

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS**  
**Faculdade de Administração e Turismo**  
**Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP**



Dissertação

**O Comprometimento Organizacional de Coordenadores(as) Acadêmicos(as)  
com a Gestão dos Cursos de Graduação da Universidade Federal de Pelotas**

**Daniela Vieira Amaral**

Pelotas, 2019

**Daniela Vieira Amaral**

**O Comprometimento Organizacional de Coordenadores(as) Acadêmicos(as)  
com a Gestão dos Cursos de Graduação da Universidade Federal de Pelotas**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP - da Faculdade de Administração e Turismo da Universidade Federal de Pelotas, como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Simone Portella Teixeira de Mello

Pelotas, 2019

Universidade Federal de Pelotas / Sistema de Bibliotecas  
Catalogação na Publicação

A111c Amaral, Daniela Vieira

O comprometimento organizacional de coordenadores(as) acadêmicos(as) com a gestão dos cursos de graduação da Universidade Federal de Pelotas / Daniela Vieira Amaral ; Simone Portella Teixeira de Mello, orientadora. — Pelotas, 2019.

104 f. : il.

Dissertação (Mestrado) — Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública em Rede Nacional, Faculdade de Administração e de Turismo, Universidade Federal de Pelotas, 2019.

1. Comprometimento organizacional. 2. Desempenho. 3. Gestão acadêmica. 4. Coordenadores. 5. Universidade pública. I. Mello, Simone Portella Teixeira de, orient. II. Título.

CDD : 351

**Daniela Vieira Amaral**

**O Comprometimento Organizacional de Coordenadores(as) Acadêmicos(as)  
com a Gestão dos Cursos de Graduação da Universidade Federal de Pelotas**

Dissertação aprovada, como requisito parcial, para obtenção do grau de Mestre em Administração Pública, Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, Faculdade de Administração e Turismo, Universidade Federal de Pelotas.

**Data da Defesa: 01/07/2019**

**Banca examinadora:**

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Simone Portella Teixeira de Mello (orientadora)  
Doutora em Educação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Janaína Mendes de Oliveira  
Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Lucia Maria Vaz Peres  
Doutora em Educação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Luciana de Ávila Quevedo  
Doutora em Saúde e Comportamento pela Universidade Católica de Pelotas

## Resumo

AMARAL, Daniela Vieira. **O Comprometimento Organizacional de Coordenadores(as) Acadêmicos(as) com a Gestão dos Cursos de Graduação da Universidade Federal de Pelotas**. 2019. 107f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP) - Faculdade de Administração e Turismo, Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2019.

O comportamento do indivíduo no ambiente de trabalho constitui relevante objeto de estudo. A principal razão é compreender os vínculos existentes entre o trabalhador e a organização e, a partir daí, mapear como podem ser geradas melhorias no desempenho tanto de um quanto de outro. O presente trabalho teve como objetivo a análise especificamente de um desses vínculos: o comprometimento organizacional de coordenadores(as) de cursos de graduação da Universidade Federal de Pelotas (UFPel), em virtude de ser o local de trabalho da pesquisadora e por ter a gestão acadêmica ampla responsabilidade na entrada dos discentes na instituição. Utilizou-se, para tanto, o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), segundo o qual o comprometimento organizacional é formado por três componentes: afetivo, caracterizado por uma relação afetiva do indivíduo com a organização; instrumental, caracterizado pelos custos que deve arcar ao deixar a organização; e normativo, caracterizado pelo sentimento de que a permanência na organização é um dever moral. A pesquisa foi composta por três etapas, sendo a primeira exploratória, com revisão de literatura. A segunda, também de base exploratória, consistiu na utilização de questionário para coleta de dados, formado por duas partes: perfil sociodemográfico e escala de comprometimento organizacional de Meyer, Allen e Smith (1993). O questionário foi enviado para os oitenta coordenadores(as) de cursos de graduação da UFPel por meio de correio eletrônico. A etapa final, descritiva, foi dedicada à análise dos dados obtidos. Os resultados demonstraram a existência de comprometimento afetivo elevado, comprometimento instrumental baixo e comprometimento normativo moderado. Ao concluir a pesquisa, observou-se que é necessário o olhar atento para a realidade demonstrada pela pesquisa, devendo ser elaboradas atividades de intervenção com o intuito de potencializar o comprometimento afetivo e o normativo, assim como investir na construção e fortalecimento do instrumental, a fim de que, ao longo do tempo, os servidores apresentem maior comprometimento, gerando maiores benefícios tanto para eles quanto para a própria universidade.

**Palavras-chave:** Comprometimento Organizacional. Desempenho. Gestão Acadêmica. Coordenadores. Universidade Pública.

## Abstract

AMARAL, Daniela Vieira. **The Organizational Commitment of Academic Coordinators with the Management of the Undergraduate Courses of the Federal University of Pelotas**. 2019. 107f. Dissertation (Professional Master in Public Administration in National Network - PROFIAP) - Faculty of Administration and Tourism, Federal University of Pelotas, Pelotas, 2019.

The behavior of the individual in the work environment is an important object of study. The main reason is to understand the existing links between the worker and the organization and, from there, to map how improvements can be generated in the performance of both one and the other. The present work aimed to analyze specifically one of these links: the organizational commitment of undergraduate coordinators of the Federal University of Pelotas (UFPel), because it is the researcher's place of work and for having the management scholarly responsibility in the entrance of the students in the institution. For this purpose, the three-dimensional model of Meyer and Allen (1991) was used, according to which organizational commitment is formed by three components: affective, characterized by an affective relationship between the individual and the organization; instrumental, characterized by the costs it must bear when leaving the organization; and normative, characterized by the feeling that the permanence in the organization is a moral duty. The research was composed of three stages, the first exploratory, with literature review. The second, also exploratory, consisted of the use of a questionnaire for data collection, formed by two parts: sociodemographic profile and organizational commitment scale of Meyer, Allen and Smith (1993). The questionnaire was sent to the eighty UFPel undergraduate coordinators by electronic mail. The final, descriptive step was dedicated to the analysis of the data obtained. The results demonstrated the existence of a high affective commitment, low instrumental impairment and moderate normative impairment. At the conclusion of the research, it was observed that it is necessary to keep an eye on the reality demonstrated by the research. Intervention activities should be developed with a view to enhancing affective and normative commitment, as well as investing in the construction and strengthening of instruments, so that, over time, the servers present greater commitment, generating greater benefits both for themselves and for the university itself.

**Keywords:** Organizational Commitment. Performance. Academic Management. Coordinators. Public University.

## Lista de Quadros

Quadro 1	Resumo das três dimensões de comprometimento organizacional de Allen e Meyer (1991).....	27
Quadro 2	Escala de comprometimento organizacional.....	41
Quadro 3	Níveis de concordância e grau de comprometimento organizacional.....	42
Quadro 4	Perfil sociodemográfico da gestão acadêmica da UFPel: “gênero”.....	48
Quadro 5	Perfil sociodemográfico da gestão acadêmica da UFPel: “faixa etária”.....	49
Quadro 6	Perfil sociodemográfico da gestão acadêmica da UFPel: “raça”.....	49
Quadro 7	Perfil sociodemográfico da gestão acadêmica da UFPel: “estado civil”.....	49
Quadro 8	Perfil sociodemográfico da gestão acadêmica da UFPel: “filhos”.....	50
Quadro 9	Perfil sociodemográfico da gestão acadêmica da UFPel: “área de formação”.....	50
Quadro 10	Perfil sociodemográfico da gestão acadêmica da UFPel: “titulação”.....	51
Quadro 11	Perfil sociodemográfico da gestão acadêmica da UFPel: “tempo de serviço na UFPel”.....	51
Quadro 12	Relação entre número de respondentes e opções de lazer citadas.....	52
Quadro 13	Resultados do comprometimento organizacional dos(as) coordenadores(as) de cursos de graduação da UFPel.....	55
Quadro 14	Resumo do comprometimento organizacional dos(as) coordenadores(as) de cursos de graduação da UFPel.....	56
Quadro 15	Porcentagem referente ao nível de concordância obtida nas questões Q1 a Q6: comprometimento afetivo dos(as) coordenadores(as) de cursos de graduação da UFPel.....	56

Quadro 16	Porcentagem referente ao nível de concordância obtida nas questões Q7 a Q12: comprometimento instrumental dos(as) coordenadores(as) de cursos de graduação da UFPel.....	60
Quadro 17	Porcentagem referente ao nível de concordância obtida nas questões Q13 a Q18: comprometimento normativo dos(as) coordenadores(as) de cursos de graduação da UFPel.....	63

## Lista de Figuras

Figura 1	Permanência na organização.....	18
Figura 2	Modelo de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991).....	24

## Sumário

<b>1</b>	<b>Introdução.....</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>Referencial teórico .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1</b>	<b>Origem do Construto Comprometimento Organizacional a partir da Área de Psicologia .....</b>	<b>14</b>
<b>2.2</b>	<b>Conceituações de Comprometimento Organizacional .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2.1</b>	<b>Teoria das Apostas Laterais ou <i>Side-bets</i> de Becker (1960).....</b>	<b>18</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Modelo Tridimensional de Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen .....</b>	<b>21</b>
<b>2.2.3</b>	<b>Comprometimento Organizacional e Satisfação no Trabalho.....</b>	<b>29</b>
<b>2.3</b>	<b>Avaliação de Comprometimento Organizacional .....</b>	<b>32</b>
<b>2.4</b>	<b>O Comprometimento Organizacional nas Universidades Públicas.....</b>	<b>34</b>
<b>3</b>	<b>Procedimentos metodológicos .....</b>	<b>38</b>
<b>4</b>	<b>Resultados e discussão.....</b>	<b>43</b>
<b>4.1</b>	<b>Coordenações de Cursos de Graduação da Universidade Federal de Pelotas .....</b>	<b>43</b>
<b>4.2</b>	<b>Resultados .....</b>	<b>48</b>
<b>4.2.1</b>	<b>Perfil Sociodemográfico dos Respondentes .....</b>	<b>48</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Comprometimento Organizacional dos(as) Coordenadores(as) de Cursos de Graduação da UFPel .....</b>	<b>55</b>
<b>4.2.3</b>	<b>Resultado dos Componentes Afetivo, Instrumental e Normativo do Comprometimento Organizacional dos(as) Coordenadores(as) de Cursos de Graduação da UFPel .....</b>	<b>55</b>
<b>4.2.3.1</b>	<b>Comprometimento Organizacional Afetivo .....</b>	<b>56</b>
<b>4.2.3.2</b>	<b>Comprometimento Organizacional Instrumental.....</b>	<b>59</b>
<b>4.2.3.3</b>	<b>Comprometimento Organizacional Normativo .....</b>	<b>63</b>
<b>5</b>	<b>Propostas de intervenção.....</b>	<b>66</b>
<b>6</b>	<b>Considerações finais .....</b>	<b>69</b>
	<b>Referências .....</b>	<b>73</b>
	<b>Apêndices .....</b>	<b>80</b>
	<b>Anexos .....</b>	<b>86</b>

## **1 Introdução**

Neste capítulo inicial, traz-se primeiramente a minha biografia, pois escrever sobre comprometimento nas organizações apenas tem sentido se explicar o meu interesse pelo tema, visto que apresenta relação com a minha história de vida. E, posteriormente, tem-se a introdução teórica propriamente dita, com a hipótese e os objetivos da pesquisa.

A partir do ano de 2004, iniciei os primeiros vínculos como discente com a Universidade Federal de Pelotas (UFPel), quando do ingresso no curso noturno de licenciatura em Letras – Português e Literatura de Língua Portuguesa, com conclusão em 2008. Durante esse tempo, pude observar com nitidez a importância dos(as) professores(as) para a manutenção de um curso com qualidade, ética e êxito em seus propósitos de formação dos alunos, com desenvolvimento de uma consciência crítica e capaz de interação nos diversos ambientes sociais.

Em setembro de 2009 fui nomeada na UFPel para o cargo de Assistente em Administração, com lotação na Pró-Reitoria Administrativa (PRA), na Seção de Liquidação de Despesas (SLD) da Coordenação de Finanças e Contabilidade (CFC), local onde trabalho desde então. No CFC são prestadas informações e atendidas demandas de alunos, servidores técnico-administrativos e docentes. Dessa forma, o contato com professores e coordenadores dos cursos de graduação é parte da rotina de trabalho.

No ano de 2017 fui selecionada para participar do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) da Faculdade de Administração e Turismo da UFPel, oportunidade única para aquisição e aperfeiçoamento de conhecimentos a serem utilizados no próprio local de trabalho. Quando da escolha da temática para a dissertação de conclusão de curso, a primeira cautela foi afastar-me de pesquisa que envolvesse colegas assistentes em administração, com o intuito de preservar o princípio de neutralidade do(a) pesquisador(a).

Após essa conduta, atentei-me para a missão da UFPel relacionada à formação integral do profissional (UFPEL, 2018a) e para a relevância dos cursos de graduação nesse aspecto. Na disciplina de Teorias Organizacionais, ministrado por minha

orientadora, obtive a certeza de estudar a gestão universitária; em especial, a gestão acadêmica.

Assim, dentre muitas conversas com a orientadora, mostrou-se pertinente o estudo sobre comprometimento organizacional dos(as) coordenadores(as) de cursos de graduação com a universidade. A palavra “comprometimento” chamava-me a atenção e as teorias organizacionais traziam boas contribuições sobre o tema. Além disso, pertencem esses profissionais à classe docente e estão associados à responsabilidade de preservar e elevar a qualidade dos cursos de graduação, sendo a principal ponte entre a instituição e os alunos.

