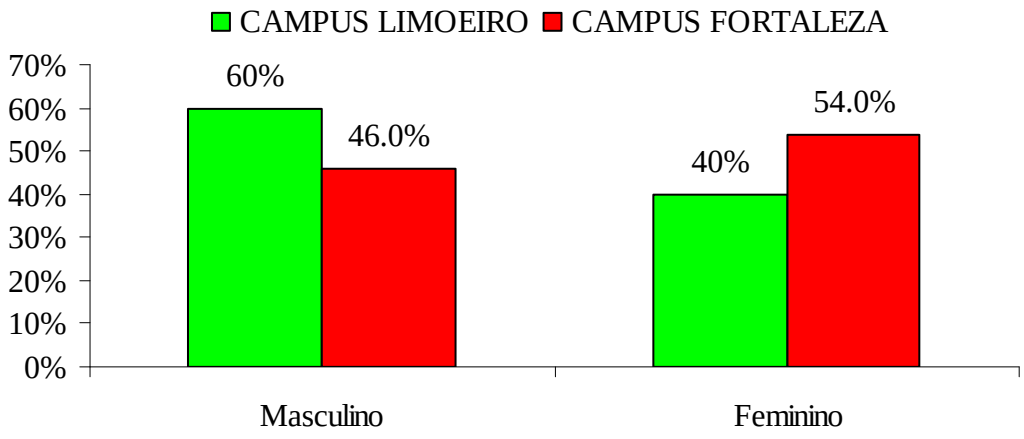


Figura 01 – Percentuais de gestores dos sexos masculino e feminino nos *campi* Limoeiro e Fortaleza.

Do total dos pesquisados podemos perceber que a maior parte dos gestores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia *campus* Limoeiro do Norte pertencem ao sexo masculino com 60%, sendo o sexo feminino bem representativo diante da amostra com 40% restantes.

O *Campus* Fortaleza em relação aos gestores a maioria pertence ao sexo feminino com 54% do total enquanto que 46% são do sexo masculino, podemos perceber que as mulheres estão ganhando força no mercado, principalmente no que diz respeito à área da gestão. Isso corrobora com Goldenberg (2003), em 1975 a ONU incluiu, segundo o dia 8 de março em seu calendário oficial de comemorações. Foi bem antes, porém, em 1910, na Segunda Conferência Internacional da Mulher, na Dinamarca, que surgiu a idéia de dedicar esse dia às mulheres. Desde então, muita coisa mudou. As mulheres vêm ganhando espaço no ensino universitário, no topo da hierarquia das empresas e na política. Bispo (2003) menciona que, nos últimos anos, as corporações brasileiras depararam-se com um fato: cada vez mais, as mulheres ocupam cargos de liderança. Em relação à discussão do desempenho da liderança feminina nas empresas, parece haver indícios de que há diferenças entre eles e elas, no que se refere ao estilo, à compreensão dos aspectos humanos, à tomada de decisão, entre outros. Os resultados dos dois *campi* estudados foram um pouco diferentes, o *campus* Limoeiro na gestão quem domina são os homens, já em Fortaleza quem ficou com a maior parte na gestão, quanto ao sexo foram às mulheres. Um dado bastante importante para uma instituição quase centenária nos dias de hoje.

b) FAIXA ETÁRIA

A segunda questão está relacionada à faixa etária dos gestores dos *campi*, como demonstra a Figura 02 abaixo, onde se observa as diferenças de idade dos pesquisados, onde podemos verificar a influencia do tempo de instituição.

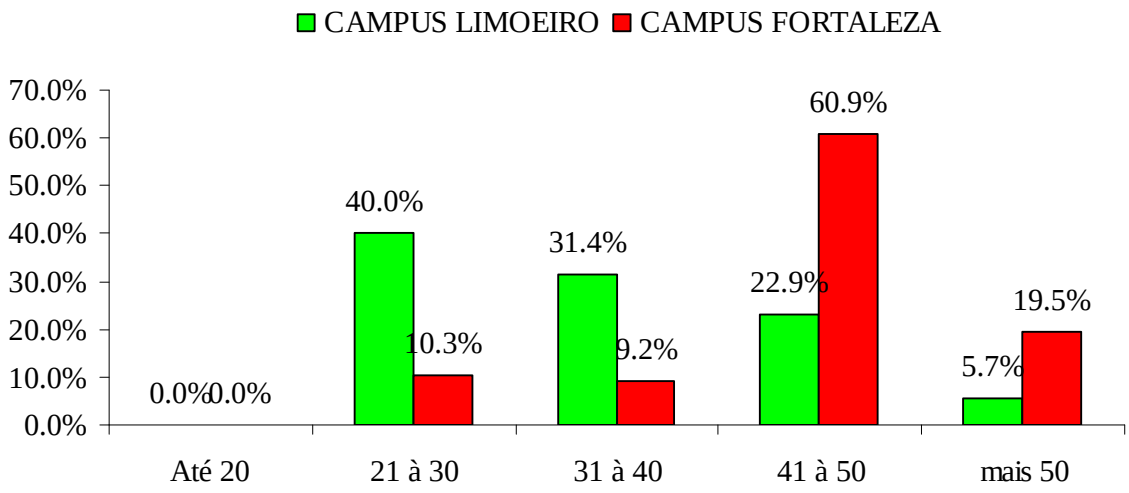


Figura 02 – Percentuais de gestores dos *campi* Limoeiro e Fortaleza quanto à distribuição por idade.

A idade predominante da população pesquisada do Limoeiro é relativamente jovem com 40% do total, ou seja, são pessoas de 21 a 30 anos, geralmente são recém formados que estão entrando no mercado de trabalho recentemente, mas com uma grande carga de estudos teóricos e que muitos estão no serviço público pela primeira vez, dado importante porque o *campus* Limoeiro realizou concurso público a pouco mais de um ano e meio ingressando muito jovens com perspectivas profissionais futuras. Uma porcentagem bem representativa está entre a faixa etária de 31 a 40 anos, e 41 a 50 anos com total de 54% dos pesquisados do *campus* Limoeiro, um período profissional que os gestores estão ainda em atividade plena e com subsídios teóricos para desenvolver a gestão na prática, muitos deles com pós-graduações concluídas para desempenhar empiricamente todo conhecimento adquirido.

De maneira especial vemos que os gestores de menor percentual são os maiores de 50 anos, até porque não existiram gestores com idade até 20 anos, pessoas mais velhas onde podemos ligar até mesmo a questão da experiência e tempo de trabalho maior, gestores que durante toda vida profissional já tenha passado por várias provas para enfrentar cada situação.

Também podemos apontar a preocupação desses gestores em possuir uma estabilidade, uma vez que os mesmo já estão em fase final de sua vida profissional, e certamente procuram algo mais estável para não correrem riscos de serem demitidos das empresas antes de se aposentarem. Um Cargo Público oferecem a eles uma acomodação e certeza para um fim de carreira satisfatório. Mas são poucos que conseguem alcançar um concurso público, diante dos estudantes que estão saindo das faculdades e ainda aqueles mais jovens que vivem para estudar, sem responsabilidade de uma família para sustentar.

O *campus* de Fortaleza sobressai em cima da faixa etária de 41 a 50 anos, com total de 60,9% dos gestores da instituição, isso demonstra um dado bastante esperado, uma vez que a instituição possui quase cem anos de existência, elencando assim seus gestores experientes com tempo de trabalho maior, a maior parte deles já estando estáveis e que tenham transmitido a experiência diante desse tempo na instituição, uma vez que eles passaram do estágio probatório, instáveis e que são eleitos muitas vezes pela diretoria por sua competência no setor que eles gerenciam. Ainda com um número expressivo diante da faixa etária podemos destacar 19,5% dos respondentes do *campus* de Fortaleza acima dos 50 anos. Vemos na Figura 02 que os gestores de faixa etária entre 21 a 30 e 31 a 40, os mais jovens, possuem uma porcentagem menor diante das demais idades pesquisada as duas juntas representam um total de 19,5% do total analisado.

Concluindo a análise dessa figura, podemos ver que o *campus* de Limoeiro do Norte possui uma gestão jovem, diferentemente do *campus* de Fortaleza que possui uma gestão mais experiente. Dado importantíssimo para quantificar o pouco tempo existente da instituição do Limoeiro do Norte onde os gestores encontram-se ainda em estágio probatório.

c) ESTADO CIVIL

O terceiro ponto do questionário refere-se ao estado civil dos gestores pesquisados, é interessante notar que relacionando os dois *campi* mostrados na figura 03 as respostas foram bastante parecidas, podemos explanar um pouco o que motiva esse fenômeno.

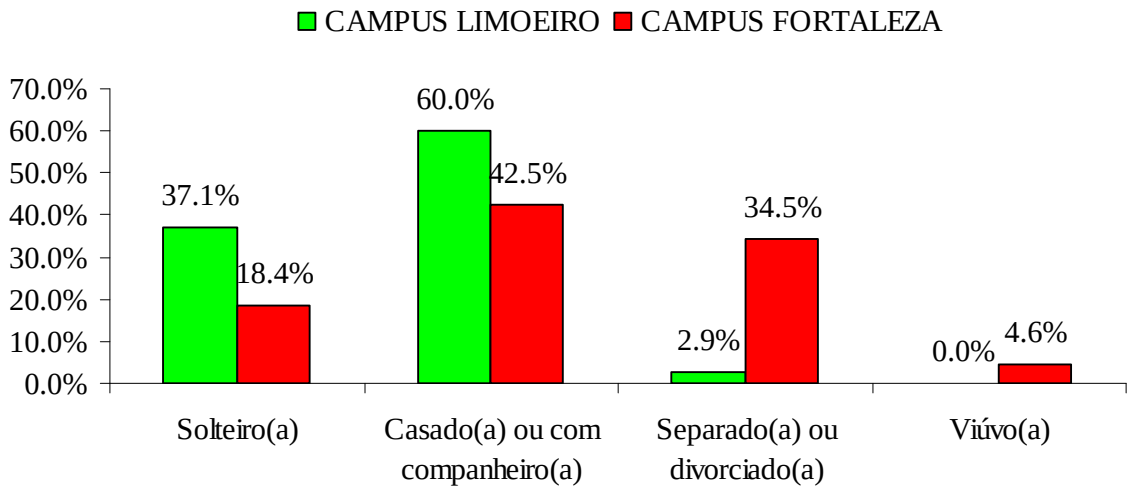


Figura 03 – Percentuais do estado civil nos *campi* Limoeiro e Fortaleza.

Na variável estado civil na figura 03, vemos que a maioria dos gestores do *campus* Limoeiro do Norte 60% são casados, isso é um dado bastante natural pela questão da estabilidade que terão, por ser um emprego público onde a segurança nesse sentido passa a ser maior, o servidor pode planejar sua vida para o futuro. Segundo Mowday, Steers e Poter (1982) no que **se** refere às características socioculturais ressaltam que as pessoas casadas são mais comprometidas do que as solteiras. Prosseguindo, vemos que 37,1% dos gestores de Limoeiro são solteiros, devemos associar também a faixa etária dos gestores do *campus*, por muitos deles serem muito jovens.

No *campus* de Fortaleza os valores estão bem distribuídos entre os itens, por ser uma instituição mais antiga podemos ver todos os perfis, com a maior percentual 42,5% ficaram os

gestores casados, 34,5% respectivamente os gestores separados ou divorciados. Tem-se, assim, 18,4% os solteiros e ainda 4,6% os viúvos. Nota-se que o *campus* Limoeiro teve dois itens que não foram nada expressivos diante de Fortaleza.

d) GRAU DE INSTRUÇÃO

Quanto ao grau de instrução, o maior percentual entre os gestores do *campus* Limoeiro do Norte relacionado são os especialistas com 31% do total, merece destaque também um alto índice de doutores, isso mostra que os gestores possuem nível teórico muito além do esperado na pesquisa, estando bastante capacitados para possuir tal função, porque juntamente com o grau de instrução o gestor carrega consigo a experiência aprendida durante toda sua vida acadêmica, em se tratando de uma instituição de Educação, que passa a ser o essencial na prática dessa gestão. Conforme verificado na figura 04, vemos que o número de mestres quase iguala com os de graduados, dados importantes para uma instituição de Educação onde se busca excelência no nível de cada aluno.