Sendo assim, a seguir é oportuno apresentar o tema no âmbito da administração e da administração pública. A continuação deste capítulo propõe-se a isso.

As constantes mudanças tecnológicas, culturais, científicas, legislativas, econômicas, dentre outras, que ocorrem no mundo, inevitavelmente, produzem consequências não apenas para a sociedade como um todo, mas também para a dinâmica e funcionamento dos ambientes organizacionais. A alta competitividade, as transformações nos processos de produção e nos procedimentos administrativos requerem a incorporação de novos conhecimentos por parte dos trabalhadores, exigindo dos gestores de empresas públicas e privadas a consciência dessa realidade (BASTOS, 1993; QUEIROZ; QUEIROZ; MARQUES, 2017; RODRIGUES; BASTOS, 2013).

Essas modificações impõem “ambientes altamente instáveis que exigem contínuo ajustamento das organizações e maior capacidade de antecipar-se a tais mudanças, para garantir a sua sobrevivência e/ou o seu crescimento” (BASTOS, 1993, p. 53). As mudanças tecnológicas, em especial, requerem trabalhadores competentes, capacitados e comprometidos com os objetivos da organização para que esta possa permanecer no mercado e desenvolver-se. As alterações e renovações tecnológicas “[...] perdem a sua força caso a organização não disponha de um patrimônio humano efetivamente comprometido com o trabalho e que nele encontre condições de auto-realização e crescimento” (BASTOS, 1993, p. 53).

Nesse cenário, é importante que a figura do trabalhador seja vista pelos gestores com acurada e redobrada atenção, uma vez que o comportamento apresentado pela mão-de-obra tende a influenciar no desempenho da organização (CUNHA; BACINELLO; KLANN, 2016). Dessa forma, os comportamentos

apresentados pelos trabalhadores em ambiente de trabalho são essenciais para a obtenção ou não de êxito das organizações em seus objetivos. Esses comportamentos encontram-se relacionados ao estabelecimento de vínculos entre o trabalhador e a organização.

Os vínculos que o trabalhador cria e consolida com a organização revelam-se importantes na medida em que repercutem na produtividade do trabalhador e da organização, além de possibilitarem uma melhor compreensão das relações que se constituem no campo do trabalho. De acordo com Rodrigues e Bastos (2013, p. 145-146), os vínculos influenciam muitas “[...] dimensões da dinâmica organizacional com impactos que podem ser positivos ou não, tanto na qualidade de vida dos indivíduos quanto na produtividade, efetividade e competitividade da organização”.

Um dos inúmeros vínculos existentes é o comprometimento organizacional dos trabalhadores, elemento considerado relevante para a obtenção de aumento da qualidade de seu desempenho e, também, da organização, assim como para a obtenção de índices menores de rotatividade e absenteísmo (BASTOS, 1993). O comprometimento torna-se um dos eixos de importância no mecanismo das organizações também em relação à satisfação e à realização profissional dos indivíduos, pois favorece a união, a ligação ao seu ambiente de trabalho, a cooperação com os colegas e à instituição como um todo, não medindo esforços para transformar a sua missão e objetivos em realidade.

Dessa forma, a utilização de técnicas e procedimentos de gestão que incentivem maior comprometimento do trabalhador deve ser considerada não unicamente como elemento impulsionador de produtividade, mas igualmente como “estratégias para manter e atrair as pessoas com competência na organização, levando em consideração que a valorização do capital humano nas organizações é um fator essencial para o alcance do sucesso organizacional”, de acordo com Arraes et al. (2017, p. 69).

O nível de comprometimento organizacional, os processos de identificação com as metas da empresa, a satisfação profissional e o relacionamento de colaboração e apoio entre os trabalhadores, portanto, vêm sendo considerados essenciais para o atingimento de melhores desempenhos por parte dos trabalhadores, fazendo com que a própria organização também se beneficie ao alcançar resultados relevantes na prática e na consecução de suas metas pré-estabelecidas (CUNHA; BACINELLO; KLANN, 2016; LIZOTE; VERDINELLI; NASCIMENTO, 2017).

No contexto de organizações públicas há as universidades públicas, que representam locais e universos privilegiados de busca e troca de conhecimentos e saberes, elementos indispensáveis para construção e recriação de novas alternativas de melhorias em todos os setores da sociedade. E a essência de qualquer universidade são seus cursos, especialmente os de graduação que, geralmente, representam a porta de entrada à instituição para um número expressivo de alunos, por propiciarem oportunidades de formação e qualificação para a inserção no mercado de trabalho.

No caso da UFPel, atualmente existem 96 (noventa e seis) cursos presenciais de graduação, sendo 66 (sessenta e seis) bacharelados, 22 (vinte e duas) licenciaturas e 08 (oito) tecnológicos. Na modalidade de educação à distância, há 03 (três) cursos de graduação ministrados em 117 (cento e dezessete) polos (UFPEL, 2018b).

São, ao total, 80 (oitenta) coordenadores(as) de cursos: 54 (cinquenta e quatro) nos cursos de bacharelado, 16 (dezesseis) nos cursos presenciais de licenciatura, 07 (sete) nos cursos tecnológicos e 03 (três) nos cursos de ensino à distância de licenciatura. A diferença entre o número de cursos e o número de coordenadores(as) verifica-se pelo fato de haver cursos diferentes cujos(as) coordenadores(as) são a mesma pessoa: Cinema de Animação e Cinema e Audiovisual; Design Digital e Design Gráfico; oito cursos de Música; e nas modalidades licenciatura e bacharelado: Ciências Biológicas; Geografia e Ciências Sociais.

As universidades apresentam atribuição de cunho educacional, têm o dever de propiciar aos discentes conhecimentos que levem ao aprimoramento intelectual e a uma razão crítica e responsável pelo coletivo, além de habilidades necessárias à inserção no mercado de trabalho. A coordenação atua como tecelã dos cursos sob sua guarda, pois são responsáveis pela manutenção de projetos e programas disciplinares de qualidade, pelo incentivo à atualização curricular dos docentes e criação de elo e identificação entre alunos e universidade.

Dessa forma, este estudo apresenta como objetivo geral a análise do construto comprometimento organizacional dos(as) coordenadores(as) de cursos de graduação da UFPel à luz do modelo tridimensional de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991). O comprometimento define-se pela ocorrência de, ao menos, três dimensões: relação de afetividade do servidor com a instituição; custos e perdas

que sofrerá o servidor ao sair da organização e sentimento de obrigação moral de permanência.

Como objetivos específicos, têm-se: averiguar o nível (baixo, moderado ou elevado) dos componentes afetivo, instrumental e normativo do comprometimento organizacional dos(as) coordenadores(as); verificar qual componente predomina e se há algum ausente nos(as) coordenadores(as); tecer ações de capacitação específicas para os(as) coordenadores(as) e, contribuir para melhor entendimento do comprometimento organizacional como um todo.

Apresenta-se, a partir da literatura, como hipótese de pesquisa o seguinte: “Os(as) coordenadores(as) de cursos de graduação da UFPel possuem comprometimento organizacional, nas suas três dimensões, com a universidade; sendo que o comprometimento afetivo revela-se predominante dentre os demais”.

Para tanto, primeiramente traz-se referencial teórico a respeito do construto, modelos e instrumentos de medição de comprometimento organizacional, com a utilização de referências clássicas e atuais sobre o tema. Posteriormente, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados para a realização da pesquisa. Por fim, são trazidos os resultados obtidos com a consequente análise descritiva dos dados e as medidas de intervenção para fomento do comprometimento.

Espera-se que seja possível, após a análise de dados, responder à seguinte pergunta: “Do que os(as) coordenadores(as) sentem falta na coordenação, que possa limitar o seu comprometimento para com a UFPel?”, para uma melhor compreensão do seu comprometimento organizacional e para que as ações atendam às necessidades desses gestores acadêmicos e da universidade como um todo.

## **2 Referencial teórico**

O referencial teórico apresenta inicialmente a origem do construto comprometimento organizacional a partir da área de Psicologia. Em seguida, aborda suas conceituações e modelos de medição. Contextualiza, também, as diferenças entre comprometimento organizacional e satisfação no trabalho e finaliza-se a seção com uma revisão da literatura sobre comprometimento organizacional nas universidades públicas.

### **2.1 Origem do Construto Comprometimento Organizacional a partir da Área de Psicologia**

O comprometimento organizacional, juntamente com a satisfação no trabalho e a motivação, advém da Psicologia, mais propriamente do ramo relacionado à Psicologia Organizacional. Ocorre que nos anos sessenta surge um campo de estudos referentes ao comportamento organizacional por meio de alguns pesquisadores de nacionalidade inglesa. Posteriormente, esse campo acabou tomando para si alguns tópicos pertencentes à psicologia, dentre eles o comprometimento organizacional, e a outras disciplinas, tais como sociologia, antropologia e ciência política (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010; SIQUEIRA, 2002, 2008).

Um dos pesquisadores que auxiliaram no surgimento do Comportamento Organizacional foi o psicólogo Derek Salman Pugh que se destacou, pois na tentativa de determinar e definir a sua abrangência, delineou uma de suas primeiras definições como sendo a análise da estrutura de funcionamento da organização e das atitudes dos indivíduos e dos grupos inseridos nela (SIQUEIRA, 2002).

Nas décadas seguintes, para o autor citado, o comportamento organizacional como campo de estudos foi pouco a pouco se consolidando, especialmente devido às inúmeras publicações e, desde então, os investigadores vêm traçando conceituações de comportamento organizacional e de todos os elementos que compõem o seu objeto de estudo, trazendo para sua cobertura a análise, a pesquisa e a teorização de

temáticas não apenas de extrema relevância, mas consideradas igualmente complexas.

A partir dessa migração de áreas, destaca-se a informação segundo a qual o comprometimento organizacional obtém “intenso crescimento a partir do final da década de 1970, tornando-se ao longo das décadas seguintes, um dos construtos mais intensamente investigados em comportamento organizacional” (SIQUEIRA et al., 2008, p. 49). De fato, juntamente com a satisfação no trabalho, passa a ser objeto de inúmeros estudos de pesquisadores que consagram os temas, até recentemente.

Portanto, pode-se dizer que pesquisadores, desde a década de sessenta, vislumbraram no estudo acerca do elemento comprometimento organizacional uma maneira de obter-se uma maior compreensão do comportamento do trabalhador no âmbito das organizações de trabalho, individualmente e em grupo, mapeando, investigando e analisando as suas maneiras de agir e reagir, as quais configuram expressões de indivíduos e grupos específicos (BECKER, 1960; MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979).

Ressalta-se, dessa forma, a fundamental importância e contribuição do comprometimento organizacional para diversas áreas científicas que, em algum momento, dedicam-se à observação do comportamento humano especificamente no ambiente de trabalho, ainda que sob perspectivas e objetivos diferentes: no campo sociológico, administrativo, empresarial, psicológico, antropológico, dentre outros.

O comprometimento do trabalhador nas organizações reflete o seu próprio comportamento dentro do ambiente de trabalho, e o estudo dessa relação auxilia na busca por melhores desempenhos tanto dele quanto da organização. É um universo de redes entrelaçadas em que um item influencia o outro, e a construção desse estudo faz-se válida e relevante, primeiramente, para a compreensão melhor dos vínculos entre trabalhador e organização e, posteriormente, para a busca pelo aperfeiçoamento dessa relação.

## **2.2 Conceituações de Comprometimento Organizacional**

Como regra geral, o trabalho é indispensável ao ser humano não apenas para sua sobrevivência, mas também como elemento de satisfação pessoal. Muitas vezes, na sociedade é tomado como um princípio, um valor positivo. Assim, o labor constitui, em sua essência, elemento relevante na vida dos indivíduos.

Nesse sentido, faz-se pertinente a observação de Mowday, Steers e Porter (1978) de que o comprometimento do indivíduo-trabalhador no ambiente de trabalho também, em última análise, contribui para o discernimento de como o ser humano desenvolve seu “propósito de vida”, questão que pode ser considerada das mais emblemáticas e instigantes da vida humana. É interessante perceber o estudo do comprometimento organizacional relacionando-o com desígnios e anseios do indivíduo, os quais abrangem a satisfação pessoal, da qual o trabalho também está inserido.

O trabalho faz parte da rotina, geralmente ocupa muitas horas do dia-a-dia e é impossível que o trabalhador não carregue para a organização os seus próprios valores e crenças. O olhar voltado para como ele realiza suas escolhas, relaciona-se e cria valor/compromisso para com o trabalho, de alguma forma, colabora com a compreensão do propósito de vida.

O trabalho tem desempenhado um papel central na vida do ser humano. A subsistência, a socialização e a identidade pessoal têm sido determinadas, dentre outros fatores, principalmente, pela inserção do indivíduo no mundo do trabalho que, ao longo da história, cada vez mais, significa sua atuação em contextos organizacionais em estreita interação com outras pessoas e sob um conjunto de normas e prescrições que definem papéis e atribuições a todos os atores (RODRIGUES; BASTOS, 2013, p. 144).

O comprometimento organizacional é um dos vários elementos que auxiliam no entendimento de como é construída, mantida e, também, desfeita essa relação do trabalhador com o ambiente de trabalho, com determinada organização. Para Mowday, Steers e Porter (1978), o comprometimento organizacional está vinculado à presença de três elementos distintos entre si: a existência de identificação do funcionário aos valores norteadores da organização; a realização voluntária de esforços que vão além daqueles exigidos pela organização e, a vontade de permanecer no quadro funcional da organização.

No dizer de Bastos (1993, p. 54), o enfoque de cunho afetivo do comprometimento trazido pelos autores destaca “além da noção de identificação, os sentimentos de lealdade; o desejo de permanecer; e de se esforçar em prol da organização”. Esse conjunto de itens faz com que o comprometimento requeira, de fato, um comportamento ativo do indivíduo, não bastando a sua presença e a realização das tarefas ordinárias da atividade laboral.

Segundo Porter e Smith (1970 apud MOWDAY; STEERS; PORTER, 1978), comprometimento organizacional é a força de identificação do trabalhador e de seu

envolvimento com uma determinada organização. O trabalhador realmente comprometido despende maior empenho para que os objetivos da organização sejam alcançados.

Além da identificação do trabalhador com os valores e objetivos da organização e do comportamento ativo, o comprometimento organizacional também é caracterizado pela sua vontade de permanecer na organização. O trabalhador comprometido deseja manter-se nos quadros de servidores de sua organização. A questão da permanência do trabalhador pode ser vista, de conformidade com Rodrigues e Bastos (2013), de duas formas distintas, de acordo com a figura 1.

A natureza do vínculo pode ser ativa ou passiva. Diz-se vínculo ativo quando a permanência ocorre pela vontade espontânea do trabalhador de manter-se na organização por identificar-se com os seus valores e propósitos. Dessa identificação decorre a vontade do trabalhador de engajar-se na organização. Ele, então, quer permanecer na organização. Conforme se verá na seção seguinte, trata-se de comprometimento organizacional denominado afetivo.

Quanto ao vínculo passivo, dá-se quando a permanência ocorre em virtude de relações de troca, ou seja, quando o trabalhador necessita manter-se na organização, seja por ausência de opções melhores em outras organizações ou por obrigação de manter-se em virtude de sentimentos de gratidão e dever moral com a organização. Ele necessita permanecer na organização. Conforme se verá na seção seguinte, referem-se aos comprometimentos organizacionais denominados instrumental ou de continuação e normativo.

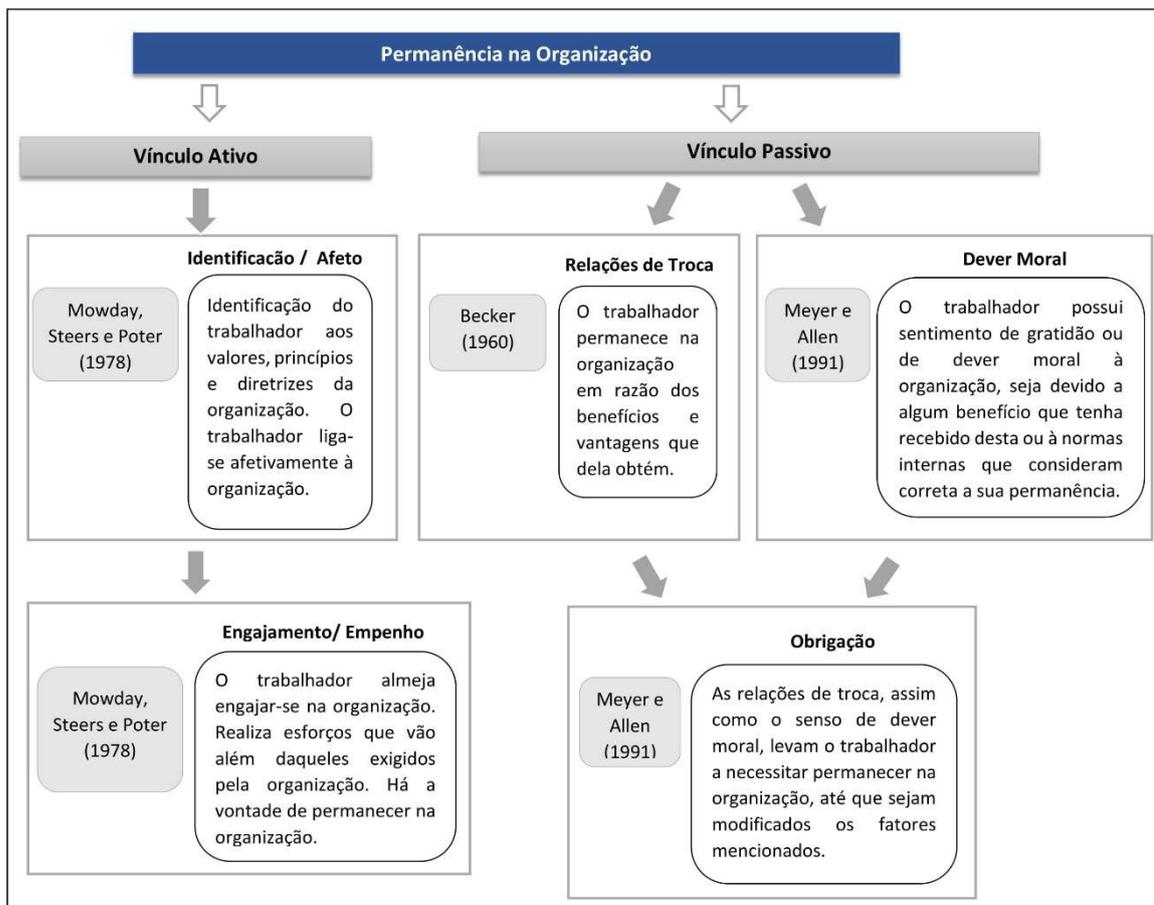


Figura 1 - Permanência na organização  
 Fonte: Rodrigues (2009, p. 31) e Rodrigues e Bastos (2013, p. 148).

Todos esses componentes de comprometimento organizacional: identificação, afetividade, relações de troca, lateralidade, dever moral, gratidão, dentre outros, contidos na Figura 1, serão reportados pela teoria da lateralidade de Becker (1960) e pelo modelo tridimensional de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991), a seguir abordados.

### 2.2.1 Teoria das Apostas Laterais ou *Side-bets* de Becker (1960)

Becker (1960) expõe a dificuldade de obter-se uma noção mais clara e exata do termo comprometimento, relatando que o vocábulo muitas vezes é utilizado com interpretações e definições advindas do senso-comum, com imprecisões, ambiguidades e equívocos resultantes da ausência de exames mais rigorosos e formais.

O autor contribui para a conceituação de comprometimento organizacional ampliando-a ao introduzir a ideia de lateralidade ou trocas laterais na denominada Teoria das Apostas Laterais. Segundo essa concepção, o trabalhador tende a permanecer na sua organização em razão da existência de benefícios, vantagens e lucros auferidos nela que são melhores do que os existentes em outras organizações.

De acordo com o autor, o trabalhador que titubeia quanto a um novo trabalho em outra organização pode ser desestimulado a aceitá-lo em razão de uma série de condições paralelas: a renda financeira referente a um excelente salário que ele perderia se mudasse de emprego; a perda de antiguidade e "conexões" em sua empresa atual que prometem avanço na carreira se ele permanecer; a perda de facilidade em fazer o seu labor por causa de seu êxito em se adaptar às condições particulares de seu trabalho atual; a perda de facilidade na vida doméstica, consequente de ter que mudar de casa; e assim por diante.

Conforme Bastos (1993, p. 56), comprometimento concebido na teoria de Becker seria traduzido da seguinte forma:

[...] um mecanismo psicossocial cujos elementos *side-bets* ou conseqüências de ações prévias (recompensas e custos) que impõem limites ou restringem ações futuras. No caso, uma linha consistente de ação seria, por exemplo, a permanência do indivíduo na organização; *side-bets* (ou trocas laterais) seriam os múltiplos investimentos feitos pelo indivíduo (desenvolvimento de habilidades, contribuições para fundos de pensão, por exemplo) que tornam custoso o abandono da organização.

O trabalhador pode também realizar apostas laterais que restrinjam a sua saída da organização onde labora, como por exemplo, quando afirma para si mesmo que mudar de emprego constantemente é significado de fraqueza e de instabilidade; e, assim, aposta no ideário de não trocar de organização por determinado tempo. A sua resolução a respeito do ato de não trocar de organização envolve ponderações anteriormente feitas, o que se denomina comportamento de restrição das apostas laterais (BECKER, 1960).

Além da lateralidade, o autor traz também a noção de linhas consistentes de atividades apresentadas pelo trabalhador. Caracterizam-se por serem ações que permanecem por um período de tempo em detrimento de outras ações alternativas existentes. O trabalhador reconhece os custos associados ao ato de deixar a organização e, por isso, comporta-se de maneira a permanecer na sua organização. Assim, o comprometimento traz em seu âmago certos comportamentos que tendem à regularidade. Em trabalhadores com níveis elevados de comprometimento são

identificadas linhas psicológicas e de ações bastante similares; como, por exemplo, a de tencionar permanecer na organização.

Meyer e Allen (1991) tecem alguns comentários a respeito da teoria das apostas laterais de Becker, mas primeiramente é necessário trazer a diferenciação entre as perspectivas atitudinal ou afetiva e comportamental do comprometimento organizacional. A perspectiva atitudinal ou afetiva refere-se aos casos em que os valores, ideais, crenças, metas e objetivos do indivíduo são muito semelhantes ou idênticos aos resguardados pela organização, considerando-se esta como sendo uma extensão de seus próprios valores. O comprometimento origina-se da identificação.

Já a perspectiva comportamental relaciona-se às linhas e diretrizes de ações seguidas pelo trabalhador, constituindo-se em formas de agir repetidas que fazem com que se mantenha preso à determinada empresa. O comprometimento origina-se do comportamento do trabalhador, como o relacionado ao desempenho, por exemplo. Pode-se dizer que Becker menciona o que é visível pelo comportamento, enquanto que Meyer e Allen tratam de valores, nem sempre visíveis, mas que fazem parte da personalidade do trabalhador.

Porém, há críticas a essa noção de consistência, as quais recaem sobre os elementos da sanção social, do controle social e da cultura e valores sociais, que podem desvirtuar o caráter genuíno do comportamento consistente. Assim, o trabalhador pode ser levado a permanecer em determinada organização, exercendo um trabalho específico, meramente porque isso pode ser visto pela sociedade como o mais correto e sensato a fazer, sendo a atividade laboral “x” mais apropriada do que a “y”, por exemplo, sob pena de o indivíduo ser isolado, excluído ou não ser mais visto com bons olhos pela teia social que o cerca.

O comprometimento na teoria das apostas laterais de Becker, na forma como é apresentada por este, é geralmente inserida na noção de comprometimento comportamental ao colocar em evidência a predisposição de continuidade de uma linha de ação. Segundo Siqueira et al (2008, p. 53), enfatizar o comprometimento na sua perspectiva comportamental significa “tratar o comprometimento a partir de indicadores comportamentais ou de processos que vinculam o sujeito a um curso específico de ação”.

Os autores citam Gerald Salancik (1977), para quem, mais do que o reconhecimento de custos associados ao ato de deixar a organização, o estado psicológico que materializa o comprometimento comportamental abrange um novo

elemento, de natureza mais sutil, que é a vontade do trabalhador em querer permanecer na organização, apresentando comportamentos condizentes com essa determinação.

Entretanto, defendem a ocorrência de inter-relações entre os comprometimentos de base atitudinal e comportamental. É possível que o trabalhador, ainda que venha a obter incentivos melhores em outra organização, deseje permanecer na em que está trabalhando, não em função dos custos associados ao deixá-la, mas sim em função da existência de forte relação e vínculo trabalhador/organização ou, então, em detrimento de uma sensação moral de que é seu dever, sua obrigação permanecer na organização.

### **2.2.2 Modelo Tridimensional de Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen**

Meyer e Allen (1991) são os autores responsáveis pela criação de uma das mais relevantes construções teóricas acerca de comprometimento organizacional, denominada de modelo tridimensional de comprometimento organizacional. O modelo desenvolvido é reconhecido internacionalmente e referência largamente mencionada pelos pesquisadores que se dedicam ao estudo dessa temática. A teoria dos três componentes ou elementos é de extrema relevância para o pesquisador da área de comprometimento organizacional, constituindo uma sólida referência e fundamentação teórica para a análise e pesquisa do assunto.

Discorrem os autores que a conceituação de comprometimento abrange três elementos ou componentes, no mínimo: relação afetiva do trabalhador com a organização; custos e prejuízos que deve arcar ao deixar a organização e o sentimento de dever ou obrigação de permanecer na organização. Cada um desses elementos refere-se a um tipo específico de comprometimento organizacional, que são denominados respectivamente de: afetivo, instrumental e normativo.

Como o instrumento de Meyer, Allen e Smith (1993) será utilizado para coleta de dados desse trabalho com base na teoria dos três componentes criada por Meyer e Allen (1991), traz-se a seguir a conceituação de comprometimento organizacional elaborada pelos próprios criadores do modelo. De acordo com eles, o conceito de comprometimento organizacional está associado a um “estado psicológico que

caracteriza a relação do empregado com a organização, e tem implicações na decisão de continuar ou não membro na organização” (MEYER; ALLEN, 1991, p. 67).

Continuam os autores:

O comprometimento afetivo refere-se ao apego emocional do funcionário, identificação com e envolvimento na organização. Empregados com forte comprometimento afetivo continuam empregados na organização porque eles querem continuar. O comprometimento de continuidade refere-se à consciência dos custos associados com o deixar a organização. Empregados cujo primeiro link à organização é baseado no comprometimento de continuidade permanecem porque eles precisam permanecer. Finalmente, empregados com alto nível de comprometimento normativo sentem que eles deveriam permanecer com a organização (MEYER E ALLEN, 1991, p. 67).