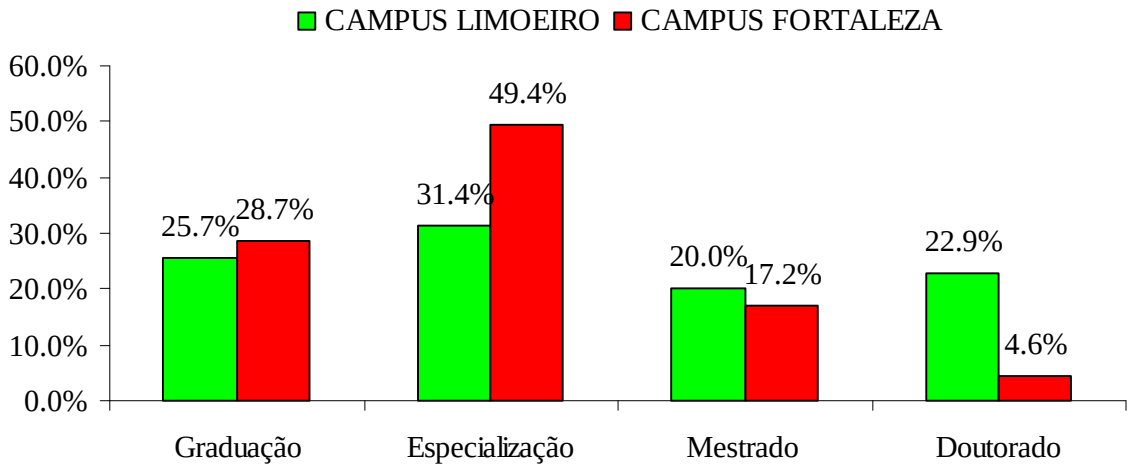


Figura 04 – Percentuais do grau de instrução nos *campi* Limoeiro e Fortaleza.

e) NÚMERO DE DEPENDENTES

Na questão cinco do questionário aplicado aos gestores dos *campi*, refere-se ao número de dependentes como mostra a figura 05, vemos que as duas instituições possuem resultados diferentes, isso implica também o fator tempo do gestor na instituição, que no começo da carreira ele é mais cauteloso nessa questão, já os gestores que possuem mais tempo na instituição planejam seus dependentes com maior segurança.

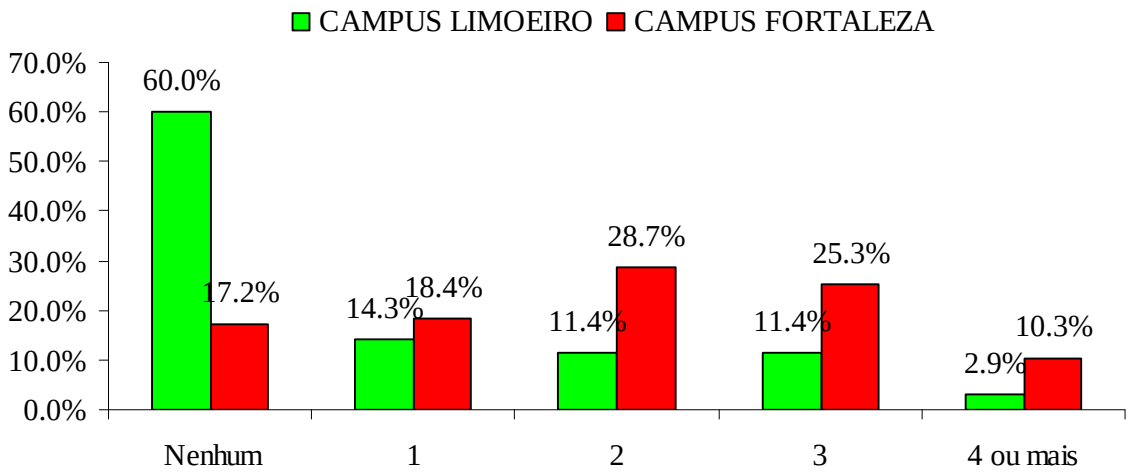


Figura 05 – Percentuais do número de dependentes dos *campi* Limoeiro e Fortaleza.

Mais da metade dos gestores população alvo da pesquisa, não possui dependentes conforme a figura 05 aponta, pode ser pelo fator da estabilidade, que ainda não está definido pelo tempo em que os gestores possuem na instituição, mas é um dado bastante significativo, entretanto levamos em consideração também os 14% que possuem apenas 1 dependente talvez esses números possam crescer após o estágio probatório, onde garantirá uma efetividade no emprego.

Já os gestores de Fortaleza, que possuem mais tempo de instituição possuem de 2 a 3 dependentes.Isso mostra o que a instabilidade pode fazer com o planejamento familiar, com a garantia do emprego , os gestores se sentem mais capazes de sustentar e dar uma vida melhor aos seus dependentes.

f) TEMPO DE ATUAÇÃO NA INSTITUIÇÃO

Podemos destacar na figura 06 abaixo, relativa ao tempo de atuação na instituição a disparidade de tempo dos gestores do *campus* Fortaleza, que em sua maioria possuem mais de dez anos e o *campus* Limoeiro que possuem menos de três anos de tempo de trabalho na instituição.

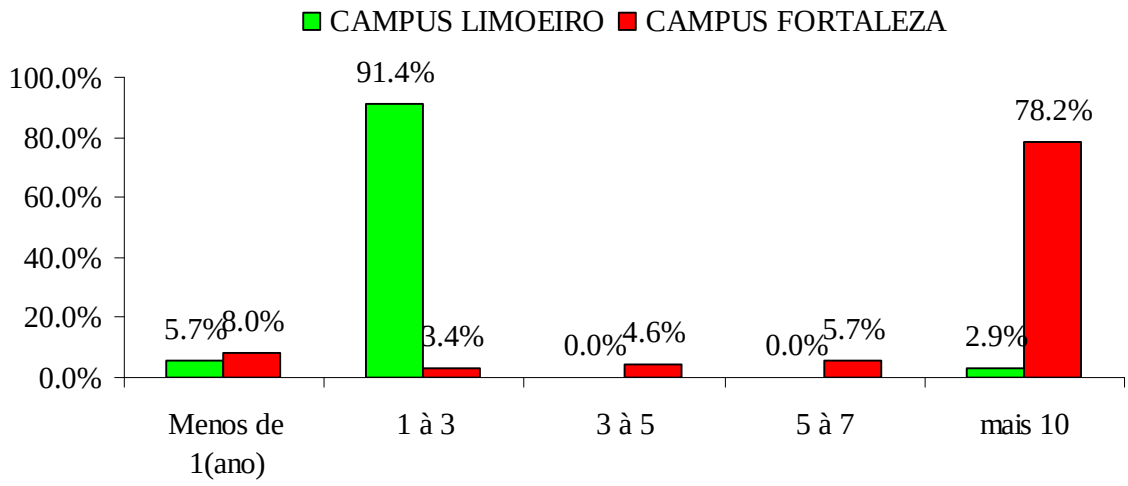


Figura 06 – Percentuais referentes ao tempo de atuação dos gestores na instituição dos *campi* Limoeiro e Fortaleza.

Diante desta realidade vemos que 91% dos gestores possuem menos de três anos na instituição, essa questão ficou bem clara porque sabemos que a instituição possui menos de três anos e por todos os gestores terem praticamente o mesmo tempo na empresa. Os 6% com certeza são servidores que entraram no lugar das vacâncias (vagas desocupadas) que existiram

nesse pouco tempo, percebe-se que durante esse tempo alguns servidores foram transferidos e até mesmo empossados em outros cargos inacumuláveis, e que os mesmos foram preenchidos por outras pessoas chamadas do certame.

Concluindo assim a primeira parte do questionário vemos que 3% responderam terem mais de dez anos na instituição. Isso aconteceu com certeza pela relação que alguns dos gestores possuírem com a antiga instituição, que era no mesmo local e estarem trabalhando na nova instituição de ensino, mas com outra missão e propósito.

É importante ressaltar que o *campus* Fortaleza apresentou 78,2% no tempo de atuação dos gestores do *campus*, que totalizou mais de dez anos de instituição. Podemos perceber que os gestores desse *campus* possuem mais experiência na carreira.

7.2 Segunda Parte do Questionário – *Campus* Limoeiro do Norte

A população dos gestores do *campus* Limoeiro do Norte, na escala de comprometimento afetivo podemos observar na tabela 01, vários resultados descritos a seguir:

Cada item corresponde a uma afirmação, ou negativa que diz respeito ao comprometimento afetivo, onde todos os gestores pesquisados foram analisados as porcentagens de cada item, serão construídos dados importantes e empíricos para a pesquisa.

Tabela 02 – Comprometimento Organizacional Afetivo (COA) do *campus* Limoeiro do Norte.

	Itens das Escalas	Média	Discordo			Concordo			RESULTADOS	
			Total	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Total		
			1	2	3	4	5	6	Discordo	Concordo
COA	Eu seria muito feliz se dedicasse o resto de minha carreira a esta organização.	4,57	1	1	4	7	15	7	17%	83%
	Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.	4,57	0	2	2	10	16	5	11%	89%
	Eu não sinto um forte senso de integração com esta organização.	2,49	10	12	5	4	2	2	77%	23%
	Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.	2,54	13	8	2	7	4	1	66%	34%
	Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização.	2,03	17	8	3	6	1	0	80%	20%
	Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.	4,74	1	2	1	7	14	10	11%	89%

O primeiro item afirma “Eu seria muito feliz se dedicasse o resto de minha carreira a esta organização” como mostra na tabela 01, o total de 83% responderam que concordavam com a questão, com a maior predominância da escala concordo muito, isso totaliza 29 gestores dos 35 gestores do *campus*. Concluímos nessa questão que os gestores estão com a idéia de permanecer até o fim de sua carreira na instituição. No segundo item da escala de comprometimento afetivo relativo à afirmação ‘’Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus’’ 89% responderam concordo com o ponto, ressaltando um número pouco expressivo em discordo que resultou apenas em 11%. Esse resultado

mostra o envolvimento do gestor como se fosse uma extensão de sua vida pessoal, ele atrela os problemas na instituição a um extremo envolvimento particular.Os poucos discordo, ainda estão na escala de muito e pouco, não possuindo nenhum extremo na escala como discordo total.

"Eu não sinto um forte senso de integração com esta organização", foi a negativa do terceiro item da tabela aplicado no questionário da segunda parte com o *campus* Limoeiro do Norte. Podemos observar que a negativa, passa a ser o contrário do comprometimento, ou seja, o gestor terá que marcar a questão que melhor lhe responde a esse item, e no resultado observou com clareza que 77% dos gestores responderam discordo satisfazendo um total de 27 gestores dos 35 respondentes a essa negativa. Os resultados apontam que a maioria sente um forte grau de integração com a organização, literalmente vestem a camisa da instituição defendendo uma forte relação com a mesma. Dos trinta e cinco respondentes ao questionário relacionamos 65% do total foram os que discordaram da questão: ‘’Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização", corroborando com a idéia de que, mais da metade se sente emocionalmente vinculado a instituição. Neste ínterim é importante notar que 35% responderam em concordância a questão mencionada, onde 20% concordaram pouco e os outros 15% com maior relevância para o concordo muito. É interessante notar que uma boa parte dos gestores tem o controle emocional em relação à instituição, com a premissa de que sabem separar esse lado emocional.

Discordo total, foi a resposta mais marcada na questão cinco do comprometimento organizacional afetivo, "Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização’’. Em suma, encontra-se claro o resultado do item exposto, com 80% do total. Os gestores da instituição apesar do pouco tempo de atuação nela, já se sentem de casa, o vínculo se

estabelece pela presença de sentimentos de afeição de identificação, até mesmo pelo fato do gestor permanecer mais tempo no trabalho que na sua própria casa, ele faz da organização um esteio do seu próprio lar. Os 20% responderam concordo pouco com o item citado. A última questão da primeira dimensão de comprometimento estudada obteve uma resposta já esperada, uma vez que os gestores que responderam o questionário, com 89% de concordância, relacionado a afirmação: “Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim”. Podemos afirmar que todos os gestores sem exceção, se submeteram a um processo eliminatório extremamente concorrido, através de concurso público. Através dessa reflexão, subtende-se que quem participou do certame já possuía um desejo pessoal íntimo, que uma vez alcançado, somente restaria um sentimento do dever cumprido de uma etapa profissional merecida. É nessa questão que está também a maior média de todas as perguntas com 4,74 de um total de 6,0 que é a soma dos pontos de cada questão. Grosso modo os 11% validados pode estabelecer um degrau a mais na vida profissional, diante dos quais esses gestores ainda almejam alcançar, é certo que poucos servidores (gestores) depois que entram na instituição não pensam em sair, porém, a minoria almeja outros concursos da área.

Quanto aos gestores com comprometimento instrumental podemos interpretar as respostas com as conclusões que acercam cada item respondido pelos mesmos, como mostra na tabela 02 abaixo.

Tabela 03 – Comprometimento Organizacional Instrumental (COI) do *campus* Limoeiro do Norte.