Dentro dessa conceituação, a primeira lição é a de que o comprometimento organizacional constitui um único construto que, por sua vez, é composto por três elementos (afetividade, instrumentalidade ou continuidade e sentimento de dever permanecer). Não há três comprometimentos organizacionais diferentes; mas apenas um, formado por níveis/ graus diversos de cada um dos elementos que o compõem.

O comprometimento organizacional afetivo está relacionado à identificação do trabalhador com os valores, objetivos e princípios norteadores da instituição onde trabalha. Esse componente do comprometimento organizacional reflete um vínculo emocional, de identificação e de envolvimento do empregado com a organização. Desse vínculo resulta a vontade de permanecer nos quadros da instituição e também o ensejo de contribuir para o aprimoramento desta, por meio de seu trabalho e de sua dedicação.

Um dos elementos diferenciais do comprometimento afetivo reside justamente no fato de que o trabalhador, em virtude de sentir-se emocionalmente vinculado e identificar-se com os valores e objetivos da organização, continua trabalhando na empresa porque assim o deseja, porque quer continuar a fazer parte da organização e não por razões de custos e benefícios, tampouco de dever moral, como acontecem nos comprometimentos de continuidade ou instrumental e normativo.

A identificação do trabalhador com os valores e objetivos da organização faz com que ele sinta a existência de um elo emocional que o faz querer, desejar permanecer e fazer parte da organização. O comprometimento afetivo relaciona-se ao sentimento de pertencimento do empregado à organização, à convicção de estar integrado e dar sua contribuição para o funcionamento da empresa.

O comprometimento de continuidade ou instrumental está relacionado aos custos, às perdas, aos prejuízos associados ao ato de o trabalhador deixar a organização onde trabalha. Enquanto os benefícios e as vantagens de permanecer na organização forem maiores, mais relevantes que as perdas e os prejuízos decorrentes de um desligamento por parte do trabalhador, este tende a continuar trabalhando na organização, demonstrando nesse comportamento a presença de comprometimento instrumental. Enquanto for conveniente, o trabalhador permanece. Portanto, há uma relação de interesse e de conveniência entre as partes.

O comprometimento instrumental também pode estar associado à questão de disponibilidade de emprego no mercado de trabalho. Quanto menores as ofertas e as oportunidades de emprego, maior será o nível de comprometimento organizacional instrumental do trabalhador. A tendência é que o trabalhador permaneça na organização em que trabalha quando as oportunidades de trabalho em outras organizações, no âmbito de suas qualificações profissionais, não existem ou são escassas.

A instrumentalidade característica desse componente do comprometimento pode ser relacionada à racionalidade funcional descrita por Ramos (1983), que ocorre quando o que se destacam são os fins que se pretende alcançar e não as ações que levam a realização desses fins. O trabalhador vê a organização como um instrumento de seu interesse para receber dela benefícios e remunerações em troca de seu trabalho, enquanto não houver outras possibilidades melhores (MELLO, 2000).

O comprometimento normativo, por sua vez, está associado a um sentimento de obrigação, de dever de permanecer na organização por parte do trabalhador. É como um dever de cunho moral, obrigando-o a continuar na organização. A presença de comprometimento normativo reflete, muitas vezes, senso de gratidão com a organização em virtude de algo que tenha recebido desta (por exemplo, auxílio financeiro para a realização de um curso universitário), que faz com que o trabalhador apresente a tendência de permanecer (MEYER; ALLEN, 1991).

No dizer de Rodrigues e Bastos (2013, p. 147), o trabalhador internaliza regras e padrões que considera corretos e passa a ter a obrigação de agir de acordo com elas; por exemplo, internaliza a regra segundo a qual deve ser grato à organização, permanecendo vinculado à ela e contribuindo para a obtenção de seus propósitos:

Este comprometimento é visto como uma totalidade de pressões normativas internalizadas e vivenciadas pelo indivíduo para agir de maneira que siga ao encontro dos objetivos e dos interesses organizacionais. [...] engajam-se em atividades da organização pelo senso de dever, isto é, as pressões normativas internalizadas os levam a comportarem-se de forma coerente com os objetivos organizacionais.

Após a descrição de cada um dos três componentes do modelo de Meyer e Allen e da assertiva de que o trabalhador pode apresentar níveis diversos de cada um deles, é relevante destacar que o resultado da somatória desses níveis gera reflexos e impacta diferentemente no comportamento apresentado pelo trabalhador no ambiente de trabalho.

As diferenças nos antecedentes geram diferentes comportamentos do indivíduo no trabalho, ou seja, influencia na natureza do comprometimento que experiencia. As diferenças dos antecedentes de cada um dos três componentes do comprometimento, assim como as consequências, fazem parte do Modelo de Três Componentes de Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen (1991), tornando-se relevantes para a compreensão de comprometimento organizacional. O modelo é apresentado de acordo com a figura 2:

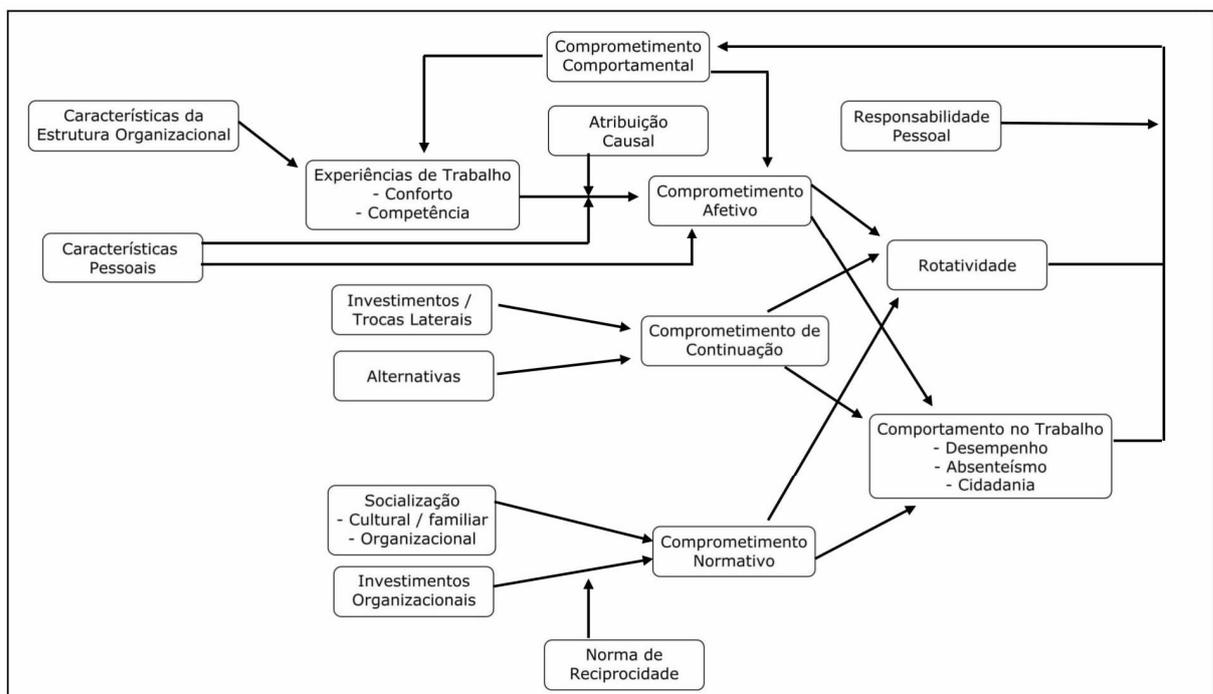


Figura 2 - Modelo de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991)  
Fonte: Meyer e Allen (1991, p. 68).

Os autores referem-se, no modelo, às seguintes categorias de antecedentes do comprometimento organizacional afetivo: experiências de trabalho, características pessoais, características da estrutura organizacional e características do trabalho.

Destacam-se as experiências antecedentes de trabalho vivenciadas pelo trabalhador, as quais podem contribuir para ele sentir-se mais confortável e competente no trabalho atual. Por exemplo, os atributos aos quais era habituado no(s) trabalho(s) anterior(es), podem ser muito próximos ou idênticos aos que realiza na organização atual, o que lhe garante uma sensação de conforto e segurança ao perceber sua competência.

Esse antecedente do comprometimento afetivo, experiências de trabalho, pode estar presente também na perspectiva comportamental do comprometimento, que se caracteriza pelas ações exteriores e visíveis do comportamento do trabalhador. Assim, de acordo com os autores, pode ocorrer que o trabalhador comprometido pelo que é visível de seu comportamento exterior venha a apresentar comprometimento afetivo ao identificar-se com os valores e objetivos da organização, ter o ensejo de aí permanecer e contribuir para seu aprimoramento. Passa de um comprometimento visível pelo comportamento para um comprometimento associado à afetividade.

Importante mencionar ainda as outras categorias de antecedentes do comprometimento afetivo presentes na teoria de Meyer e Allen (1991). Sustentam que as características pessoais do trabalhador (idade, raça, sexo, tempo de trabalho, número de filhos, escolaridade, etc.), embora muitas vezes relacionadas ao comprometimento organizacional afetivo, nem sempre se trata de associação forte e sustentável, devendo-se ter bastante critério na análise dessa relação.

Pode ocorrer uma situação em que, por exemplo, o tempo que um trabalhador permanece em uma mesma organização esteja relacionado mais intensamente com outros elementos (como condições de prestígio e status social ou de remuneração que o trabalho fornece; oportunidades de promoção e de ascensão no plano de carreira, etc.) do que com o comprometimento afetivo propriamente dito.

Quanto à categoria de antecedentes associada às características estruturais da organização, tem-se que sua ingerência no comprometimento afetivo ocorre de forma indireta, ou seja, verifica-se por meio de alguns elementos que são vinculados às características estruturais: “relações empregado/empregador, funções bem definidas e sentimentos de importância pessoal” (MEYER; ALLEN, 1991, p. 70). Assim, esses elementos podem propiciar o desenvolvimento de comprometimento afetivo do trabalhador, apresentando o desejo de permanecer na organização.

A categoria de antecedentes ligada às características do trabalho diz respeito às aptidões e predisposições do trabalhador que se afinam com as características de

seu trabalho e da natureza da organização (por exemplo, domínio de habilidades pessoais que são aproveitadas nas tarefas exercidas no ambiente de trabalho). Esse trabalhador costuma apresentar desempenho laboral mais proveitoso do que aqueles que não se enquadram dentro dessa dinâmica de afinidades.

Em conformidade com a Teoria da Atribuição de Fritz Heider, todos esses antecedentes são tidos como atribuições causais que elucidam o comportamento, a situação de comprometimento organizacional afetivo. Causas externas (como as características da estrutura organizacional) e causas internas (como as características pessoais) auxiliam a explicar o comportamento do trabalhador associado ao comprometimento afetivo (GANDA; BORUCHOVITCH, 2011).

Em relação ao comprometimento instrumental ou de continuação, o modelo apresenta como categorias de antecedentes: os investimentos realizados pelo trabalhador relacionados ao trabalho e a ausência de alternativas fora da organização; ambas categorias relacionadas aos custos que o trabalhador deve enfrentar se deixar a organização, conforme teoria de Becker (1960). Allen e Meyer (1990) citam, como exemplo, o caso de trabalhadores que investem tempo no aprimoramento de determinada habilidade necessária para a realização de seu trabalho, sendo que nem sempre será necessária ou indispensável a utilização dessa mesma habilidade em outra organização.

Em relação ao comprometimento normativo, o modelo apresenta como antecedentes as duas seguintes categorias: experiências pessoais adquiridas anterior e posteriormente à entrada na organização e investimentos organizacionais. As experiências anteriores reportam-se aos aspectos de socialização familiar e cultural. Citam os autores, como exemplo, o caso de um trabalhador cujos pais permaneceram longo tempo numa mesma organização, transmitindo para o filho a noção de que a lealdade para com a organização é elemento fundamental.

As experiências posteriores dizem respeito à socialização da própria organização, ou seja, quando a própria organização apresenta política e práticas de desenvolvimento da lealdade por parte dos trabalhadores. Quanto aos investimentos realizados pela organização em benefício do trabalhador tem-se, como exemplo, o pagamento de cursos de instrução e aperfeiçoamento por parte da empresa ao trabalhador. Tem-se aqui uma norma de reciprocidade: o trabalhador beneficia a organização por meio de seu comprometimento e a organização beneficia o trabalhador por meio de investimentos (MEYER; ALLEN, 1990, 1991).

O modelo dispõe também a respeito das consequências do comprometimento organizacional. Mencionam a rotatividade, ou seja, a entrada e a saída de trabalhadores na organização, relacionando-se à questão da permanência do trabalhador; quanto maior o grau de comprometimento, mais forte é o querer permanecer, continuar na organização.

Além da rotatividade, há as consequências refletidas no comportamento do trabalhador no trabalho: aumento de desempenho e eficácia no trabalho, diminuição dos níveis de absenteísmo e desenvolvimento de cidadania organizacional. Esta se reporta às atitudes voluntárias de cooperação do trabalhador com ações que envolvem consciência ambiental, campanhas de solidariedade social incentivadas e/ou patrocinadas pela organização, além de colaborar no próprio ambiente de trabalho por meio do auxílio aos colegas e resolução de conflitos, participação nas campanhas institucionais, dentre outros. Trata-se de comportar-se como um bom cidadão dentro da organização (ANDRADE et al., 2017).

No quadro 1 tem-se um resumo das três dimensões de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991), com destaque para algumas ideias e palavras-chave referentes a cada uma das dimensões, além de sua respectiva biografia:

Quadro 1 - Resumo das três dimensões de comprometimento organizacional de Allen e Meyer (1991)

Dimensão	Palavras-chave	Biografia
Afetiva	1. Identificação com valores e objetivos da organização;	1. Mowday, Steers e Porter (1978);
	2. Vontade de permanecer na organização;	2. Mowday, Steers e Porter (1978);
	3. Empenho extra	3. Porter e Smith (1970) <i>apud</i> Mowday, Steers e Porter (1978);
	4. Envolvimento	4. Salancik (1977) <i>apud</i> Queiroz, Queiroz e Marques (2017);
	5. Engajamento	5. Bastos (1993).
Instrumental ou de Continuação	1. Custos e benefícios associados ao ato de sair da organização;	1. Becker (1960);
	2. Necessidade de permanecer na organização;	2. Meyer e Allen (1991);
	3. Organização é instrumento de interesse para o trabalhador;	3. Mello (2000);

	4.Relação de conveniência entre as partes.	4.Mello (2000).
Normativa	1.Obrigação moral de permanecer na organização;	1.Meyer e Allen (1991);
	2.Internalização de regras;	2.Rodrigues e Bastos (2013);
	3.Atitude de gratidão para com a organização.	3.Meyer e Allen (1991).

Fonte: Bastos (1993), Becker (1960), Mello (2000), Meyer e Allen (1991), Mowday, Steers e Porter (1978), Queiroz, Queiroz e Marques (2017) e Rodrigues e Bastos (2013).

Em virtude de tudo o que foi mencionado, para fins desse estudo, corrobora-se com Meyer e Allen (1991) no entendimento de que comprometimento organizacional decorre de um processo de construção por parte do trabalhador em relação à organização. Por isso, existe em diversos graus e tende a solidificar-se de forma perene e duradoura com o decorrer do tempo.

Embora o trabalhador conheça de antemão os atributos da função que irá exercer na organização, bem como a remuneração e os benefícios que dela perceberá, é, geralmente, aos poucos que adquire conhecimentos mais amplos e sólidos a respeito da estrutura, dinâmica e cultura da instituição onde irá trabalhar.

Ainda que a relação mantida entre trabalhador e organização seja unicamente em virtude da remuneração percebida, faz-se imprescindível um mínimo de comprometimento no agir do trabalhador em relação às diretrizes organizacionais e aos deveres de seu cargo/função, sob pena de perder sua vaga na organização. Esse comprometimento pode parecer limitado, mas ainda assim significa um grau mínimo de comprometimento.

A partir do momento em que o trabalhador passa a desenvolver outros interesses dentro da organização que vão além do recebimento de remuneração, por exemplo, o comprometimento se expande. Quando se desenvolvem sentimentos de identificação com os valores e práticas da organização; quando sente que não é apenas mais um trabalhador, mas agente responsável e transformador dentro da organização, relevante para o alcance de suas metas, o comprometimento amplifica-se.

O trabalhador passa a sentir-se parte da organização, responsável por ela, e a desejar permanecer no seu quadro, agindo além do que demanda a função que exerce, contribuindo para o seu crescimento. Envolve-se com a organização, sente-

se orgulhoso e honrado de estar inserido nela, ainda que existam problemas e dificuldades a serem enfrentados a fim de obter a concretização de seus objetivos.

O comprometimento, dessa forma, existe em variados níveis, pode vir a expandir-se com o decorrer do tempo, tornando-se cada vez mais perene e solidificando no trabalhador a vontade sincera de permanecer na organização, contribuindo para seu aperfeiçoamento cada vez mais. Por fim, trata-se de importante vínculo entre trabalhador e organização, ambos em sintonia e recebendo benefícios dessa vinculação.

### **2.2.3 Comprometimento Organizacional e Satisfação no Trabalho**

Outro ponto a ressaltar, ao se tratar de conceituação de comprometimento organizacional, é que este não pode ser confundido com o aspecto de satisfação no trabalho. Embora, muitas vezes, o comprometimento seja associado positivamente à satisfação do trabalhador no ambiente de trabalho, trata-se de dois construtos diferentes entre si.

Uma das diferenças é que o comprometimento organizacional é noção mais ampla e mais perene do que a satisfação no trabalho. Esta relaciona-se aos aspectos particulares, específicos de trabalho de cada indivíduo, que se satisfaz e sente-se prazeroso com as suas tarefas rotineiras determinadas, com o ambiente em que as exerce e até mesmo com as suas chefias e com os seus colegas.

Já o comprometimento relaciona-se a elementos que existem na organização como um todo, elementos que não ficam restritos a certas características pertencentes a cada departamento de uma empresa, por exemplo, como ocorre na satisfação. O comprometimento está relacionado à valores, crenças, princípios, aspectos de cultura e cidadania organizacionais, metas, objetivos, estratégias, que englobam toda a atmosfera e o complexo universo de uma organização (LIZOTE; VERDINELLI; NASCIMENTO, 2017; MOWDAY; STEERS; PORTER, 1978).

É interessante mencionar, então, que o comprometimento embora possa ser construído aos poucos pelo trabalhador, a tendência é que, ao longo do tempo, torne-se mais estável do que a satisfação no trabalho, que, por sua vez, está direcionada a questões momentâneas, fugazes, como salário, relação com chefias, recebimento de

gratificações, exercício de alguma tarefa determinada, etc. (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1978).

Freire (1999, p. 40) aborda os dois elementos, traçando a conceituação de comprometimento organizacional como comportamento que expressa a “identificação, valores e o envolvimento do empregado com a organização” e a conceituação de satisfação no trabalho como a reflexão de “uma emoção positiva que segue a uma avaliação cognitiva sobre até que ponto seu trabalho permite a realização dos seus objetivos e o da organização”.

A satisfação no trabalho, portanto, trata-se de um construto individual, ou seja, não é igual nem ocasionado por um mesmo fator para todos os trabalhadores de forma indistinta. Conforme Lizote, Verdinelli e Nascimento (2017, p. 952), a satisfação do trabalhador está associada “da sua ambição pessoal, da sua formação, da função exercida na empresa, das suas expectativas no trabalho, de suas experiências e do seu dia a dia nas organizações privadas ou públicas”.

Segundo Siqueira (2011), a satisfação no trabalho relaciona-se ao despertar de sentimentos agradáveis na figura do trabalhador e que apresenta origem em algum fator determinado, tal como a remuneração, as relações com os colegas e as chefias, as oportunidades de promoções e a própria natureza do trabalho em si. Esses fatores, juntamente com aspectos da cultura organizacional, como valores e concepção de justiça nas relações de trabalho, permitem a existência de “reciprocidade organizacional”, ou seja, materializam a existência de cuidados da organização em retribuir e proporcionar aos trabalhadores condições satisfatórias de trabalho e bem-estar no ambiente de trabalho.

Dessa forma, a satisfação, assim como o comprometimento organizacional, é vista como de natureza multidimensional. Pode estar relacionada a diversos elementos do ambiente do trabalho e organizacional: remuneração, colegas, relação com chefia(s), clima organizacional, plano de carreira, possibilidade de recebimento de promoções e gratificações, condições do trabalho, reconhecimento do trabalho por parte de colegas e chefias, status social, dentre outros (CUNHA; KRATZ, 2016; SILVA et al., 2018; SIQUEIRA, 2011).

A satisfação também pode ser analisada como elemento propiciador de motivação no ambiente de trabalho, em conformidade com Moro et al. (2014, p. 04):

[...] conhecer o grau de satisfação, as necessidades, aspirações e expectativas do grupo de trabalho constitui-se uma importante ferramenta

que beneficia o ambiente de trabalho, promovendo a motivação e, conseqüentemente, o aprimoramento na qualidade e na produtividade.

Em pesquisa realizada sobre a relação entre satisfação no trabalho e comprometimento organizacional, cuja coleta de dados ocorreu por meio de questionário baseado no instrumento criado por Meyer, Allen e Smith (1993) a discentes de uma instituição de ensino superior situada no Alto Vale do Itajaí, Santa Catarina, Cunha e Kratz (2016) constataram a relação de satisfação unicamente com o componente afetivo do comprometimento.

As variáveis de satisfação que se correlacionaram positivamente com o comprometimento afetivo foram “satisfação com a chefia, com os colegas, com as promoções, com os salários e com a natureza do trabalho” (CUNHA; KRATZ, 2016, p. 12). Na pesquisa, o nível de comprometimento afetivo foi o que obteve maior média, seguido do instrumental e do normativo, sequencialmente. Estes últimos não obtiveram relação positiva relevante com o construto satisfação.

Pesquisas demonstram que nem sempre um trabalhador comprometido com a organização apresenta satisfação no trabalho e vice-versa. Por exemplo, não é de desconsiderar-se a imagem de um trabalhador com alto nível de comprometimento instrumental ou normativo, que se considera vinculado à organização por ausência de oportunidades melhores em outros locais de trabalho ou, então, que possui dívidas com a organização e não pode deixá-la por obrigação moral, com nenhum ou baixo nível de satisfação com o trabalho. Assim, como não é de desconsiderar-se a imagem de um trabalhador com alto nível de comprometimento afetivo, que se identifica com os propósitos e valores da organização, apresentar igualmente alto nível de satisfação com o trabalho.

A satisfação no trabalho, assim como o ato de identificar-se com os valores da organização e a obtenção de reconhecimento por parte da sociedade, são consideradas importantes condições buscadas pelos indivíduos e que acabam ajudando no processo de reconhecimento dos atributos, das características das vinculações existentes entre trabalhador e organização (RODRIGUES; BASTOS, 2013, p. 145).

Já Silva et al. (2018) trazem para o estudo acerca da vinculação entre satisfação no trabalho e comprometimento organizacional um novo construto, que é o de cultura organizacional. Segundo eles, aspectos da cultura de uma organização,

como valores, princípios, comportamentos incentivados e práticas, podem impactar nos construtos comprometimento e satisfação.

Culturas que sejam voltadas para o reconhecimento da importância do trabalhador, por meio de incentivo à sua autonomia, à sua segurança e a outros elementos que o auxiliem a sentir-se bem no ambiente de trabalho, contribuem para que os níveis de satisfação e comprometimento sejam elevados.

Essas culturas de valorização da figura do trabalhador possibilitam que este desenvolva sentimentos de satisfação, ligação e pertencimento com a organização. E essa relação por envolver aspectos de afetividade do trabalhador com o ambiente de trabalho, por sua vez, tende a favorecer também, principalmente, o comprometimento organizacional afetivo, uma vez que igualmente possui em sua essência elementos de afetividade entre o trabalhador e a organização.

Nesse componente do comprometimento, por exemplo, há a questão da identificação de valores do trabalhador com a organização. Também pode influenciar no comprometimento organizacional normativo, uma vez que, por exemplo, pode haver sentimento de gratidão por parte do trabalhador por algo que a organização tenha lhe concedido ou propiciado a realização, ligando-o de forma afetiva ao seu trabalho.

São dois elementos bastante complexos, visto suas multidimensionalidades e naturezas de caráter individual. Embora complexos, são muito pesquisados pelos teóricos da área de comportamento organizacional, principalmente pelo fato de que ambos refletem benefícios tanto para os trabalhadores como para as organizações. Ambos são *feedbacks*, respostas do trabalhador ao seu trabalho, à organização. E a área de comportamento organizacional busca analisar a conduta do trabalhador em seu contexto de trabalho para compreender como se obtém melhorias no desempenho do trabalhador e também da organização.

### **2.3 Avaliação de Comprometimento Organizacional**

O comprometimento organizacional, além de diversas conceituações, também é caracterizado pela complexidade de validação dos instrumentos de medição, visto serem aplicados em ambientes organizacionais diversos, tanto de natureza pública como privada, com inúmeros públicos-alvo, profissões e cargos.

Mowday, Steers e Porter (1978, p. 34) propõem um instrumento de medição de comprometimento organizacional denominado “Questionário de Comprometimento Organizacional” (QCO), composto por quinze sentenças (Anexo A), em que já é possível observar alguns aspectos relacionados aos três componentes do comprometimento organizacional desenvolvidos mais adiante por Meyer e Allen; como, por exemplo, nas sentenças de números 1, 3 e 7, respectivamente:

- “Eu estou disposto a esforçar-me além do esperado para ajudar esta organização a obter sucesso.” Visualiza-se a questão do empenho extra dispendido pelo trabalhador, no comprometimento afetivo;

- “Sinto pouca lealdade a esta organização.” Visualiza-se a questão da lealdade à organização; no caso, em seu aspecto reverso, ou seja, trata de ausência do elemento, tratando de comprometimento normativo;

- “Eu poderia muito bem estar trabalhando em outra organização, desde que o tipo de trabalho fosse similar”. Visualiza-se a questão da troca lateral, caso o trabalhador encontrasse em outra organização trabalho semelhante, tratando-se de comprometimento instrumental.

A respeito desse instrumento, é relevante mencionar que Meyer e Allen (1991, p. 64) apontam-no como o modelo de medida do comprometimento organizacional mais utilizado na década de 80, afirmando que “Mowday et. al. forneceram forte evidência de consistência interna, confiabilidade teste-reteste, e validade convergente, discriminante e preditiva do QCO”.

Meyer e Allen (1990) desenvolvem, por sua vez, escalas para medição dos três componentes do comprometimento organizacional, sob a justificativa de que se cada um dos componentes espelha estados psicológicos diferentes, torna-se viável a elaboração de medidas independentes para a medição de cada um. Alguns itens das escalas são alterações de itens utilizados em outras escalas por autores diversos, como o QCO, enquanto que outros são elaborados por eles próprios.