	Itens das Escalas	Média	Discordo			Concordo			RESULTADOS	
			Total	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Total		
			1	2	3	4	5	6	Discordo	Concordo
COI	Na situação atual, ficar nesta organização é, na realidade, uma necessidade mais que um desejo.	3,09	10	3	8	7	2	5	60%	40%
	Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar esta organização agora.	3,91	6	4	2	7	7	9	34%	66%
	Se eu decidisse deixar esta organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	3,91	3	4	4	12	6	6	31%	69%
	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.	2,83	7	10	7	7	1	3	69%	31%
	Se eu já não tivesse dado tanto de mim a esta organização, eu poderia pensar em trabalhar em outro lugar.	2,17	14	10	4	6	0	1	80%	20%
	Uma das poucas conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.	2,63	12	5	8	6	2	2	71%	29%

A primeira situação cita a obrigação de o gestor ficar na instituição, relacionado a necessidade mais do que um desejo. E os respondentes da população do *campus* Limoeiro do Norte, discordaram em 60%, a maioria preferiu optar pelo desejo maior que a necessidade

corresponde a 21 gestores dos 35 respondentes, porque a outra parte dos demais pesquisados ficou com 40% do total, também bem representativo para a pesquisa, uma forte fatia do total, optou pela necessidade, uma vez que uma boa parte dos gestores é da capital da cidade, Fortaleza, e Limoeiro passa a ser um local para trabalho, onde em sua maioria os gestores viajam, principalmente no final de semana para suas respectivas casas na capital e principalmente para convívio com a família.

O segundo item das questões que se referem ao comprometimento instrumental discute sobre a questão “Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar esta organização agora”, o resultado da maioria dos gestores ficou com o a resposta “concordo” com aproximadamente 66% do total da questão, isso corrobora com Spector (2004), que cita que o indivíduo permanece na organização, porque precisa dos benefícios e do salário ou não consegue encontrar outro emprego melhor, fala um pouco da relação custo-benefício, com foco naquilo que o indivíduo pode perder se deixar a organização. É pertinente citar os 34% dos gestores que discordaram com a questão. Essa questão obteve a maior média das seis questões referente ao comprometimento instrumental, com 3,91 do total de 6,0 que é a média máxima atribuída a cada questão. No que se refere à questão “Se eu decidisse deixar esta organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada” 24 gestores concordaram com o item, pelo pressuposto do comprometimento instrumental a necessidade do emprego, o salário, a manutenção e o desenvolvimento da carreira profissional, os benefícios que a organização oferece, bem como a imagem/*status* (aqui representados pelos termos prestígio e respeito) que a sua permanência na organização possa lhes proporcionar. Os outros 11 gestores do *campus* Limoeiro do Norte, discordaram perfazendo um total de 31%. Pode estar atrelado principalmente aqueles gestores que já possuem muita experiência no que faz, e provavelmente já possuem um nível de competência que não se ver sem estar no mercado de trabalho por muito tempo.

"Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização" os pesquisados discordam que teriam poucas alternativas se deixasse a organização, com 69% dos trinta e cinco gestores pesquisados do *campus* Limoeiro do Norte, o que pouco prevaleceu foi o concordo com 31% do total, essa porcentagem está mais ligada a necessidade que esses gestores sentem em permanecerem na instituição por falta de alternativas, é o que marca o estado psicológico do comprometimento instrumental segundo Rego e Souto (2002), que também expõem a caracterização do componente instrumental, que é o grau em que o indivíduo se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da empresa.

Ressaltando o quinto item "Se eu já não tivesse dado tanto de mim a esta organização, eu poderia pensar em trabalhar em outro lugar." A predominância da alternativa "Discordo", em resposta a questões proposta, que obteve 80% do total sugere que os entrevistados responda discordando até mesmo pelo pouco tempo que estão na organização, como vimos na primeira parte do questionário, os gestores do *campus* Limoeiro do Norte possuem menos de três anos na instituição, o que passa a ser um tempo relativamente pequeno para criar uma forte ligação com a instituição. Os outros 20% que concordaram que foi a minoria ficaram com a variação da resposta "concordo pouco", ou seja, está mais em cima do muro, porque não responderam concordo total para focar a questão mencionada. A última questão relacionada ao comprometimento instrumental cita que "Uma das poucas conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas", 71% discordaram da questão, isso corresponde a 25 gestores o que mostra um desapego a instituição, atrelado também ao tempo na instituição que ainda está se consolidando na cidade do Limoeiro do Norte. Os 29% que completam o total concordaram com a alternativa, poderíamos pensar principalmente naqueles gestores que estão em fim de carreira, pela idade. Esses são gestores que trabalhavam em outras instituições, mas que entraram no

serviço público e aproveitaram todo tempo de atuação passado, e estão mesmo procurando a instabilidade até o fim de sua carreira, por não estar muito distante desse contexto.

Os gestores do *Campus* Limoeiro do Norte, responderam os pontos sobre o comprometimento Normativo mostrado na tabela 03 a seguir.

Tabela 04 – Comprometimento Organizacional Normativo (CON) do *campus* Limoeiro do Norte.

	Itens das Escalas	Média	Discordo			Concordo			RESULTADOS	
			Total	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Total		
			1	2	3	4	5	6	Discordo	Concordo
CON	Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer nesta organização.	2,49	12	5	10	6	1	1	77%	23%
	Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar esta organização agora.	3,69	5	3	8	7	6	6	46%	54%
	Eu me sentiria culpado se deixasse esta organização agora.	3,43	5	3	10	7	9	1	51%	49%
	Esta organização merece minha lealdade.	4,94	1	0	3	7	9	15	11%	89%
	Eu não deixaria esta organização agora porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	3,77	8	0	4	8	10	5	34%	66%
	“Eu devo muito a esta organização”.	3,97	3	3	2	16	6	5	23%	77%

Os gestores do *Campus* Limoeiro do Norte, responderam os pontos sobre o comprometimento Normativo, onde a primeira questão foi “Eu não sinto nenhuma

obrigação de permanecer nesta organização.", esta pode ser a questão norteadora do comprometimento normativo, e a resposta foi Discordo, 77% dos gestores sentem sim obrigação de permanecerem na instituição, isso corrobora com Meyer e Allen (1991), quando afirmam que "Empregados com um alto nível de comprometimento normativo sentem que devem permanecer na organização"(p. 548). Apenas oito gestores concordaram com a questão e na escala foi concordo pouco, ainda sim pouco expressivo, diante dos 35 gestores pesquisados. Na questão "Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar esta organização agora." Os gestores de Limoeiro do Norte ficaram divididos nessa questão, 54% Concordaram com a alternativa e 46% discordaram, vemos um equilíbrio entre as escalas, segundo Rego e Souto (2002), a caracterização do comprometimento Normativo está voltado ao grau em que o indivíduo possui um sentido de obrigação ou dever moral de permanecer na organização. Os gestores que concordaram podem aliar ao grau de obrigação em permanecer na instituição, enquanto os que discordam não sentem essa obrigatoriedade e apego ao emprego.

A terceira questão da dimensão discutida é "Eu me sentiria culpado se deixasse esta organização agora." E o resultado também fica dividido nessa questão, 51% discordaram e 49% concordaram, vemos aí certa divisão nas opiniões dos gestores do *campus* estudado. O estado psicológico, da dimensão normativa, de acordo com Rego e Souto (2002), é a obrigação. Observamos que a outra metade dos gestores não se sente nesse estado psicológico. Já Barbosa e Faria (2000) afirmam que a dimensão normativa do comprometimento organizacional ocorre quando o vínculo entre o indivíduo e a organização decorre da internalização das normas, valores e padrões

estabelecidos, fazendo com que seja criada uma concordância moral com os objetivos e os valores da organização.

"Esta organização merece minha lealdade". Os resultados exibiram a predominância da alternativa Concordo ao questionamento realizado com 89%. Isso evidencia a natureza Calculativa do Comprometimento dos entrevistados. Eles levaram em consideração: os esforços despendidos para chegar onde chegaram dentro da instituição e para aprenderem as tarefas relativas à sua atual função, as amizades consolidadas, a liberdade concedida para executar o seu trabalho, o bom salário, os vários benefícios que essa instituição oferece aos seus profissionais e a imagem/*status* que a sua permanência nela possa lhes proporcionar (aqui simbolizados pelo prestígio do cargo que ocupa, diante dos colegas e da sociedade). Os autores Allen e Meyer (1993) entendem que o sujeito se compromete quando permanece na organização. Segundo os autores, na avaliação de alternativas presentes, o indivíduo decide permanecer na organização: a) porque incorrerá em custos e prejuízos se deixá-la (componente calculativo), b) porque sente-se na obrigação de ficar (componente normativo - no que se refere à lealdade ou sentimento de obrigação moral citado por Allen e Meyer (1993), ou c) porque está afetivamente ligado à organização (componente afetivo).Ainda podemos destacar a maior média de todas as perguntas dessa dimensão de comprometimento com 4,94.

Na quinta questão, que se refere ao comprometimento normativo apresenta a seguinte afirmação: "Eu não deixaria esta organização agora porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.'' No total dos gestores da instituição 66% concordaram, é muito possível que a maioria dos gestores que concordaram fazem parte de alguns projetos de pesquisa, que envolvem várias pessoas e isso demanda tempo para concluírem os resultados, e os gestores altamente comprometidos se envolvem de corpo e alma nos projetos que estão a frente. E

ainda possuem funções de confiança nomeado pelo diretor geral, que a partir daí se dispõem a executar as obrigatoriedades da função.

"Eu devo muito a esta organização", dos 35 gestores do *campus* Limoeiro do Norte, 27 concordaram com a afirmação, levamos em consideração uma boa parte desses gestores já terem trabalhado numa instituição anterior a essa e muito deles até trabalhado juntos, e quando se submeteram a seleção da nova instituição, obtiveram sucesso e como a maioria já tinham experiência na área em que assumira, foram promovidos a gestores de área do *campus*. Para eles, nada mais louvável que o reconhecimento do diretor geral, diante dos currículos e do histórico de cada um. Uma parte dos gestores são gratos, pelo fato da instituição oferecer-lhe muitas oportunidades de cursos, experiências e principalmente a idéia de um emprego garantido depois do estágio probatório.

7.3 Resultados da Segunda Parte do Questionário do *Campus* Fortaleza

Para dar início ao bloco das variáveis relativas ao comprometimento organizacional afetivo do *campus* Fortaleza, iremos discutir cada item da escala apontado na tabela 04 abaixo, de acordo com as respostas dos gestores população alvo da pesquisa.

Tabela 05 – Comprometimento Organizacional Afetivo (COA) do *campus* de Fortaleza.

	Itens das Escalas	Média	Discordo			Concordo			RESULTADOS	
			Total	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Total		
			1	2	3	4	5	6	Discordo	Concordo
COA	Eu seria muito feliz se dedicasse o resto de minha carreira a esta organização.	4,60	3	3	12	14	30	25	21%	79%
	Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.	4,39	5	5	5	22	36	14	17%	83%
	Eu não sinto um forte senso de integração com esta organização.	2,42	36	21	7	8	10	5	74%	26%
	Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.	2,28	41	20	5	8	7	6	76%	24%
	Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização.	1,89	52	16	7	4	4	4	86%	14%
	Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.	4,91	7	0	3	8	34	35	11%	89%

A primeira afirmação da dimensão de comprometimento afetivo dos gestores de Fortaleza é: “Eu seria muito feliz se dedicasse o resto de minha carreira a esta organização” a maior parte dos gestores do *campus* Fortaleza respondeu concordo com a afirmativa, isso confirma com os 79% dos respondentes do *campus*, que correspondem a 69 gestores dos 87 respondentes. Segundo Antunes e Pinheiro (1999), como resultado de uma pesquisa feita por eles, concluem que o aspecto afetivo tem sido considerado a forma mais desejável de comprometimento por parte das organizações.

Um alto índice de concordância também se deu no segundo item das questões do comprometimento afetivo com os gestores do *campus* Fortaleza, a questão: “Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus”, a maioria dos gestores do *campus* pesquisado acredita que seu trabalho seja sua segunda casa, até mesmo a primeira casa, ficando com 83% do total, uma vez que eles passam mais tempo no trabalho do que na sua própria casa, a porcentagem foi bastante significativa diante da questão dos problemas da organização. Conforme Tonelli (2001), o envolvimento entre empregado e empresa precisa ser profundo e intenso enquanto durar a relação de trabalho.

O terceiro item do comprometimento organizacional afetivo é: “Eu não sinto um forte senso de integração com esta organização”. Pode-se observar que a negativa, passa a ser o contrário do comprometimento, ou seja, o gestor terá que marcar a questão que melhor lhe responde a esse item, e no resultado observou-se com clareza que 74% dos gestores responderam discordo a essa negativa correspondendo a 64 gestores do *campus*. Os resultados apontam que a maioria sente um forte grau de integração com a organização. Os 26% passa a ser bem expressivo diante do *campus* Limoeiro do Norte, o que se pode comprovar que os gestores do Limoeiro estão mais propensos ao comprometimento afetivo com um forte grau de porcentagem nos itens mencionados, a relação das respostas dos *campi* estudados faremos no próximo capítulo. Mais um item de uma negativa, “Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização” e 76% dos gestores do *campus* Fortaleza discordaram com a questão, negativa que automaticamente com o resultado já valida a questão de afirmação que os gestores do *campus* Fortaleza sentem um alto índice de vinculo emocional com a instituição.

“Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização”, esta foi o quinto item relacionado ao comprometimento organizacional afetivo. Outra negativa que os gestores

discordaram com 86% do total. Os gestores pelo contrário da negativa, se sentem sim como uma pessoa de casa na organização, segundo as proposições de Meyer e Allen (1997), a permanência dos funcionários na instituição se deve mais pelo prazer de nela trabalhar (Comprometimento Afetivo), o que acontece muito no *campus* Fortaleza em função do gestor querer resolver certas situações no mesmo dia, em função de um retrabalho, do que por obrigação e dever moral (Comprometimento Normativo,) ou pela necessidade (Comprometimento Instrumental).

"Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim" foi o maior índice de porcentagem de todos os itens do comprometimento organizacional afetivo, com 89% dos gestores concordarem com a afirmação, alcançando total de 77 gestores dos 87 respondentes. E a maior média entre as seis questões do comprometimento afetivo, com o total de 4,1 de média. Essa questão revela muito o sentimento do gestor perante a instituição, uma vez que no *campus* Fortaleza vê diante dos resultados da primeira parte do questionário, que a maioria deles possuem mais de dez anos na casa, isto significa um tempo de muitas conquistas, de muitas fases, de questões não somente profissionais, mas principalmente pessoais.Estão inclusos nesse tempo de trabalho um aprendizado nada comparado na vida desses gestores, escrever um sentimento de uma década de quase cem pessoas iria ultrapassar as páginas desse trabalho, mas cada um sabe o significado legítimo dessa afirmação, que carrega uma imensidão de subjetividade na vida de cada um.

O comprometimento Instrumental é representado por seis itens na tabela 05 abaixo. De acordo com Meyer e Allen (1991; 1997), o comprometimento instrumental diz respeito a permanência do individuo na organização devido aos custos associados a sua saída. De acordo com essa teoria, o empregado permanece na empresa porque precisa, porque tem necessidade de permanecer.

Tabela 06 – Comprometimento Organizacional Instrumental (COI) do *campus* de Fortaleza.

	Itens das Escalas	Média	Discordo			Concordo			RESULTADOS	
			Total	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Total		
			1	2	3	4	5	6	Discordo	Concordo
COI	Na situação atual, ficar nesta organização é, na realidade, uma necessidade mais que um desejo.	**3,41**	13	22	9	16	13	14	51%	49%
	Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar esta organização agora.	**4,41**	6	9	4	13	34	21	22%	78%
	Se eu decidisse deixar esta organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	**4,45**	4	11	4	13	32	23	22%	78%
	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.	**3,11**	17	26	7	13	15	9	57%	43%
	Se eu já não tivesse dado tanto de mim a esta organização, eu poderia pensar em trabalhar em outro lugar.	**3,02**	24	22	7	9	12	13	61%	39%
	Uma das poucas conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.	**3,01**	17	23	12	17	13	5	60%	40%

A primeira afirmação diz “Na situação atual, ficar nesta organização é, na realidade, uma necessidade mais que um desejo.” O resultado que os gestores do *campus* Fortaleza responderam foi bem dividido, metade respondeu que concordo e a outra que discordava.

Segundo Bastos, Brandão e Pinho (1996) o comprometimento instrumental consiste numa troca na qual o trabalhador se sente recompensado com o que lhe é oferecido pela organização e o seu desligamento implicaria sacrifícios significativos — econômicos sociais ou psicológicos. A outra metade pode pensar em sair da instituição, mas atrela os valores mencionados pelos autores e começa a grande reflexão, isso sem falar no emprego estável, que tem garantia de permanecer sem se surpreender com o desemprego a qualquer hora. O segundo item discute sobre a questão “Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar esta organização agora”, o resultado da maioria ficou com o a resposta concordo com aproximadamente 78% do total dessa questão, os gestores fazem uma relação de custo-benefício, corresponde também a 68 gestores que concordaram, com foco naquilo que o indivíduo pode perder se deixar a organização. Sendo assim essa questão ficou com maior porcentagem, entre as seis do comprometimento instrumental.

Na terceira questão: “Se eu decidisse deixar esta organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada” 78% gestores concordaram com o item, resultado idêntico a segunda questão já mencionada. Pelo pressuposto do comprometimento instrumental a necessidade do emprego, o salário, a manutenção e o desenvolvimento da carreira profissional, os benefícios que a organização oferece, bem como a imagem/*status* (aqui representados pelos termos prestígio e respeito) que a sua permanência na organização possa lhes proporcionar. Os respondentes fizeram uma espécie de avaliação entre perdas e ganhos no momento em que concordaram que teriam mais a perder do que a ganhar pedindo demissão e que deixariam de receber vários benefícios que a instituição oferece aos seus profissionais. Outro fator importante diante das outras questões foi a que alcançou a maior média entre elas, totalizando 4,45 de uma integral de valor 6,0.

Já na quarta questão do comprometimento organizacional instrumental “Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização” os pesquisados se dividiram nessa questão, metade respondeu concordo com 43% e a outra metade discorda, com 57% uma grande parte que respondeu concordar, segundo a primeira parte do questionário pode estar atrelado a sua idade já que muito deles tem mais de 40 anos, o que dificulta a contratação desses profissionais com essa idade no mercado brasileiro, ainda mais porque também estão perto de se aposentarem e receber a contribuição pelos anos trabalhados, ainda tem aqueles que estão acostumados e até mesmo os acomodados com suas funções, salários/benefícios. A outra metade dos pesquisados podem se ver na iniciativa privada, onde se adaptam principalmente os professores gestores, que por sua vez trabalham em outras instituições, onde suas experiências serviriam como base para contratação desses profissionais.

Observando o quinto item “Se eu já não tivesse dado tanto de mim a esta organização, eu poderia pensar em trabalhar em outro lugar.” A predominância da alternativa Discorda em resposta a questões proposta, ficou com 61% do total dos gestores do *campus* de Fortaleza. Logo os outros 39% concordaram com a alternativa, gestores altamente comprometidos que repensam quanto a esse assunto, certamente perderia a estabilidade no emprego e teria dificuldade para ganhar um salário tão bom quanto o que tem hoje. “Uma das poucas conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas”, 60% discordaram da questão,o que mostra um pouco de desapego a instituição, perfazendo total de 52 gestores dos 87 respondentes. Alguns pelo tempo que atuam na instituição, já construíram uma renda extra, outros já estão em tempo de se aposentar, estão esperando só vantagens como tempo salarial para subir de nível, outros por estarem na ativa etc. Os outros 40% que perfazem o total concordaram com a alternativa, poderíamos pensar principalmente naqueles gestores que estão em fim de carreira, pela idade, e também pelo costume e até mesmo acomodação.

De acordo com o referencial teórico abordado neste trabalho, o Comprometimento Normativo indica a permanência do indivíduo na organização por obrigação. Uma vez internalizadas normas, valores e padrões estabelecidos pela organização, acredita ser certo ou moral permanecer na organização (Meyer e Allen, 1991). É resultante: de um sentimento de obrigação, retribuição ou lealdade (Meyer e Allen, 1991); de uma socialização familiar, cultural e organizacional que reforça a importância da lealdade à organização (Morrow, 1993) e, do investimento realizado ou da confiança depositada sobre ele pela organização (Meyer, Allen e Smith, 1993). A figura 06 indica os resultados dos gestores de Fortaleza, discutidos um a um, de cada questão.

Tabela 07 – Comprometimento Organizacional Normativo (CON) do *campus* de Fortaleza.

	Itens das Escalas	Ordem	Discordo			Concordo			RESULTADOS	
			Total	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Total		
			1	2	3	4	5	6	Discordo	Concordo
CON	Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer nesta organização.	2,49	25	32	8	9	10	3	75%	25%
	Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar esta organização agora.	4,11	9	7	9	20	24	18	29%	71%
	Eu me sentiria culpado se deixasse esta organização agora.	2,93	29	12	12	16	6	12	61%	39%
	Esta organização merece minha lealdade.	5,35	1	3	1	7	22	53	6%	94%
	Eu não deixaria esta organização agora porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	3,72	16	12	8	14	18	19	41%	59%
	“Eu devo muito a esta organização”.	3,72	5	3	5	13	32	29	15%	85%

Os gestores do *campus* Fortaleza, responderam os itens do comprometimento normativo do questionário, onde o primeiro é uma negativa: “Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer nesta organização” e a resposta foi discordo 75% dos gestores sentem obrigação de permanecerem na instituição, pelo fato também de serem cargos comissionados, se eles não tiverem esse sentimento logo serão excluídos da gestão. Os gestores da instituição deverão ficar a disposição da mesma, uma vez que o cargo que ocupa é de extrema confiança do diretor. Os 25% restantes que concordaram com a negativa, devem ser totalmente descomprometidos, são os “gestores normativos” da instituição, estão por obrigação, ou pela imposição da instituição. A segunda questão é: “Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar esta organização agora.” 71% dos gestores de Fortaleza concordaram com o item, geralmente também são gestores de projetos, que são duradouros, e até mesmo porque pelo prestígio, carreira, tempo de dedicação, investimento, esforços, amizades consolidadas entre outras. Enquanto os que discordam não sentem essas necessidades e apego ao emprego.

A terceira questão da dimensão discutida é “Eu me sentiria culpado se deixasse esta organização agora.” O resultado ficou em 61% dos gestores responderem discordo, certamente iriam deixar a organização por algo melhor e seguro. Os outros 39% concordaram em sentir-se culpado, esses gestores estão incluídos na abordagem lançada pelos autores Meyer, Allen e Smith (1993), que o indivíduo permanece na organização por obrigação moral ou lealdade em função do investimento realizado ou da confiança depositada sobre ele pela organização. Fica implícita essa questão de comprometimento normativo nos gestores respondentes que concordaram com a questão.

A quarta questão foi a de maior porcentagem de todas as dimensões do *campus* Fortaleza “Esta organização merece minha lealdade”. Com média de 5,35 maior alcançada entre todas

as questões das dimensões de comprometimento, o resultado que predominou foi a resposta concordo, 94% dos gestores concordaram ao questionamento realizado, os 82 que concordaram com essa questão levam em consideração: os esforços despendidos para chegar onde chegaram dentro da instituição e para aprenderem as tarefas relativas à sua atual função, as amizades consolidadas, a liberdade concedida para executar o seu trabalho, o bom salário, os vários benefícios que essa instituição oferece aos seus profissionais e a imagem/*status* que a sua permanência nela possa lhes proporcionar (aqui simbolizados pelo prestígio do cargo que ocupa, diante dos colegas e da sociedade). Lealdade passa a ser o nome próprio do comprometimento normativo da população da pesquisa.

O quinto ponto refere-se à seguinte afirmação: “Eu não deixaria esta organização agora porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui. ’’ Essa questão ficou dividida entre os gestores da instituição, é muito possível que a maioria dos gestores que concordaram fazem parte de alguns projetos de pesquisa, que envolvem várias pessoas e isso demanda tempo para concluírem os resultados, e geralmente as pessoas comprometidas mergulham intensamente no trabalho, principalmente quando gostam do que faz. Este tipo de comprometimento indica que a permanência do indivíduo na organização se dá pela obrigação que este sente pelo fato de, uma vez internalizadas as metas, regras e valores organizacionais,acreditar ser certo ou moral fazê-lo.A ultima questão é: “Eu devo muito a esta organização”, com total de concordância de 85% dos gestores do *campus* Fortaleza, um resultado bastante representativo para a dimensão do comprometimento analisado. Diante da questão, analisamos que os gestores de Fortaleza pelo tempo que atuam na instituição carregam consigo as questões profissionais e pessoais. Como a maioria dos gestores possui mais de uma década na instituição, nesse tempo, experiências adquiridas, atrelado ao crescimento pessoal e

profissional,oportunidades indispensáveis , amizades e uma relação de certo apego e acomodação, o que se torna normal quando o gestor está muito tempo numa instituição.

7.4 Comparando as Respostas das Dimensões do Comprometimento, dos *Campi* Limoeiro do Norte e Fortaleza da Segunda Parte do Questionário

7.4.1 Comprometimento Organizacional Afetivo

Um dos objetivos específicos é traçar um comparativo e identificar se existe relação direta das dimensões do comprometimento dos gestores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do *campus* Limoeiro do Norte e os gestores estáveis do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do *campus* Fortaleza. Identificando com isso os resultados das dimensões afetivas, instrumental e normativa. De um modo geral as respostas foram muito coesas, mas vale à pena chamar atenção em alguns pontos expostos no comparativo. Os destaques comparativos serão dados aos gráficos mais distintos, como observado, por exemplo, na figura 07 do COA.