O instrumento resultou em três escalas, cada uma correspondente a um dos componentes do comportamento organizacional, com oito itens cada uma. Os dados foram coletados de trabalhadores de três organizações diferentes: duas empresas de manufaturas e uma universidade. O resultado demonstrou relações entre as três escalas de comprometimento.

O comprometimento instrumental mostrou-se relativamente independente do afetivo e do normativo enquanto que os comprometimentos afetivo e normativo

obtiveram expressivas correspondências entre si. Os autores concluem que o sentimento de obrigação de manter-se na organização, ainda que seja diferente do sentimento de querer permanecer, podem estar associados. Uma das contribuições da pesquisa, segundo eles, é o desenvolvimento de medidas confiáveis de comprometimento organizacional.

Posteriormente, Meyer, Allen e Smith (1993) realizam uma pesquisa cujo propósito consiste em averiguar se a utilização da abordagem tridimensional do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991) pode auxiliar na compreensão de outro domínio, que é o comprometimento ocupacional. Caso confirmada a hipótese de que a abordagem tridimensional contribui para o entendimento do segundo construto, consideram os autores que, então, torna-se viável a extensão, a generalização, a aplicação do uso dos mesmos métodos para diferentes domínios, tais como setores de direção/gerência; outras associações e outros empregos (MEYER; ALLEN; SMITH, 1993).

O instrumento de Meyer, Allen e Smith (1993), baseado no modelo tridimensional de Allen e Meyer (1991), será o instrumento de medição de comprometimento organizacional da coordenação de cursos de graduação da UFPel a ser utilizado neste estudo, de acordo com Apêndice A. Para melhor centralização no construto comprometimento organizacional, objeto deste trabalho, utiliza-se a parte referente ao comprometimento organizacional.

## **2.4 O Comprometimento Organizacional nas Universidades Públicas**

De acordo com revisão de literatura, é possível realizar alguns apontamentos acerca de comprometimento organizacional de servidores em universidades públicas. Primeiramente, faz-se necessário destacar que o comprometimento organizacional é, na maioria das vezes, analisado levando-se em consideração a sua relação com variáveis de outros construtos, tais como: comprometimento com a carreira; satisfação; valores individuais; cultura organizacional; entrenchamento organizacional; entrenchamento na carreira e clima organizacional.

Rowe, Bastos e Pinho (2011) realizam pesquisa sobre o comprometimento organizacional afetivo dos docentes do ensino superior de universidades públicas (65) e privadas (136) de todas as regiões do Brasil e de distintos campos do conhecimento, mencionando que as universidades com maior número de participantes foram as

seguintes: Universidade Federal da Bahia/UFBA, Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) e Universidade de Brasília/UNB.

Analisa-se como o comprometimento afetivo com a carreira do docente influencia no seu empenho, ou seja, nos esforços e na dedicação que emprega na atividade de docência. O comprometimento afetivo é associado à identidade do docente com sua carreira e a princípios e padrões de natureza profissional e vocacional.

O resultado da pesquisa demonstra que o comprometimento afetivo com a carreira é elevado nas universidades públicas e privadas e que impacta positivamente em todos os elementos do instrumento associados ao esforço instrucional: exigência, que se caracteriza pela imposição de grande volume de provas e trabalhos aos discentes; encorajamento, que se caracteriza pelo estímulo aos discentes de participarem dos diálogos e debates realizados nas aulas; perfeccionismo, que se caracteriza pelo primor e preparação prévia das disciplinas e dos planos de aula; proteção, que se caracteriza por predisposição em auxiliar os discentes nas suas dificuldades e obstáculos, direcionando-lhes atenção; e técnica, que se caracteriza por esforços do docente em tornar os conteúdos das aulas acessíveis a todos.

Em pesquisa realizada por Balsan et al. (2016) na Universidade Federal de Santa Maria/UFSM, com servidores técnico-administrativos, é demonstrada a prevalência dos comprometimentos afetivo (85%) e instrumental (63%). O nível de comprometimento normativo é o menor: apenas em 16% dos respondentes. Em relação ao comprometimento afetivo, os autores destacam o interesse e a vontade dos servidores em colaborar com a universidade por sentirem-se orgulhosos de fazerem parte dela, independentemente de recebimento de gratificações ou outros elementos de recompensa.

Esses resultados são relevantes pois “são contrários à imagem atribuída ao servidor público pela sociedade” (BALSAN et al., p. 160). Demonstram que o servidor público interessa-se pelo seu trabalho, possui uma ligação com a universidade e está realmente disposto a esforçar-se além do esperado para a obtenção de um trabalho de qualidade e para o êxito dos propósitos da universidade.

Também é realizada na UFSM, por Moro et al. (2014), um estudo sobre clima organizacional com docentes e discentes de programas de pós-graduação. Um dos fatores relacionados ao clima organizacional é o comprometimento e o envolvimento com a universidade. Esse fator obtém elevado grau de aprovação por parte dos

respondentes, indicando que o comprometimento constitui elemento de relevância para a composição do clima da universidade.

Martins e Sant'Anna (2014) realizam pesquisa sobre comprometimento organizacional e valores individuais com docentes de uma IES localizada no Estado do Maranhão, utilizando como instrumento o questionário de Meyer, Allen e Smith (1993) e obtendo a amostra de 157 respondentes num universo de 550 docentes. O resultado do estudo indica a presença em maior grau do comprometimento afetivo (5,49), seguido do normativo (4,71) e do instrumental (2,98).

Martins e Sant'Anna (2014) destacam que o Estado do Maranhão caracteriza-se por possuir reduzido número de mestres e doutores e que esse dado é importante para a compreensão da obtenção de maior nível de comprometimento afetivo e menor nível de comprometimento instrumental. Ou seja, por ser reduzido o número de docentes com as titulações de mestrado e doutorado, eles reconhecem oportunidades de trabalho em outras organizações e podem optar pelo local onde querem trabalhar. Se permanecem na universidade, é porque há grande identificação com os valores e objetivos da instituição, fato que se demonstra pela obtenção de nível elevado de comprometimento afetivo.

Queiroz, Queiroz e Marques (2017) realizam estudo com docentes do Instituto Federal do Ceará, *Campus* Baturité, sobre o comprometimento organizacional por meio de instrumento de coleta baseado em Meyer, Allen e Smith (1993). Igualmente aos estudos de Martins e Sant'Anna (2014), Balsan et al (2016) e Rowe, Bastos e Pinho (2011), os resultados obtidos demonstram que todos os componentes do modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) estão presentes nos docentes, embora com níveis distintos: alto nível de comprometimento afetivo, moderado nível de comprometimento normativo e reduzido nível de comprometimento instrumental. Os autores destacam o fato de que, por ter sido baixo o grau de comprometimento instrumental, a instituição permanece suscetível ao *turnover*, ou seja, à ida do servidor para outra organização quando aí houver vantagens e benefícios melhores.

Uma importante verificação obtida a partir dos estudos apontados é a presença dos três componentes do comprometimento organizacional no servidor de universidade pública. Destaca-se o fato de que o componente do comprometimento organizacional presente em maior grau pelos servidores de universidades públicas é o afetivo. Esse fato é significativo, pois demonstra que o servidor permanece na universidade porque há um vínculo afetivo com ela, de alguma forma ele identifica-se

com os seus valores, objetivos e princípios e deseja continuar a trabalhar na universidade não por necessidade ou obrigação moral, mas por sentir vontade sincera de permanecer e contribuir com ela. Há, na vinculação entre os servidores e a universidade pública, aspectos de afetividade.

Em relação aos comprometimentos instrumental e normativo, verifica-se uma oscilação, uma variação entre eles, ora em segundo lugar, ora em terceiro. Embora a alternância existente, o que se depreende é que esses dois componentes também se encontram presentes no comportamento do trabalhador da universidade pública, que permanecem não por vontade, mas necessidade ou obrigação moral.

### **3 Procedimentos metodológicos**

A pesquisa sobre comprometimento organizacional foi realizada com os(as) coordenadores(as) de cursos de graduação da UFPel. O critério de escolha da universidade deu-se pelo fato de ser o local de trabalho da pesquisadora, além de a instituição representar relevante papel no cenário educacional, social e econômico não apenas para o município de Pelotas, mas também para todo o Estado do Rio Grande do Sul.

Quanto à abordagem da problemática, a pesquisa insere-se nos tipos qualitativa e quantitativa. De acordo com Cherobim, Martins e Silveira (2003, p. 13), é possível a utilização das duas formas, visto serem “mutuamente complementares”, acolhendo a pesquisa “contribuições das técnicas quantitativas e qualitativas”. A pesquisa é quantitativa, pois objetiva a aferição dos componentes afetivo, instrumental e normativo do comprometimento organizacional dos(as) coordenadores(as) de cursos por meio de estatística descritiva.

Já a parte qualitativa encontra-se presente nas categorias de análise, ou seja, nas três bases do comprometimento organizacional, pois averiguá-las, interpretá-las e também correlacioná-las com os elementos do perfil sociodemográfico da população da pesquisa requer um amplo diálogo com literatura a respeito do tema. E desse processo, inevitavelmente, emerge a análise de emoções e sentimentos expressados pelos resultados apresentados, constituindo elementos de natureza essencialmente qualitativa.

Quanto ao instrumento de coleta de dados (Apêndice A), foi utilizado questionário desenvolvido por Meyer, Allen e Smith (1993). Os autores desenvolveram uma escala de comprometimento organizacional baseado na escala elaborada por Meyer e Allen (1991). A pesquisa tinha a intenção de verificar se os componentes do comprometimento organizacional poderiam ser também utilizados com outros domínios, que não a organização, como sindicatos, carreiras, profissões e empregadores. Assim, resolveram medir o comprometimento organizacional e o comprometimento ocupacional de estudantes de enfermagem (em início e em final do curso) e de profissionais enfermeiros registrados, estendendo os componentes de

comprometimento organizacional para o domínio “ocupação profissional”. Para a presente pesquisa, utilizou-se a escala reduzida, ou seja, apenas a parte referente ao comprometimento organizacional.

A pesquisa foi composta por três etapas: a primeira, exploratória, consistiu na revisão de literatura sobre comprometimento organizacional. Para a formação do referencial teórico, realizou-se leitura e análise de livros e artigos (físicos e eletrônicos) de diversos autores, inclusive seminais, que tratam de comprometimento organizacional. A pesquisa de cunho bibliográfico também consistiu em rastreamento no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior do Ministério da Educação/CAPES/MEC, por meio do acesso via CAFe (Comunidade Acadêmica Federada), de artigos a partir do termo de busca “comprometimento organizacional”.

Dessa busca preliminar, resultaram 2.103 (dois mil, cento e três) artigos. A partir de então foram utilizados os seguintes filtros para refinamento da busca: periódicos revisados por pares; seleção dos tópicos: Brasil, América Latina e educação; data de publicação de 2008 a 2017 e idioma português. Com esses filtros, foram selecionados 179 (cento e setenta e nove) artigos.

Num segundo momento, houve a verificação desses artigos para a seleção dos que apresentavam a temática de comprometimento organizacional relacionado a universidades públicas, resultando em sete artigos. Por meio da leitura, pode-se verificar que todos apresentavam pesquisa relacionada, de forma direta ou indireta, à área do comprometimento organizacional e que a amostra da coleta de dados das pesquisas realizadas abrangia discentes, docentes e técnicos de universidades públicas federais, de acordo com Framework de Pesquisa – Periódicos CAPES (Apêndice B).

Destaca-se que a pesquisa bibliográfica não se esgotou nos sete artigos, buscando-se outras fontes de referências, inclusive mais recentes, a respeito de comprometimento organizacional, como Andrade et al (2017), Arraes et al. (2017), Lizote, Verdinelli e Nascimento (2017) e Silva et al. (2018). Também foram utilizadas outras fontes para a inserção de novos elementos que contribuiriam para o estudo proposto, tais como Oliveira (2013), Ramos (1983) e Mello (2000), respectivamente com as noções de reengenharia do tempo, instrumentalidade funcional e relações de conveniência.

A segunda etapa, também de cunho exploratório, consistiu na coleta de dados por meio de questionário composto por duas partes (Apêndice A): perfil sociodemográfico (gênero; faixa etária; raça; estado civil; filhos; área de formação; titulação; tempo de serviço na UFPel; e a seguinte pergunta: “O que gosta de fazer quando está fora da UFPel?”, de resposta livre) e a escala de comprometimento organizacional de Meyer, Allen e Smith (1993), aceito internacionalmente. No perfil sociodemográfico, as alternativas do item “raça” encontram-se de acordo com disposição do IBGE e o item “área de formação” em conformidade com as áreas de conhecimento estabelecidas pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico/CNPq.

O questionário foi enviado para o email institucional dos(as) 80 (oitenta) coordenadores(as) de cursos da UFPel, utilizando-se a ferramenta “Google Forms”. Após uma semana, houve troca de e-mails e telefonemas para os colegiados e secretarias dos cursos para o esclarecimento de eventuais dúvidas e para explicar a relevância da participação na pesquisa. Após o prazo de 15 (quinze) dias, ocorreu o reenvio do questionário para o e-mail pessoal dos coordenadores(as), obtido por meio dos telefonemas, tendo em vista que muitos(as) comentaram que não utilizam o email institucional. Houve também a realização de visitas *in loco* levando a eles(as) a possibilidade de responder ao questionário de forma impressa.

Estabeleceu-se que os questionários encaminhados sem preenchimento de nenhum item ou que não tivessem sido preenchidos de acordo com as orientações (ou com todos os itens selecionados na opção “Em dúvida”) seriam excluídos da amostra por não possibilitarem medição do nível de comprometimento dos respondentes.