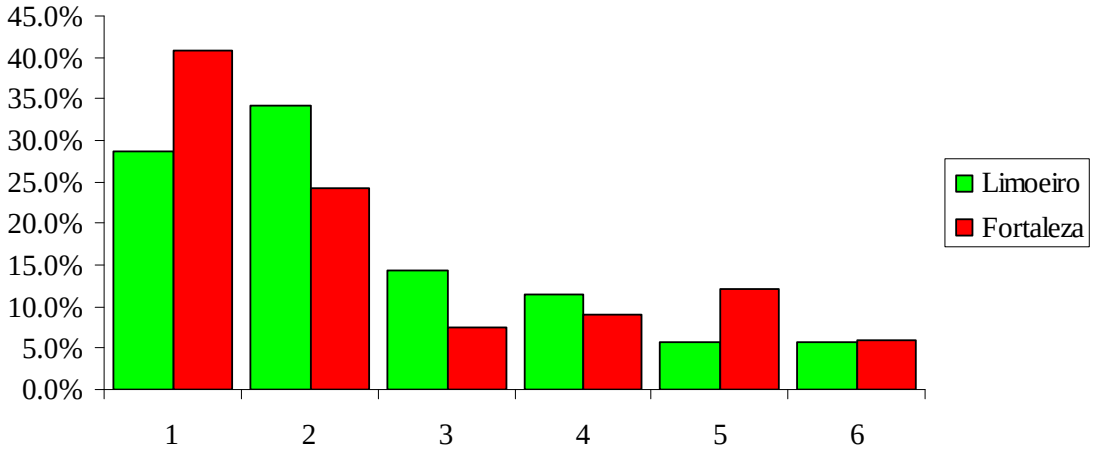


Figura 07 – COA: Eu não sinto um forte senso de integração com esta organização.

O que observamos é a predominância do discordo total, e o discordo muito, os gestores de Fortaleza responderam com o total de 40% nesse nível, e os do Limoeiro ficaram 28 % da mesma questão. Já o número 2, que faz referência ao discordo muito o *campus* Limoeiro ficou com 34% do total de respondentes nesse ponto, e os estáveis gestores de Fortaleza com 24%. Os demais pontos foram poucos expressivos. Igualmente notamos que os gestores dos dois *campi* sentem um forte senso de interação com a organização. O que ressalta mais uma predominância do comprometimento afetivo no que se refere na questão da dimensão estudada.

Destaque importante também no COA é a resposta dada a questão “Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização”, como mostra a figura 08.

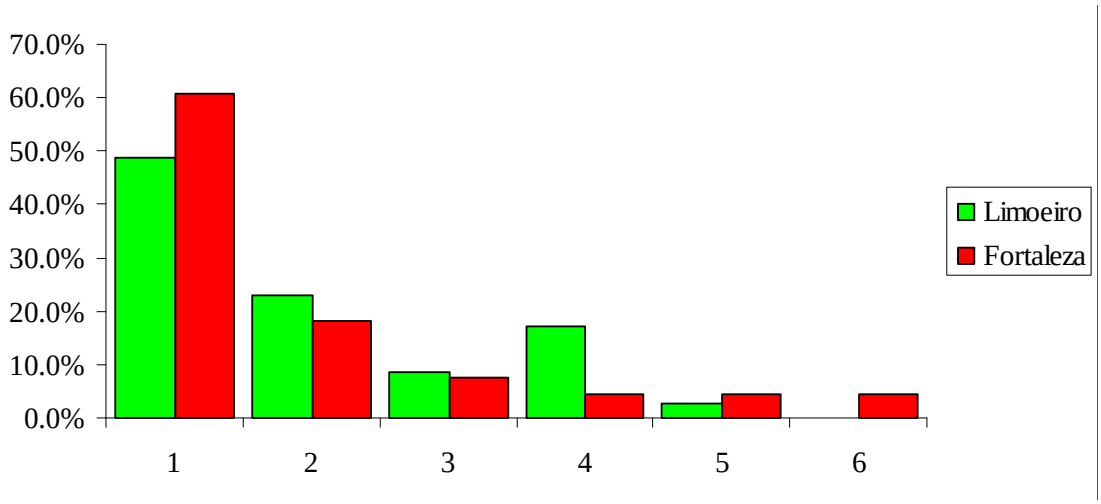


Figura 08 – COA: Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização.

Meyer e Allen (1997) grifam a caracterização do comprometimento afetivo, "Grau em que o indivíduo se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido com a organização". Essa questão do comprometimento afetivo foi a mais evidente em todas as figuras, os gestores dos *campi* somaram 80% entre a discordância total e muito. Ou seja, eles se sentem como uma pessoa de casa na instituição em que o vínculo se estabelece pela presença de sentimentos de afeição, apego, identificação, reconhecimento e lealdade passando a ser intrínseco entre eles. É curioso notar que a questão 6, que se refere ao concordo total, os gestores do Limoeiro não marcaram essa questão, enquanto os de Fortaleza só 4,5% marcaram a questão, o que mostra que com o passar dos anos algumas pessoas repelem o anseio de permanecerem na organização, umas pelo tempo que já deram de si na instituição, e algumas por motivos pessoais.

7.4.2 Comprometimento Organizacional Instrumental

Segundo Bastos, Brandão e Pinho (1997), o comprometimento visto pela base instrumental indica uma forma de apego psicológico, que reflete o grau em que o indivíduo se sente prisioneiro de um lugar pelos altos custos associados a sua saída. O conceito se apóia na teoria dos *side-bets* de Becker (1960), que consiste numa troca, o trabalhador se sente recompensado com o que lhe é oferecido pela organização e o seu desligamento implicaria sacrifícios significativos — econômicos sociais ou psicológicos. Abordaremos o comparativo das questões mais representativas do comprometimento instrumental. Avaliando primeiramente a figura 09, mostrada a seguir:

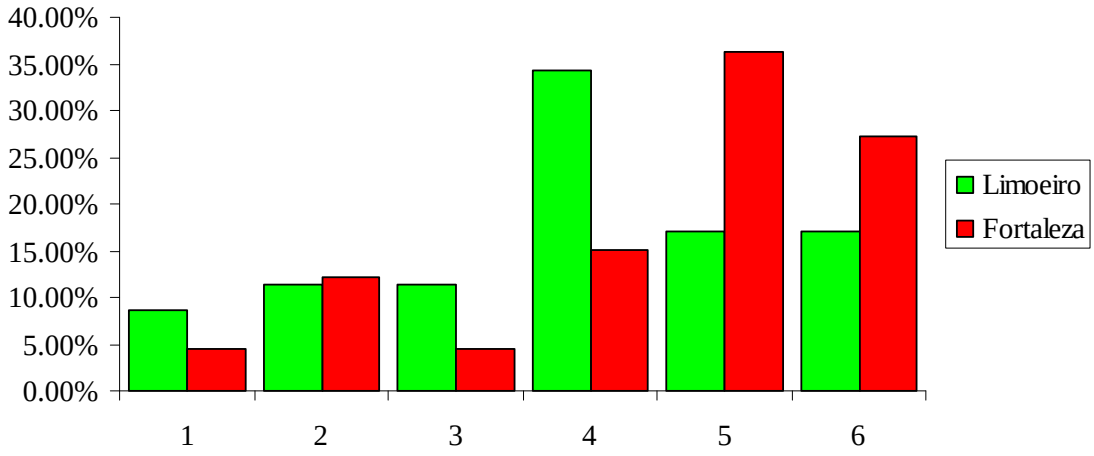


Figura 09 – COI: Se eu decidisse deixar esta organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.

A figura acima se observa que a resposta “concordo” lidera a questão mencionada. O fato é que os gestores do *campus* de Limoeiro apresentaram maior índice na resposta “concordo pouco” no numero 4 da figura 09, 35% dos gestores assinaram essa resposta, sendo o *campus* Fortaleza nessa questão com total de 15%%. Os gestores de Fortaleza estão fortalecidos com a maioria 5 e 6 significando concordo muito, e total, respectivamente produzindo um valor absoluto nessas duas questões de 65% esses gestores já instáveis têm uma vínculo maior, devido à maioria possuir mais de uma década na instituição os compromissos pessoais e financeiros bastante meditados, ainda que a construção de uma história na instituição e principalmente na carreira. E os do *campus* Limoeiro podemos vincular ao pouco tempo dos gestores na instituição, que se encontra em estágio probatório, vincularam ao pouco tempo que estão na instituição e principalmente no começo de uma carreira, para uma criação de uma estrutura maior.

A figura 10 abaixo relaciona mais uma questão do comprometimento Instrumental:

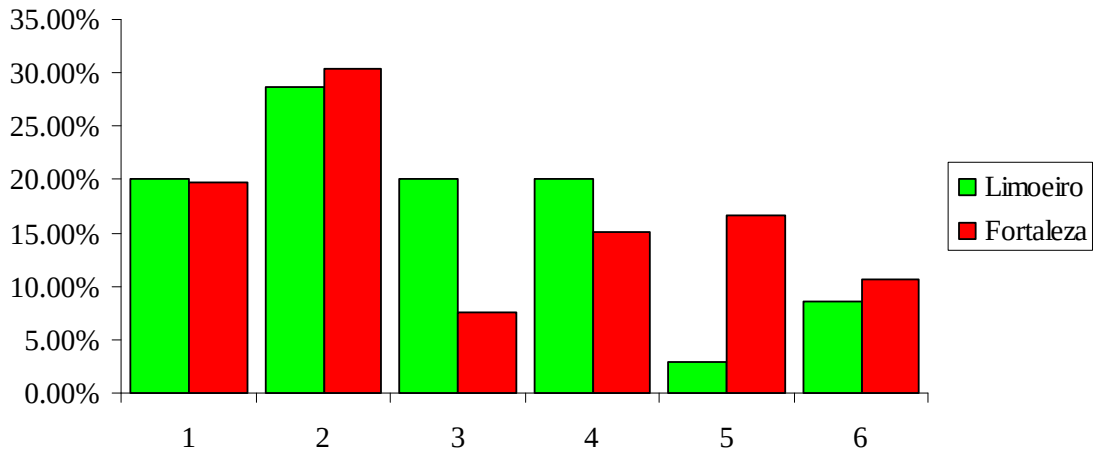


Figura 10 – COI: Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.

A resposta “discordo” foi a que predominou entre os gestores dos *campi*, a população do limoeiro diferenciou a escala no número 3, que remete a resposta discordo total, foram bem enfáticos com uma grande diferença dos gestores de Fortaleza. Foram 29% do *campus* Limoeiro contra 8% de fortaleza no mesmo item 3 da questão.Outra variação nos itens foi a questão 5, que corresponde a resposta “concordo muito, Limoeiro respondeu com total de 3% com 17% dos gestores do *campus* Fortaleza, e ainda o item 6, Fortaleza teve uma maior variação diante dos gestores do limoeiro, com “concordo total”. Podemos concluir diante da figura apresentada que os gestores do *campus* Fortaleza temem mais a essa questão de alternativas, pode-se relacionar com a idade do servidor, costumes com a instituição, com tempo para se aposentar, uma vez que a maioria dos gestores possuem mais de uma década na instituição.E os gestores de Limoeiro, apesar da maioria discordar com a questão ainda estão no estágio probatório, devido ao pouco tempo de exercício na instituição, sentem-se um pouco vulnerável a essa questão das alternativas de sobrevivência, estão ainda criando vínculos fortes.

Já a figura 11 abaixo, está relacionado também ao comprometimento Instrumental. Ressalta a questão: “Se eu já não tivesse dado tanto de mim a esta organização, eu poderia pensar em trabalhar em outro lugar”.

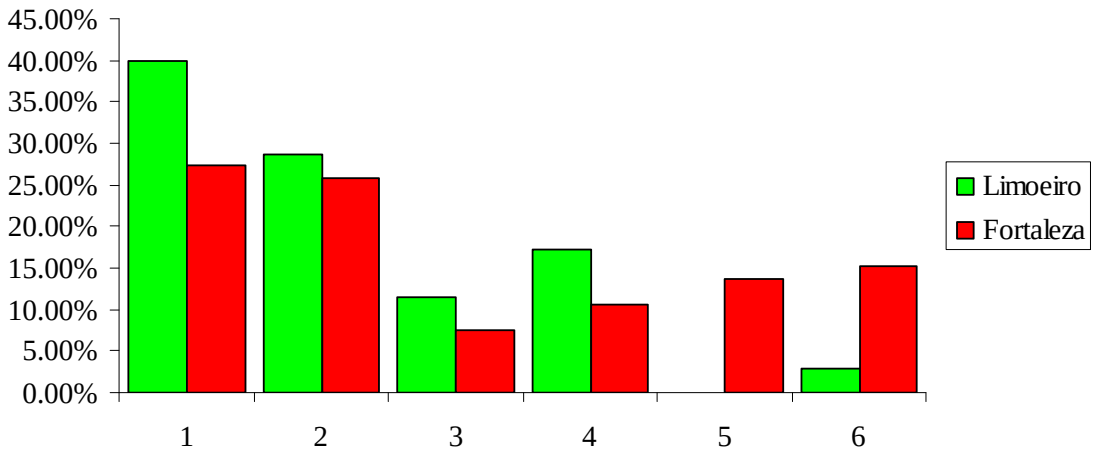


Figura 11 – COI: Se eu já não tivesse dado tanto de mim a esta organização, eu poderia pensar em trabalhar em outro lugar.