Não houve nenhum desses casos, todos os questionários retornados foram válidos e incluídos na amostra. Informa-se que a coleta de dados foi realizada mediante concordância e assinatura dos respondentes em Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme Anexo B.

Quanto à parte atinente à escala de comprometimento organizacional propriamente dita, tratou-se de questionário formado por dezoito questões, sendo seis referentes ao comprometimento afetivo (Q01 a Q06); seis referentes ao comprometimento instrumental (Q07 a Q12) e seis referentes ao comprometimento normativo (Q13 a Q18), em adaptação de Meyer, Allen e Smith (1993).

Nas questões foram realizadas apenas algumas adaptações para melhor compreensão por parte dos respondentes e maior aproveitamento de seus resultados, que consistiram na inserção das palavras “UFPeI” e “universidade” no lugar de “organização”, de acordo com quadro 2.

E para as respostas, foi empregada escala *Likert* de cinco pontos: “discordo totalmente”, “discordo pouco”, “em dúvida”, “concordo pouco” e “concordo totalmente”, em adaptação de Queiroz, Queiroz e Marques (2017).

Quadro 2 - Escala de comprometimento organizacional

Dimensão	Escala de Comprometimento Organizacional
Comprometimento Afetivo	Q1- Eu seria muito feliz em empregar o resto de minha carreira na UFPeI.
	Q2- Eu realmente sinto como se os problemas desta instituição fossem meus.
	Q3- Eu não sinto um forte senso de “pertencimento” à UFPeI.
	Q4- Eu não me sinto “emocionalmente ligado(a)” à UFPeI.
	Q5- Eu não me sinto “parte da família” na minha universidade.
	Q6- Esta organização tem muito significado pessoal para mim.
Comprometimento Instrumental	Q7- Por ora, permanecer nesta universidade é mais por questão de necessidade do que de vontade.
	Q8- Seria muito difícil para eu deixar esta universidade agora, ainda que eu quisesse.
	Q9- Muito da minha vida seria interrompido se eu decidisse deixar minha universidade agora.
	Q10- Eu sinto que tenho poucas opções a considerar deixando esta universidade.
	Q11- Se eu já não tivesse colocado tanto de mim nesta universidade, poderia considerar trabalhar em outro lugar.
	Q12- Uma das poucas consequências negativas de deixar esta universidade seria a escassez de alternativas imediatas.
Comprometimento Normativo	Q13- Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer com meu empregador atual; no caso, a UFPeI.
	Q14- Ainda que fosse vantajoso para mim, eu não sinto que seria correto deixar minha universidade agora.
	Q15- Eu me sentiria culpado(a) se deixasse minha universidade agora.
	Q16- Esta universidade merece minha lealdade.
	Q17- Eu não deixaria minha universidade agora porque tenho um senso de obrigação com as pessoas dela.
	Q18- Eu devo muito a minha universidade.

Fonte: Adaptado de Meyer, Allen e Smith (1993).

Enfim, a terceira etapa, descritiva, consistiu em tabular os dados provenientes dos questionários em planilha do Excel e, posteriormente, na realização de estatística descritiva para a aferição dos níveis dos componentes afetivo, instrumental e normativo do comprometimento dos(as) coordenadores(as), com o cômputo das porcentagens e da frequência das respostas obtidas. De acordo com Araújo (2010, p.

56), a estatística descritiva é utilizada para “analisar, descrever e interpretar os dados numéricos de uma determinada população ou de uma amostra.” Para tanto, utilizou-se os critérios de escala demonstrados no quadro 3:

Quadro 3 - Níveis de concordância e grau de comprometimento organizacional

<b>Níveis de concordância</b>	<b>Grau de comprometimento</b>
0 resposta de concordância	Inexistente
1 a 2 respostas de concordância	Baixo
3 a 4 respostas de concordância	Moderado
5 a 6 respostas de concordância	Elevado

Fonte: adaptado de Araújo (2010).

Para cada agrupamento de seis questões, cada um referente a um dos três componentes de comprometimento, foram verificadas quantas respostas de concordância existiam e, de acordo com quadro 3, o componente foi classificado em inexistente, baixo, moderado ou elevado.

Assim, de uma a duas respostas de concordância pelo respondente, o grau de comprometimento em análise (afetivo, instrumental ou normativo) foi classificado como “baixo”; de três a quatro respostas de concordância, o grau foi classificado como “moderado” e de cinco a seis respostas de concordância, o grau foi classificado como “elevado”. Se não houve nenhuma resposta de concordância, o grau foi tido como inexistente.

Importante esclarecer que as questões Q3, Q4, Q5 e Q13 são negativas e foram analisadas de forma invertida: o respondente, ao discordar do seu enunciado, na realidade, estava concordando.

## 4 Resultados e discussão

### 4.1 Coordenações de Cursos de Graduação da Universidade Federal de Pelotas

Esta seção destina-se a tecer alguns apontamentos a respeito das coordenações de cursos de graduação da UFPel. Destaca-se, inicialmente, que a universidade constitui uma Instituição Federal de Ensino Superior/IFES, com criação através do Decreto-Lei nº 750 no ano de 1969, localizada no município de Pelotas, Estado do Rio Grande do Sul e possui a missão de “promover a formação integral e permanente do profissional, construindo o conhecimento e a cultura, comprometidos com os valores da vida com a construção e o progresso da sociedade” (UFPEL, 2018a, p. 10).

É composta, atualmente, pelos seguintes *campi*: Capão do Leão, Porto, Centro, Norte, Fragata e Anglo. De acordo com portal eletrônico, a UFPel possui 96 (noventa e seis) cursos de graduação, sendo 66 (sessenta e seis) bacharelados, 22 (vinte e duas) licenciaturas e 08 (oito) tecnológicos, além de cursos à distância em 117 (cento e dezessete) pólos e 116 (cento e dezesseis) cursos de pós-graduação, entre especialização, mestrado, mestrado profissional e doutorado e 16.461 (dezesseis mil, quatrocentos e sessenta e um) discentes de cursos de graduação (UFPEL, 2018b).

Os cursos de graduação, especificamente, são periodicamente avaliados *in loco* por meio de instrumento de avaliação de cursos, nas modalidades presencial e à distância, elaborado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira/INEP (BRASIL, 2006). Nesse processo de avaliação de cursos, há uma parte do instrumento dedicada à avaliação do corpo docente e tutorial, em que a coordenação é observada, por exemplo, quanto ao regime de trabalho, espaço de trabalho e interação com outros docentes (INEP, 2018). Esse fato demonstra a relevância do trabalho da coordenação para desempenho significativo dos cursos sob sua coordenação.

Há um núcleo, ligado à Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento/PROPLAN da UFPel, denominado Núcleo de Acompanhamento e Apoio aos Coordenadores de Cursos (NAACC), que elaborou o documento “Manual

de Regulação de Cursos de Graduação – presencial e a distância – Orientação para Coordenadores de Curso” (Anexo C), cujo objetivo central é fornecer diretrizes para a coordenação de cursos quando das visitas *in loco* dos avaliadores do INEP.

O material informa quais os documentos que devem ser disponibilizados para a comissão de avaliação do INEP e indica metas para a ocasião da realização de reunião dos avaliadores com a coordenação. Pretende, assim, colaborar “com as unidades acadêmicas na melhoria da qualidade do ensino e da gestão, com vistas ao cumprimento da responsabilidade social da UFPel” (UFPEL, 2018c).

A coordenação de cursos possui inúmeros deveres, os quais por si só já revelam a imprescindibilidade da sua atividade na instituição: o permanente empenho na busca pelo aprimoramento do curso sob sua coordenação; o zelo e o interesse pelo bom desempenho acadêmico do discente ao longo do curso; a garantia de uma formação de qualidade ao discente e o compromisso de enobrecer o nome da organização onde trabalha junto aos demais docentes, técnico-administrativos, discentes e à sociedade como um todo.

Nessa esteira, convém trazer as competências da coordenação de colegiado de curso estabelecidas no artigo 127 do Regimento Geral da UFPel (Processo MEC nº 209.559-77 CPE nº 5543-76/ Parecer CPE 553-77), com publicação no Diário Oficial da União em 22/04/1977, por tratar-se de documento ainda em vigência na instituição. De acordo com o artigo mencionado, são as seguintes as competências dos(as) coordenadores(as) (UFPEL, 2018d):

- I - integrar o Conselho Universitário, quando for o caso;
- II - presidir os trabalhos do Colegiado de Cursos;
- III - responder, perante o Conselho Coordenador da Pesquisa e da Extensão, pela eficiência do planejamento e coordenação das atividades de ensino do curso correspondente;
- IV - fiscalizar o cumprimento da legislação federal de ensino relativa ao curso;
- V - coordenar a atividade de orientação no âmbito do respectivo curso;
- VI - designar os professores-orientadores;
- VII - receber e encaminhar os processos dirigidos ao Colegiado de Curso;
- VIII - solicitar aos chefes de Departamento as providências necessárias ao regular funcionamento do curso;
- IX - cumprir e fazer cumprir as decisões do Colegiado de Curso;
- X - assegurar o regular funcionamento do colegiado de curso, dentro das normas do Estatuto e do Regimento da Universidade e Resolução do Conselho Coordenador do Ensino da Pesquisa e da Extensão;
- XI - comunicar ao Diretor da Unidade correspondente as faltas não justificadas de professores às reuniões do Colegiado.

Faz-se relevante, com o intuito de atualização das informações dispostas no Regimento Geral, mencionar Resolução do Conselho Coordenador do Ensino, da Pesquisa e da Extensão/COCEPE (Resolução número 17, de 08 de junho de 2017), que aprova o Regimento do Colegiado do Curso de Odontologia, acerca das competências do colegiado de curso, dispostas no artigo 3º (UFPEL, 2018e):

- I - decidir sobre as atividades didático-pedagógicas do Curso de Odontologia;
- II – ministrar, desenvolver e aperfeiçoar o ensino nas áreas odontológicas e correlatas;
- III – modificar planos de ensino, desde que respeitando as diretrizes curriculares pré-estabelecidas pelo MEC;
- IV – planejar, organizar, coordenar, superintender e fiscalizar o seu desenvolvimento, atuando em ação integrada com os Departamentos;
- V – promover e estimular pesquisas;
- VI – promover e estimular a divulgação do conhecimento técnico e científico;
- VII – promover outras atividades acadêmicas e culturais em harmonia com os fins da Universidade;
- VIII – fiscalizar a atividade discente e docente, nos termos do Código de Conduta da UFPel, elaborando e encaminhando eventuais processos ao Conselho Departamental para advertência verbal, por escrito ou suspensão do indivíduo, conforme o caso;
- IX – em casos omissos acerca de reprovações ou desenvolvimento psicomotor de discentes, qualquer que seja o semestre, o Colegiado será responsável pela decisão final de reprovação ou aprovação, podendo ou não ser necessária a indicação de banca auxiliar neste processo.

Embora trate de Resolução pertinente ao âmbito da Faculdade de Odontologia, que é um dos cursos de graduação da UFPel, dentre muitos outros, é válida a menção a título de breve comparação com as regras dispostas no Regimento Geral da UFPel. Nota-se que os documentos tratam, principalmente, de que a coordenação de colegiado de curso é responsável pela fiscalização e controle das atividades de ordem didático-pedagógicas, com poder deliberativo sobre as questões atinentes a elas. São atribuições de essência mais formal, técnica e burocrática.

Porém, faz-se necessário mencionar que, ao longo do tempo, inúmeras mudanças ocorreram. Um exemplo a ser citado é o advento do Sistema Eletrônico de Informações/SEI, cuja elaboração ocorreu em 2009 pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região no âmbito do projeto intitulado Processo Eletrônico Nacional (PEN). Com o SEI, novas atribuições passam a ser exigidas dos(as) coordenadores(as) de cursos, inclusive de mobilidade no uso do sistema.

Na relação do docente com o aluno e vice-versa também há mudanças, como a questão da escolha dos orientadores para realização de trabalhos de conclusão de curso ou de teses de mestrado, em que a escolha é verificada pela afinidade e interesse do discente pelas áreas de atuação do docente. Há um diálogo entre as

partes envolvidas, não necessariamente é a coordenação que designa os orientadores, conforme menciona o inciso VI do artigo 127 do Regimento Geral, acima transcrito.

A Resolução, no inciso VII do artigo 3º, amplia a esfera de ação da coordenação na medida em que dispõe que a ela é facultada a promoção de outras atividades acadêmicas e culturais, incentivando o seu envolvimento em práticas e afazeres que o fazem refletir sobre as necessidades dos discentes e do curso sob sua coordenação, por exemplo.

Dessa forma, verificam-se outros aspectos da missão da coordenação de cursos que decorrem da própria dimensão e natureza do cargo. O cuidado, a responsabilidade e o constante “repensar” as necessidades do curso sob sua coordenação e de todos os participantes desse universo requerem um processo de comprometimento e envolvimento do(a) coordenador(a) que acaba auxiliando na construção de uma imagem positiva tanto do curso de graduação quanto da própria organização em si. O aprimoramento constante de tudo o que envolve o curso e dos profissionais e discentes que dele fazem parte reflete na sociedade uma representação significativa do curso de graduação.