Os respondentes do *campus* Limoeiro apresentaram a resposta discordo como predominância, observou-se o *campus* Limoeiro com o maior índice na resposta "discordo total", o que pode comprovar o pouco empenho dado devido ao tempo dos gestores na instituição. Os gestores instáveis do *campus* Fortaleza, concordaram em um alto índice se comparado com o do Limoeiro, como podemos observar na variação 5 e 6 que diz respeito a resposta "concordo muito" e "concordo total" os gestores estáveis ficaram com a porcentagem de 30%, enquanto os que estão em estágio probatório ficou em torno de 3%.Essa questão mostra o fator tempo como influência de resposta dos gestores do Limoeiro.

7.4.3 Comprometimento Organizacional Normativo

Apontaremos resultados comparativos dos *campi* pesquisados na dimensão do comprometimento Normativo que, Weiner (1982) define o comprometimento organizacional como “um conjunto de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que seu comportamento seja compatível com os objetivos e interesses da organização”. Segundo este conceito, as pressões normativas predispõem o indivíduo para se comportar de acordo com os padrões internalizados. Observamos a figura 12, que ressalta o comparativo dos dois *campi.*

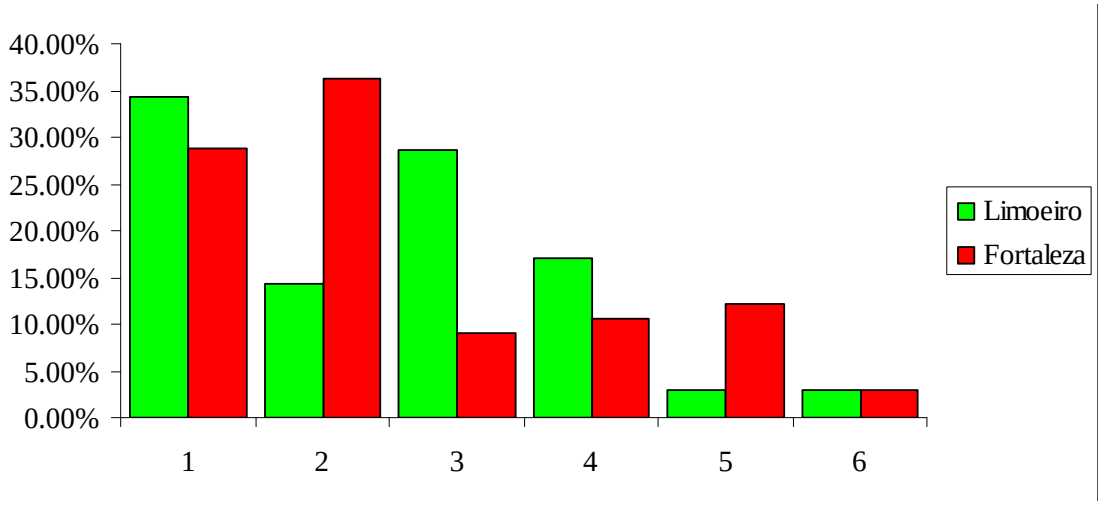


Figura 12 – CON: Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer nesta organização.

Os gestores dos *campi* resultaram nos números 1, 2 e 3 da escala, que corresponde a resposta “Concordo”, com pequenas porcentagem de concordância na questão observada.Os gestores em estágio probatório do Limoeiro do Norte responderam no total de 77% em concordância com a questão, onde a marcação no quesito “concordo total” ficou com 35% do geral.Logo os respondentes do *campus* de Fortaleza fizeram o total de 75% em concordância também com a questão, oscilando ente concordo total e concordo muito.As respostas foram

bem parecidas nesse sentido, na escala da resposta concordo, que estão os números 4,5 e 6 da questão, o que é válido ressaltar é a questão 5, que corresponde a resposta concordo muito, onde os gestores de Limoeiro basicamente não marcaram essa questão só 3% marcaram essa questão, já o *campus* dos gestores instáveis na profissão marcaram um percentual de 13% no número apresentado.Vemos que os gestores de Fortaleza, em um expressivo índice já se sentem um pouco obrigado em permanecer na organização, podemos atribuir aqueles gestores que já deram tanto de si, que estão a espera do tempo de serviço para se aposentarem, ou mesmo até cansados de muita labuta. Questão bastante natural de pessoas que estão na gestão durante muito tempo, muitos deles a mais de 20 anos de acordo com o questionário da primeira parte aplicada.

Essa questão do nível de comprometimento normativo em que os gestores se sentem culpados em deixar a organização, indicada na figura 13 abaixo, foi uma das questões mais díspares dessa dimensão, os gestores ficaram divididos entre as escalas, possuindo valores bem diferentes entre eles.

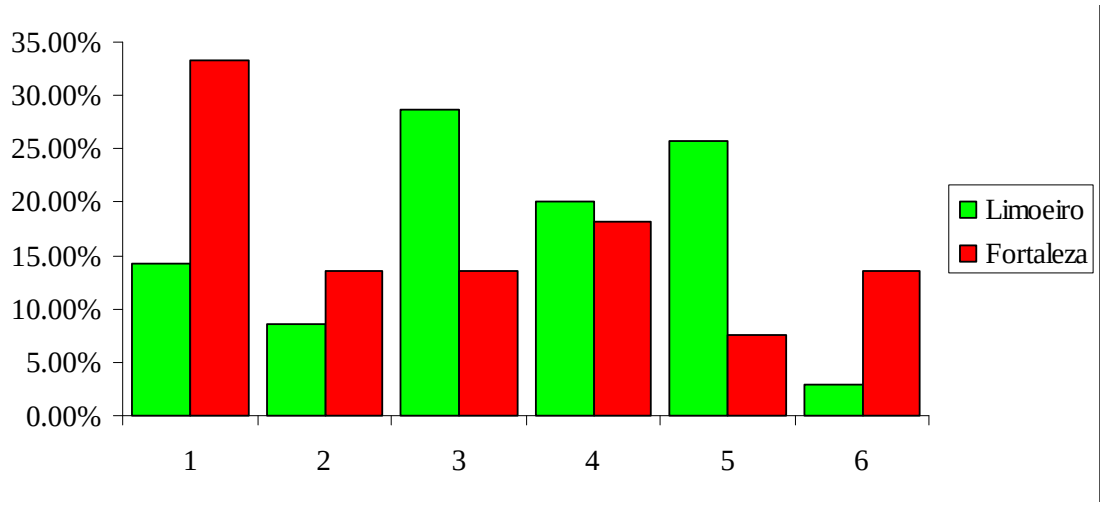


Figura 13 – CON: Eu me sentiria culpado se deixasse esta organização agora.

Primeiramente a questão discordo os gestores de Limoeiro do Norte fizeram um total de 51% com altas variações nas respostas 1,2 e 3 que são relativas a resposta “discordo”, e os gestores de Fortaleza, permaneceram com total de 61%, basicamente parecido no total das porcentagem, mas diferentes em cada nível. No que concerne a questão concordo, o *campus* Limoeiro ficou com total de 49%, ou seja, bem dividido nessa questão, onde a questão 4 e 5 evidenciou um maior índice com 46% e o número 6, que corresponde a resposta “concordo total” um baixo índice na resposta.Fortaleza nas questões relativa a concordância obteve um total de 40%, comprovado que a questão 6 ficara bastante representativa diante do *campus* Limoeiro.Em suma, vemos opiniões dos gestores bastante balanceadas, um estudo mais apurado seria sugestivo para saber o que motiva esse fenômeno.

Segundo Moraes e Costa (2007), as pressões normativas induzem o indivíduo a se comportarem conforme os padrões que o mesmo internaliza. Esse tipo de comprometimento implica na existência de um sentimento de dívida ou obrigação do empregado para com a empresa. Essa dívida pode ser resultado de favores recebidos da empresa, como por exemplo, o pagamento dos estudos do indivíduo, o que o leva a acreditar que tem uma dívida com a organização e por isso se compromete mais com ela. Entre as questões correspondentes ao Componente Normativo, a que obteve maior média de concordância foi o que mostra na figura 14 abaixo.

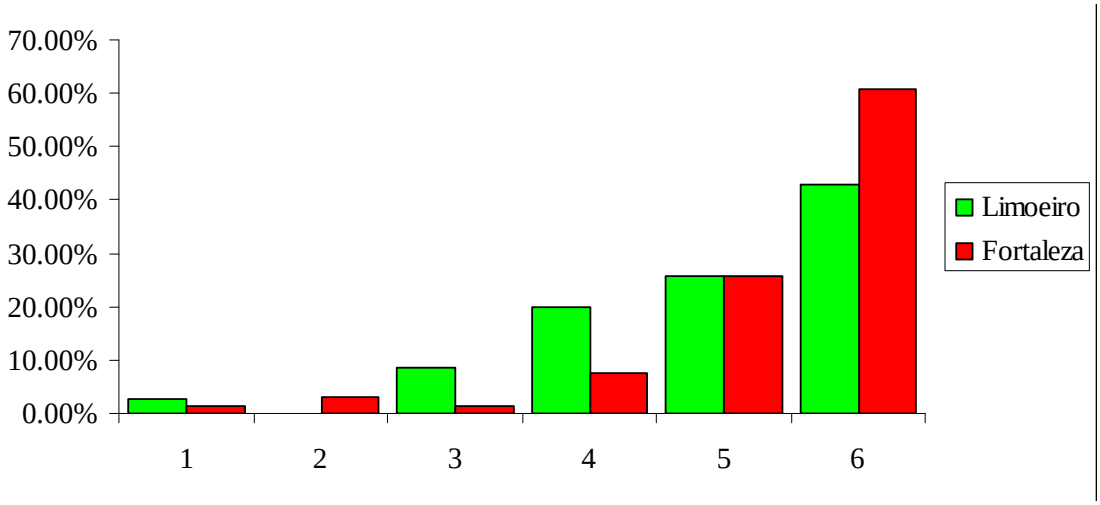


Figura 14 – CON: Esta organização merece minha lealdade.

Os gestores em estágio probatório, do *campus* Limoeiro formaram um total de concordância de 89%, enquanto do *campus* Fortaleza o índice ainda fora maior com 94%, vemos que essa questão no resultado obtido não dependeu muito de tempo de serviço na instituição, lealdade passa a ser nesse sentido uma ação essencial, independente de tempo ou prazo, nesse caso ela não atrelou a uma forma lenta que dependeria do tempo, mas que terá grandes chances de se tornar ainda mais duradoura, os gestores leais passam a ser aqueles que em meio a qualquer situação, estarão aderindo de alguma forma à instituição.

A figura 15 a seguir, que afirma “Eu devo muito a esta organização”, vale a pena destacar os números 4,5 e 6 referente a concordância, onde o *campus* dos gestores estáveis assinalaram as questões 5 e 6 com maior índice, que significam concordo muito, e concordo total respectivamente, que totalizaram só essas escalas em 70% , e o *campus* limoeiro responderam em torno de 31% as mesmas duas questões.

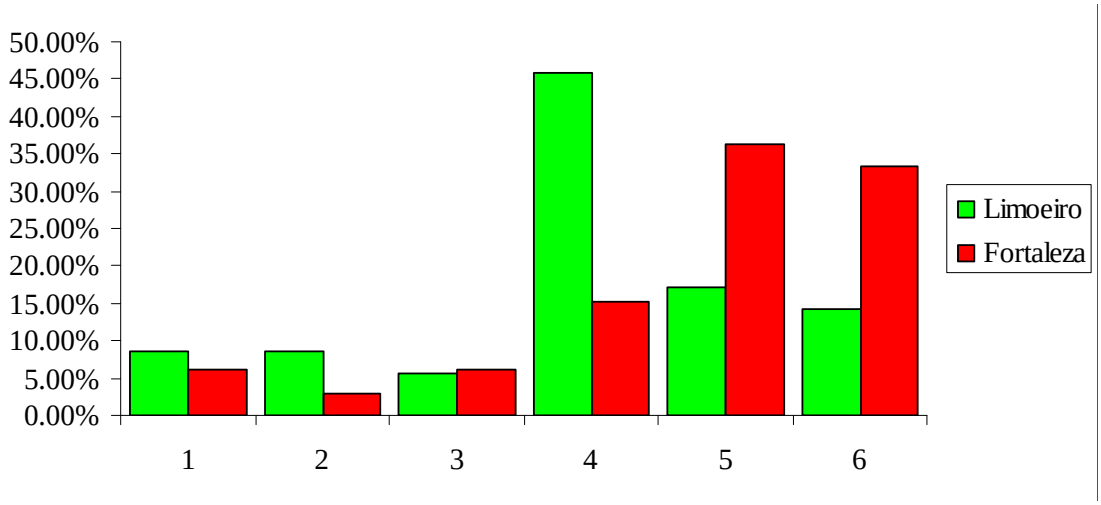


Figura 15 – CON: “Eu devo muito a esta organização”.

O maior índice de respostas dos gestores de Limoeiro do Norte foi à questão 4, que se refere ao concordo pouco, permanecendo 46%, e na mesma questão os gestores de Fortaleza responderam com um índice bem menor do que os de Limoeiro, com 15% do total. Conclui-se que os gestores já instáveis na instituição, ou ainda com um maior tempo de instituição tem um maior sentimento de gratidão com a mesma, uma vez que envolvem muitos valores atrelados a essa mesma afirmativa, o fato dos respondentes terem concordado as afirmativas que envolviam sentimentos de gratidão e reconhecimento que podem carregar um significado intrínseco de lealdade (originada pela troca), caracterizando, assim, um componente afetivo. E, além disso, os gestores levam em consideração o investimento que a organização já tem feito neles, o tempo de (dedicação, liberdade para realizar o seu trabalho) e a imagem/*status* (aqui representados pelos termos prestígio e respeito) que a sua permanência na organização possa lhes proporcionar.

7.4.4 Análises das médias das dimensões do comprometimento dos *campi* Limoeiro e Fortaleza

Das 18 questões das dimensões do comprometimento, todas estão em uma escala do tipo Likert (1979) de dois postos: Discordo e Concordo, variando de 1 a 6 (de discordo totalmente a concordo totalmente). Foram analisadas as médias de cada questão, atribuindo pontos para cada resposta, a figura 16 abaixo mostra os resultados dos *campi*.

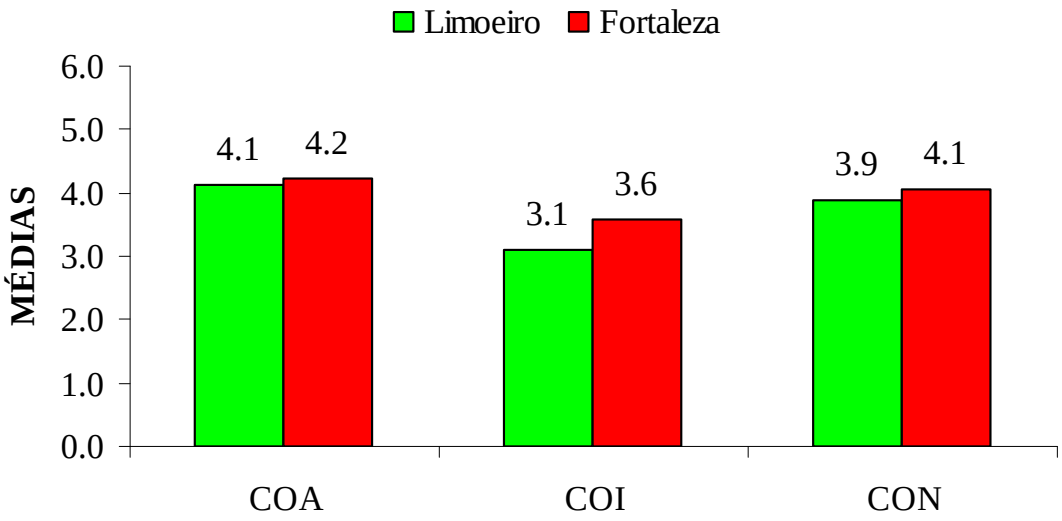


Figura 16 – Médias das dimensões do comprometimento dos *campi* Limoeiro e Fortaleza.

Para melhor detalhar as médias foram atribuídos, uma pontuação que varia de 0 a 6 no total da soma de cada pergunta, onde de 0 a 3 está a pontuação relacionada a discordância da questão, e de 3 a 6 está voltado a concordância da questão analisada. Ainda destacamos as questões negativas, que na extração da média tivemos que considerar o discordo como "concordo", uma vez que o gestor ao responder "discordo" as questões que estão em negação, ele esta concordando diretamente a questão. Então atribuímos os valores contrários das

perguntas 3, 4 e 5 do comprometimento organizacional afetivo e 1 das perguntas do comprometimento organizacional normativo.

Com isso a figura acima mostra a predominância das médias que foram feitas com base nas médias individuais de cada questão nos três comprometimentos. O resultado obtido foi a predominância do Comprometimento Organizacional Afetivo nos dois *campi*, com as médias parecidas 4,1 para o *campus* Limoeiro e 4,2 para o *campus* Fortaleza. Isso implica dizer que a relação entre os gestores estáveis e os que estão em estágio probatório, não está atrelada ao fator tempo na instituição. Os dois casos nesse estudo obtiveram médias idênticas. Vale a pena ressaltar a segunda média bastante expressiva, que resultaram no comprometimento organizacional normativo, ficando evidenciado as médias 3,9 para o *campus* Limoeiro, e 4,1 para o *campus* Fortaleza. Analisando os dois extremos podemos destacar que os gestores, estão praticamente divididos entre essas duas dimensões do comprometimento, afetivo e o normativo. Uma pequena parcela é interessante notar que estão os gestores com comprometimento instrumental, onde 3,1 se encontram os gestores de Limoeiro e 3,6 estão os gestores de Fortaleza.

Analisando os resultados dos *campi*, as médias gerais foram bastante coesas diante das dúvidas que se tinha no fator tempo de instituição, que foi a base norteadora de todo questionamento, que estavam os gestores estáveis e os em estágio probatórios.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que este estudo realizado com os gestores dos *campi* do Limoeiro do Norte e Fortaleza atingiu os objetivos estabelecidos. Os objetivos específicos foram alcançados um a um.

O primeiro objetivo específico foi apontar as características sócio-profissionais dos pesquisados. A partir das respostas dos questionários aplicados, é interessante ressaltar que os gestores do *campus* Limoeiro do Norte, é composto a maior parte pelo sexo masculino, que possuem faixa etária entre 21 e 30 anos, casados, com o grau de instrução de especialista, não apresentam nenhum dependente e que na sua totalidade possuem menos de três anos na instituição.

Já o segundo objetivo era de identificar as três dimensões do comprometimento: afetivo, normativo e instrumental dos gestores, que se encontra em estágio probatório na Instituição do *campus* Limoeiro do Norte. Observamos que as médias encontradas apontam para um maior comprometimento organizacional afetivo, ficando evidente nas seis questões referentes a essa dimensão, resultado que mostra o envolvimento do gestor como se fosse uma extensão de sua vida pessoal, se envolvendo com ele com problemas relacionados à instituição um extremo envolvimento particular. Com isso, vimos que a maior parte dos gestores do *campus* Limoeiro do Norte, vestem a camisa da instituição defendendo uma forte relação, apesar do pouco tempo de atuação nela, já se sentem de casa, o vínculo se estabelece pela presença de sentimentos de afeição de identificação, até mesmo pelo fato do gestor permanecer mais

tempo no trabalho que na sua própria casa, ele faz da organização um esteio do seu próprio lar. Em seguida encontra-se o comprometimento Normativo que representa um sentido de obrigação ou dever moral de permanecer na organização. Uma comprovação prática do que já imaginavam alguns gestores, quando abordados pela pesquisadora. Como a segunda maior média, mas que oscilaram bastante entre uma questão e outra, o comprometimento afetivo possuiu uma melhor balanço nas questões individuais, por ultimo o comprometimento instrumental.

Tem se assim, as características sócio-profissionais dos gestores do *campus* de Fortaleza, que já passaram pelo estágio probatório. Dos 87 questionários válidos, é importante totalizar que os gestores do *campus* mencionado, é composto a maior parte pelo sexo feminino, que possuem faixa etária entre 41 e 50 anos, casados, com o grau de instrução de especialista, apresentando em média dois dependentes, possuindo mais de dez anos na instituição.

O terceiro objetivo buscava identificar as três dimensões do comprometimento: afetivo, normativo e instrumental dos gestores, já estáveis na Instituição do *campus* de Fortaleza. Foi observada a maior média na dimensão de comprometimento afetiva, no *campus* referido, seguido pelo normativo o que completou o componente analisados pelos autores Meyer e Allen (1997) que sintetizam o componente como caracterização de grau em que o indivíduo possui um sentido de obrigação ou dever moral de permanecer na organização.

Desta forma, a pesquisa evidenciou uma média pouco percebida no comprometimento instrumental. O quarto e ultimo objetivo específico deste estudo visava analisar se existe uma acentuada diferença nos resultados obtidos das dimensões de comprometimento dos gestores do *campus* Limoeiro do Norte, que se encontra em estágio probatório, e dos gestores do

campus Fortaleza já estáveis na profissão. Se existe relação direta com o fator tempo de instituição.

Podemos perceber nos dois *campi* que a presença do Comprometimento Afetivo evidenciada nos gestores pesquisados denota, à luz da teoria analisada, que os funcionários sentindo-se como parte da organização têm maior responsabilidade, motivação e desejo de contribuir para o sucesso da instituição. Isso mostra também, que há uma identificação do indivíduo com os objetivos e valores da empresa e de permanecer nela, porque querem e gostam, conforme os postulados de Allen e Meyer (1997). A evidência do Comprometimento Afetivo nos dois *campi* vê nesse estudo que independe de tempo de atuação na instituição, essa relação está totalmente adormecida, uma vez que os gestores iniciantes serão melhores e mais experientes futuramente, o comprometimento parece ser a resposta mais inteligente apresentada aos dirigentes que investem em seu capital humano e intelectual; melhorando e/ou mantendo a qualidade dos serviços prestados, a produtividade, a lucratividade e a imagem da organização. Hierarquizando a presença dos tipos de comprometimento apresentados pelos gestores, observa-se que, segundo as proposições de Meyer e Allen (1997), a permanência dos funcionários na instituição se deve mais pelo prazer de nela trabalhar (Comprometimento Afetivo) do que por obrigação e dever moral (Comprometimento Normativo) ou pela necessidade (Comprometimento Instrumental).

Podemos analisar e confrontar até com outros estudos em instituições públicas, que apesar das dificuldades encontradas nas instituições do setor público, um estudo realizado por Brandão e Bastos (1993), em uma instituição universitária pública, apontou que o componente afetivo do funcionário público se mostrou bastante presente. Isso foi revelado pelo desejo de permanecer na organização e de contribuir para que ela supere suas dificuldades um dos motivos, levantado por Rowe e Bastos (2007) para um forte vínculo afetivo em instituições

públicas, é a estabilidade assegurada pela relação empregatícia e "um contexto para o desenvolvimento de atividades de pesquisa e extensão". Moraes *et al.* (1997) também apontam que, nas instituições públicas estudadas, o ambiente de trabalho e a política salarial são elementos que influenciam o comprometimento organizacional dos servidores públicos, os quais são fatores relacionados ao componente de comprometimento instrumental.

Finalmente, quer-se ressaltar que a pesquisa responde ao objetivo geral do estudo, apontando a relação dos dois *campi* estudados, principalmente no que considera o fator tempo como limitante, vemos nesse estudo que o comportamento dos gestores são bem parecidos. Podemos enfatizar que quanto mais tempo possui o gestor na organização, ele mais se doa, são mais leais e possuem mais compromisso, foi que sinalizou nas comparações feitas com os dois *campi*.As limitações do tempo não permitiram que se fizesse, por exemplo uma pesquisa com todos os servidores dos *campi*,o que poderia gerar ainda mais informações, bem como triangulações dos dados.

Assim sugere-se que estudos futuros relacionado ao tema, analisem ao mesmo tempo, as respostas não só dos gestores, mas de todos servidores no que se refere às dimensões do comprometimento organizacional.

REFERÊNCIAS

Art. 20, 29, inciso I, 34 § único e Inciso I e 202 da Lei nº 8.112 de 11/12/90 (D.O.U 12/12/90) com nova redação dada pela Lei nº 9.527, de 10/12/97 (D.O.U 11/12/97) 2. Parecer DRH/SAF/MTA nº 477, de 24/09/92 (D.O.U 08/10/92)3. Ofício Circular nº 42/95 - SRH-MARE (D.O.U 19/04/95) 4. Emenda Constitucional nº 19 de 04/06/98.

Ahire, S. L. (1996) – TQM age versus quality: an empirical investigation. *Production and Inventory Management Journal*, first quarter, v. 37, n. 1, pp. 18-23.

Alexandre, J. W. C. & Ferreira, J. J. A. (2001a) - Um estudo empírico da aplicação da GQT nas empresas manufatureiras de portes médio e grande do estado do Ceará. *Revista Produto & Produção*, v. 5, n. 3, pp. 33-38.

Antunes, E. D. D.; Pinheiro, I. A. (1999). Sistema de comprometimento organizacional para empresas inovadoras em países de capitalismo tardio. *Anais do XXIII Encontro Anual da ANPAD*. Foz do Iguaçu.

Badri, M. A.; Donald, D. & Donna, D. (1995). A study of measuring the critical factors of quality management. *International Journal of Quality & Reliability Management*, v.12, n. 2, pp. 36-53.

Bandeira, M. L.; Marques, A. L.; Veiga, R. T.. (2000). As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 4, n. 2, Maio/Ago., 2000, pp. 133-157.

Barbosa, S. de L.; Faria, J. H. de. (2000). Comprometimento: uma avaliação crítica sobre a práxis organizacional. *Anais do XXIV Encontro Anual da ANPAD*. Florianópolis.

Bassan, J. S. L. (2008). *Liderança e Comprometimento:* uma relação possível? (Dissertação de Mestrado, 2008, Universidade Federal de Santa Maria, Rio Grande do Sul – RS). Recuperado em 20/05/2010 de http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&co_obra=92486.

Bastos, A. V. B. (1994). *Comprometimento no trabalho:* a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. (Tese de Doutorado, Universidade de Brasília). Brasília.

Bastos, A. V. B. (1998) Comprometimento no trabalho: contextos em mudança e os rumos da pesquisa neste domínio. *Anais do XXII Encontro Anual da ANPAD*. Foz do Iguaçu, PR: p. 34.

Bastos, A. V. B.; Brandão, M. G. A.; Pinho, A. P. M. (1996). *Comprometimento organizacional:* explorando este conceito entre servidores de instituições universitárias. Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Rio de Janeiro, v. 9, pp. 289-310.

Bastos, J. A. de S. L. de A.(1997). Educação e tecnologia. *Revista Educação e Tecnologia*. CEFETs PR/MG/RJ, Curitiba, ano I, n° 1, abr. 1997, pp. 4-29.

Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*. V. 66, pp. 32-40.

Bispo, P. (2003). *Mulheres conquistam liderança***.** Recuperado em 20 de março, 2010 de http:// www.rh.com.br.

Borges, R. S. G.; Marques, A. L.; Adorno, R. D. (2006). Investigando as relações entre políticas de RH, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho. *RPA Brasil*, Maringá, v. 2, p. 59-72.

Borges-Andrade, J. E.; Afanasief, R. S. E Silva, M. S. (1989). Mensuração de comprometimento organizacional em instituições públicas. *Anais da XIX Reunião Anual de Psicologia*, Ribeirão Preto, p. 236.

Brandão, M. G. A.; Bastos, A. V. B. (1993). Comprometimento organizacional em uma instituição universitária. *Revista de Administração*. São Paulo, v. 28, n. 3, pp. 50-61, jul./set.

Collis, J.; Hussey, R. (2005) *Pesquisa em Administração*. (2ª ed.) Porto Alegre: Bookman, 2005.

Correia, L. F.; Moraes, L. F. R.; Marques, A. L. (1998). Comprometimento organizacional: uma contribuição ao constructo. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, p. 22, Foz do Iguaçu. *Anais*... Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

Cunha, L.A.C.R. da. (2005) *O ensino de ofícios artesanais e manufatureiros no Brasil escravocrata*. São Paulo: Unesp.

Cunha, L. A..(1978). Aspectos sociais da aprendizagem de ofícios manufatureiros no Brasil-Colônia. *Fórum Educacional*, Rio de Janeiro, 2 (4): pp. 31-65, out./dez.

Davenport, T. O. (2001) *O capital humano*: o que é e por que as pessoas investem nele. São Paulo: Nobel.

Davenport, T. H. (2001). *Ecologia da informação*. São Paulo: Futura.

Drucker, P. (1996) *Administrando em tempos de grandes mudanças*. São Paulo: Pioneira.

Drucker, P. (2003) *Inovação e Espírito Empreendedor*. Prática e princípios. (6ª ed.) São Paulo: Pioneira, p. 245.

Ferretti, C. J. (1997) Formação profissional e reforma do ensino técnico no Brasil: anos 90. *Educação e Sociedade.* Campinas, v. 18, n. 59, Aug. 1997. Recuperado em 14 de

julho, 2010, de http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_ arttext &pid =S010173301 997000200002&lng=en&nrm=iso.

Freire, A. M. A. (1989) *Analfabetismo no Brasil: da ideologia da interdição do corpo à ideologia nacionalista, ou de como deixar sem ler e escrever desde as Catarinas (Paraguaçu) Felipinas, Madalenas, Anas, Genebras, Apolônias e Graças até os Severinos.* São Paulo: Cortez; Brasília: INEP.

Cordeiro, D.; Costa, E. A. P. de (2006). Jovens pobres e a educação profissional no contexto histórico brasileiro. *Trabalho Necessário*, ano 4, nº 4, Universidade federal Fluminense. Recuperado em 15/06/2010 de http://www.uff.br/trabalhonecessario/ TN5%20IndiceG.htm

Freire, P. (1996) *Pedagogia da autonomia* – saberes necessários à prática educativa. São Paulo, Paz e Terra.

Goldenberg, M. (1997) *A arte de pesquisar*: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. (7ª ed.) Rio de Janeiro: Record.

Marconi, M. A.; Lakatos, E. M. (2006) *Metodologia Científica*: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis. Metodologia jurídica. (4ª ed.) São Paulo: Atlas.

Likert, R. (1979) *Novos padrões de administração*. (2ª ed.) São Paulo: Pioneira.

Machado, L. R. S. (1996) *Educação básica, empregabilidade e competência*. Caxambu (mimeo.) [Trabalho apresentado na 19ª Reunião Anual da Anped]. p. 2)

Machado, L. (1992) Humanismo e tecnologia numa perspectiva de qualificação profissional. *Revista Tecnologia Educacional*, Rio de Janeiro, ABT, n° 102, 1992.

Ministério da Educação (2009). *O Plano de Desenvolvimento da Educação*: razões, princípios e programas.

Medeiros, C. A. F.; Enders, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional e suas relações com a performance no trabalho. *Anais do XXI Encontro Anual da ANPAD*, Rio de Janeiro, 1997.

Medeiros, C. A. F. (1997) *Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho:* um estudo dos padrões de comprometimento organizacional. (Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Norte).

Medeiros, C. A. F. *et al*.(2003) Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea* (RAC), v.7, n.4, out./dez . pp. 187-209.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace:* theory, research, and application. Thousand Oaks, CA: Sage Publications

Meyer, J. P.; Allen, N. J. (1991) A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review Review*, [S. l.],v. 1, pp. 61-89.

Meyer, J. P.; Allen, N. J.; Smith, C. A. (1993) Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, n. 78, p. 538-551, 1993.

Moraes, L. F. R. at al. (1997) Comprometimento organizacional: um estudo de caso comparativo em universidades federais mineiras. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 21 Rio das Pedras. *Anais*... Rio das Pedras: ANPAD, 1997.

Moraes, L. F. R.; Marques, A. L.; Correia, L. F. (1998). Comprometimento organizacional: uma contribuição ao constructo. In: Encontro Anual da Anpad, 22, 1998, Foz do

Iguaçu. *Anais*... Foz do Iguaçu: ANPAD. 1 CD-ROM.

Moraes, L. F. R.; COSTA, C. J. A. (2007) As dimensões do comprometimento organizacional: avaliando os casos dos gerentes e vendedores na cidade de Belo Horizonte. *Perspectivas Contemporâneas***,** Campo Mourão - PR, v. 2, n. 1, jan./jun.

Moraes, R. T. *et. al*. (1995).Comprometimento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho: uma abordagem de diagnóstico comparativo. *Revista Brasileira de Administração Contemporânea.* São Paulo, v. 1, n. 9, set., pp. 169-188

Morrow, P. C. (1993) *The theory and measurement of work commitment.* Greenwich: JAI Press.

Mowday, R. T.; PORTER L. W. ; STEERS, R. M. (1982). *Employee-organization linkages* – a psychology of commitment, absenteism and tumover. New York; Academic Press.

Rego, A.; Souto, S. Comprometimento Organizacional: um estudo luso-brasileiro sobre a importância da justiça. In: *ENANPAD* 2002. *Anais do 26º Encontro da ANPAD*, 2002.

Rocha, A. S. C.; Bastos, A. V. B. (2000). Comprometimento do empregado e contextos organizacionais em mudança: o caso do Banco do Brasil. *Revista de Ciências Humanas (CFH/UFSC)***.** Florianópolis, v. 5, pp. 117-140.

Rocha, C. B.; Silva, J. R. G. Identificação dos funcionários com uma empresa pública no contexto de mudanças: o caso FINEP. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 29, 2007, Brasília. *Anais*... Brasília: ANPAD, 2005.

Rodrigues, A. M. M. (2001). Por uma filosofia da tecnologia. In: Grinspun, M. P. S. Z. (org.) *Educação tecnológica: desafios e perspectivas***.** São Paulo: Cortez, pp. 54-67.

Rodrigues, A. M. M. (1996). *Tecnologia para o desenvolvimento humanizado*. Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação. Rio Comprido, v. 1, n.3 pp. 5-11, abr./jun

.

Rowe D.; Bastos A. (2007). Organização e/ou carreira? Comparando docentes de IESs públicas e privadas quanto à estrutura de seus vínculos de comprometimento no trabalho. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 31, 2007, Rio de Janeiro. *Anais*... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

Saraph, J.V.; Benson, P.G. & Schoroeder, R. G. (1989) - An instrument for measuring the critical factors of quality management. *Decision Sciences*, v. 20, n. 4, pp. 810-29.

Saviani, Dermeval. (2002) Transformações do capitalismo, do mundo do trabalho e da educação. In: Lombardi, J. C.; Saviani, D.; Sanfelice, J. L. (orgs.). *Capitalismo, trabalho e educação***.** São Paulo: Autores Associados.

Senge, Peter M. A. (1998) *A quinta disciplina*. (2ª ed.) São Paulo: Best Seller.

Spector, Paul E. (2004) *Psicologia nas organizações*. São Paulo: Saraiva.

Tamimi, N.; Gershon, M. & Currall, S. C. (1995). Assessing the psychometric properties of Deming's 14 principles. *Quality Management Journal*, Spring, v. 2, n. 3, pp. 38-52.

Terziovski, M.; Sohal, A. & Moss, S. (1999). Longitudinal Analysis of quality management practices in Australian organizations. *Total Quality Management*, v. 10, n. 6, p. 915-26.

Tonelli, Maria José. (2001) Organizações, relações familiares e amorosas. In: Davel E.; Vergara S. C. *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, pp. 243- 261.

Vergara, Sylvia Constant. (2004) *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. (6ª ed.), São Paulo: Atlas.

Viver é um ofício. (2004) *Revista Educação Profissional*, edição especial, out. 2004. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (Setec). Ministério da Educação.

Weiner, Y. (1982) Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review*, Forest Hill, Maryland, *EUA.* p. 421.

Yin R. K. (2001) *Estudos de caso*: *planejamento e métodos.* (2ª ed.) Porto Alegre: Bookman.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE COLETA DE DADOS

Primeira parte

Este questionário é parte integrante de uma pesquisa de dissertação de Mestrado. Favor respondê-lo com sinceridade, não precisa se identificar. Respondendo corretamente este questionário, você estará contribuindo para que os resultados desta pesquisa sejam os mais reais possíveis.

1-Sexo

[ ] Masculino [ ] Feminino

2-Faixa etária:

[ ] Até 20 anos [ ] de 21 a 30 anos [ ] de 31 a 40 anos

[ ] de 41 a 50 anos [ ] mais de 50 anos

3-Estado civil:

[ ] Solteiro(a) [ ] Casado(a) ou com companheiro(a)

[ ] Separado(a) ou divorciado(a) [ ] Viúvo(a)

4-Grau de instrução:

[ ] Graduação [ ] Mestrado

[ ] Especialização [ ] Doutorado

5-Número de dependentes:

[ ] 0 [ ] 1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 ou mais

6-Tempo de atuação na empresa:

[ ] Menos de 1 ano [ ] de 01 a 03 anos [ ] de 03 a 05 anos

[ ] de 05 a 07 anos [ ] mais de 10 anos

Segunda parte

Você deverá discordar ou concordar com cada **AFIRMATIVA** marcando com um X em uma escala de 1 a 6, sendo 1 para discordância total e 6 para concordância total e os demais para intensidade intermediária.

	ITENS DAS ESCALAS	ESCALA					
		DISCORDO			CONCORDO		
		1	2	3	1	2	3
		Total	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Total
COA	Eu seria muito feliz se dedicasse o resto de minha carreira a esta organização.						
	Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.						
	Eu não sinto um forte senso de integração com esta organização.						
	Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.						
	Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização.						
	Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.						
COI	Na situação atual, ficar nesta organização é, na realidade, uma necessidade mais que um desejo.						
	Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar esta organização agora.						
	Se eu decidisse deixar esta organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.						
	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.						
	Se eu já não tivesse dado tanto de mim a esta organização, eu poderia pensar em trabalhar em outro lugar.						

	Uma das poucas conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.						
CON	Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer nesta organização.						
	Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar esta organização agora.						
	Eu me sentiria culpado se deixasse esta organização agora.						
	Esta organização merece minha lealdade.						
	Eu não deixaria esta organização agora porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.						
	“Eu devo muito a esta organização”.						

Fonte: Adaptado de Meyer e Allen (1997, p. 118 e 119).