Assim, o(a) coordenador(a) de curso relaciona-se com os demais coordenadores(as), com os docentes da área básica e profissional do curso, com os técnico-administrativos da instituição, com os discentes e, muitas vezes, com a comunidade em geral. Sendo intermediadora de todos esses diferentes agentes, também se pode pensar a figura da coordenação como a de um líder, devendo interceder mediante os conflitos, com o intento de buscar a melhor resolução para todos, tendo em vista sempre a missão educacional da universidade. Nessa função de intermediação de conflitos, está implícito o caráter de liderança da coordenação, que se relaciona com todos, resolve demandas e valoriza as potencialidades de cada um dos colegas e discentes (FRANCO, 2002).

Dentre todas as incumbências decorrentes do ato de coordenar um curso de graduação já mencionadas, uma das mais relevantes e significativas é a capacidade da coordenação de realizar a “ponte”, ou seja, a conexão entre a organização e os discentes. O relacionar-se constantemente com os discentes, inclusive em sala-de-aula, faz com que a coordenação, muitas vezes, tenha conhecimento das oportunidades e dificuldades enfrentadas por eles. E agindo com real interesse pelo bem-estar dos discentes, é natural que seja criada uma vinculação importante entre

estes e a instituição. Este elo pode fazer com que o discente crie e/ou consolide elementos de identificação e engajamento com a universidade; e este é um processo que parece ser essencial para a permanência do discente na universidade.

A atividade profissional da coordenação de cursos de graduação da UFPel, assim como a dos demais docentes, mistura-se à atividade-fim da universidade, ou seja, às atividades de formação e de ensino. Devido a essa inserção na atividade-fim da instituição, a coordenação tem contato mais próximo, contínuo e amplo com os discentes. O corpo docente é responsável pela construção e pelo compartilhamento do conhecimento junto aos discentes e do poder de transformação da realidade, que é alcançada pela capacidade de conhecer criticamente o mundo à volta e pela absorção de saberes capazes de modificar essa realidade para melhor.

A coordenação contribui para a materialização da “educação comprometida com a transformação social”, em conformidade com diretriz do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2015-2020 da UFPel:

É responsabilidade da Universidade, por meio do ensino, proporcionar uma formação científica, tecnológica, política e profissional que promova uma educação comprometida com a transformação social, o meio ambiente ecologicamente equilibrado, a responsabilidade ética e o pensamento crítico (UFPEL, 2018f).

Em virtude de tudo o que foi mencionado, tem-se que inúmeros são os atributos associados à coordenação de cursos, tais como: supervisão das atividades didático-pedagógicas, promoção de atividades acadêmicas e culturais, gerenciamento de conflitos, intermediação entre docentes/discentes, acompanhamento do desempenho dos discentes ao longo do curso, elaboração de recursos que despertem sentimento de identificação do aluno com a instituição, construção de ferramentas que auxiliem na educação comprometida com a transformação da realidade para melhor, dentre outros.

Portanto, seu papel é fundamental para a obtenção de êxito do curso sob sua coordenação. De acordo com Martins e Sant’Anna (2014), o seu comprometimento é visto como elemento primordial para a materialização desse êxito na prática. Assim, espera-se que o comprometimento da coordenação ao curso, à organização e à busca pela formação integral do discente seja real, com dedicação e empenho constantes na sua missão educacional.

## 4.2 Resultados

Da coleta de dados, foram obtidos 44 (quarenta e quatro) questionários respondidos por email e 02 (dois) de forma impressa, totalizando 57,50% (cinquenta e sete vírgula cinquenta por cento) de respondentes do total de oitenta coordenadores(as). Acrescenta-se que a coordenação de três cursos justificou, via email, a não participação devido à sobrecarga de tarefas no momento. Além disso, observa-se que o curso de Educação Física (noturno) passava por eleições para novo(a) coordenador(a), inviabilizando, na opinião do novo coordenador, a participação na pesquisa.

A seguir, são dispostos os resultados e as análises do perfil sociodemográfico dos respondentes e, posteriormente, do comprometimento organizacional propriamente dito.

### 4.2.1 Perfil Sociodemográfico dos Respondentes

Do total de 46 respondentes, houve completo equilíbrio em relação ao gênero (quadro 4), visto 50,0% ser do sexo masculino e 50,0% ser do sexo feminino. Esse elemento revelou semelhança com os dados do corpo docente da UFPel, de acordo com cadastro de servidores, que conta com 1.496 servidores, sendo 762 do gênero feminino e 734 do masculino (UFPEL, 2019a), embora aqui a prevalência feminina. Esses elementos refletem a presença cada vez maior do público feminino no mundo do trabalho e, por conseguinte, em cargos de chefia; no caso em foco, de gestão acadêmica.

Quadro 4 - Perfil sociodemográfico da gestão acadêmica da UFPel: "gênero"

Perfil Sociodemográfico da Gestão Acadêmica da UFPel		
Dado Sociodemográfico	Categoria	Porcentagem
Gênero	Masculino	50%
	Feminino	50%

Fonte: dados da pesquisa.

Quanto à faixa etária (quadro 5), predominaram as idades entre 36 a 45 anos, ou seja, revelou a pesquisa a figura de coordenador jovem.

Quadro 5 - Perfil sociodemográfico da gestão acadêmica da UFPel: “faixa etária”

Perfil Sociodemográfico da Gestão Acadêmica da UFPel		
Dado Sociodemográfico	Categoria	Porcentagem
	31 a 35 anos	13,04%
	36 a 40 anos	30,43%
	41 a 45 anos	26,09%
	46 a 50 anos	10,87%
	mais de 50 anos	19,57%

Fonte: dados da pesquisa.

Em relação à raça (quadro 6), predominou a branca, com exceção de três respondentes de raça parda e um de raça preta. Esse item do perfil sociodemográfico foi o que denotou maior discrepância pois, em relação ao branco, foi reduzido o número de preto e pardo. Entretanto, pode-se dizer que o indicador “raça” na pesquisa junto aos(às) coordenadores(as) da universidade (microuniverso) reflete a própria realidade existente no Brasil (macro-universo): de acordo com dados do IBGE, a população brasileira é de maioria autodeclarada branca ou parda (SILVEIRA, 2018). Espera-se que, no futuro, haja maior equilíbrio em relação à raça nos cargos de gestão não apenas na UFPel, mas em todos os setores de trabalho, com oportunidades para todos.

Quadro 6 - Perfil sociodemográfico da gestão acadêmica da UFPel: “raça”

Perfil Sociodemográfico da Gestão Acadêmica da UFPel		
Dado Sociodemográfico	Categoria	Porcentagem
	Branca	93,48%
	Preta	2,17%
	Parda	4,35%

Fonte: dados da pesquisa.

No que tange ao estado civil (quadro 7), houve a preponderância de coordenadores(as) casados(as), num total de 60,88%; sendo 15,21% solteiros(as), 15,21% em união estável e 8,70% divorciados(as).

Quadro 7 - Perfil sociodemográfico da gestão acadêmica da UFPel: “estado civil”

Perfil Sociodemográfico da Gestão Acadêmica da UFPel		
Dado Sociodemográfico	Categoria	Porcentagem
Estado Civil	Solteiro(a)	15,21%
	Casado(a)	60,88%
	União estável	15,21%
	Divorciado(a)	8,70%

Fonte: dados da pesquisa.

Quanto ao número de filhos(as), 34,79% possui um filho(a); 28,27% não possui filho(a); 23,91% possui 02 filhos(as); 8,69% possui 04 filhos(as) e 4,34% possui 03 filhos(as), de acordo com quadro 8.

Quadro 8 - Perfil sociodemográfico da gestão acadêmica da UFPel: “filhos”

Perfil Sociodemográfico da Gestão Acadêmica da UFPel		
Dado Sociodemográfico	Categoria	Porcentagem
Filhos	0	28,27%
	1	37,79%
	2	23,91%
	3	4,34%
	4	8,69%

Fonte: dados da pesquisa.

Quanto à área de formação (quadro 9), destaca-se que houve representantes de todas as áreas, na seguinte ordem de prevalência: 21,75% Ciências Exatas e da Terra; 19,56% Linguística, Letras e Artes; 13,04% Ciências Sociais Aplicadas; 10,87% Engenharias; 10,87% Ciências da Saúde; 10,87% Ciências Agrárias; 10,87% Ciências Humanas e 2,17% Ciências Biológicas.

A área de Ciências Biológicas, embora tenha aparecido com menor percentual, na realidade a sua representação foi total, pois a área engloba o curso de Ciências Biológicas (modalidades bacharelado e licenciatura), cuja coordenadora, que é a mesma nas duas modalidades, respondeu à pesquisa.

Quadro 9 - Perfil sociodemográfico da gestão acadêmica da UFPel: “área de formação”

Perfil Sociodemográfico da Gestão Acadêmica da UFPel		
Dado Sociodemográfico	Categoria	Porcentagem
Área de Formação	Ciências Exatas e da Terra	21,75%
	Ciências Biológicas	2,17%
	Engenharias	10,87%
	Ciências da Saúde	10,87%
	Ciências Agrárias	10,87%
	Ciências Sociais Aplicadas	13,04%
	Ciências Humanas	10,87%
	Linguística, Letras e Artes	19,56%

Fonte: dados da pesquisa.

A respeito de titulação (quadro 10), predominou a de doutorado (58,70%), havendo 26,09% com pós-doutorado e 13,04% com mestrado. Todavia, observa-se que aqueles com pós-doutorado também possuem qualificação em nível de doutorado, o que na realidade representa o percentual de 84,79% de doutores. Dos(as) coordenadores(as) com mestrado, 6,52% são da área de Ciências da Saúde, 4,35% das Artes e 2,17% das Ciências Exatas. São docentes com tempo de serviço

na UFPel superior a cinco anos, sendo 4,35% com tempo entre 08 e 09 anos e 2,17% com mais de 10 anos. Uma das conjecturas de não terem doutorado é a de que cursos como Gastronomia (tecnológico) e Terapia Ocupacional (bacharelado), por exemplo, são novos, criados, respectivamente, pelas portarias 1548 e 1560, ambas de 06/10/2010. O curso de Gastronomia foi reconhecido pela Portaria nº 248 de 31/05/2013 (UFPEL, 2019b) e o de Terapia Ocupacional pela Portaria nº 45 de 22/01/2015 (UFPEL, 2019c).

Quadro 10 - Perfil sociodemográfico da gestão acadêmica da UFPel: “titulação”

Perfil Sociodemográfico da Gestão Acadêmica da UFPel		
Dado Sociodemográfico	Categoria	Porcentagem
Titulação	Mestrado	13,04%
	Doutorado	58,70%
	Pós-doutorado	26,09%

Fonte: dados da pesquisa.

Sobre o tempo de serviço na UFPel (quadro 11), relevante frisar que a predominância foi de servidores(as) com mais de dez anos de trabalho na instituição, representando 30,44% da totalidade. Entre 04 e 05 anos, 21,74%; entre 08 e 09 anos, 21,74%; entre 01 e 03, 13,04%; e entre 06 e 07 anos, 13,04%.

Quadro 11 - Perfil sociodemográfico da gestão acadêmica da UFPel: “tempo de serviço na UFPel”

Perfil Sociodemográfico da Gestão Acadêmica da UFPel		
Dado Sociodemográfico	Categoria	Porcentagem
	entre 01 e 03 anos	13,04%
	entre 04 e 05 anos	21,74%
	entre 06 e 07 anos	13,04%
	entre 08 e 09 anos	21,74%
	mais de 10 anos	30,44%

Fonte: dados da pesquisa.

O que se revelou foi que a gestão acadêmica é realizada, em grande parte, por servidores com mais de dez anos de trabalho; portanto, depende-se que constituem indivíduos com maior prática, experiência e familiaridade a respeito do funcionamento e da dinâmica da instituição e de sua cultura organizacional do que em relação aos novatos.

Sendo assim, predominou uma população dividida entre homens e mulheres, com idade predominante entre 36 e 40 anos, uma população jovem de coordenadores(as). A maioria de raça branca, estado civil “casado” e 37% com um filho(a). A área de formação mais expressiva foi a de “Ciências Exatas e da Terra” e a titulação dominante foi a de “Doutorado”. O tempo de trabalho na UFPel mais influente

foi o de “10 anos”.

Em relação ao lazer, única questão de resposta aberta, “O que gosta de fazer quando está fora da UFPel?”, observou-se que os(as) coordenadores(as) citaram mais de uma opção, o que já era esperado haja vista o amplo espaço disponível para a resposta. Era importante que o respondente se sentisse à vontade para escrever a respeito das atividades que realiza em seu tempo de descanso, fora do ambiente da universidade.

Verificou-se, também, a repetição de várias alternativas de lazer por mais de um(a) coordenador(a). Para visualização, no quadro abaixo é mostrada a relação entre o número de respondentes e a atividade de lazer citada, em ordem numérica crescente. As opções mais citadas foram “família” e “leitura”, com treze respondentes cada uma.

Quadro 12 - Relação entre número de respondentes e opções de lazer citadas

<b>Número de Respondentes</b>	<b>Opções de Lazer</b>
13	Família
	Leitura
08	Viagem
06	Cinema
	Esporte
	Filme
04	Gastronomia
	Reunião com amigos
03	Estudo
	Passeio
02	Caminhada
	Descanso
	Jardinagem
	Música
	TV
01	Chimarrão
	Costura
	Cuidar de cães
	Dança

	Escrever
	Ficar com as crianças
	Ficar em casa
	Fotografia de paisagens
	Interação social
	Ir a shows
	Marcenaria
	Motociclismo
	Relaxamento junto a natureza
	Tarefas do trabalho

Fonte: dados da pesquisa.

De acordo com Oliveira (2003), o entretenimento, a apreciação da arte e da cultura, o tempo de descanso, o convívio do trabalhador com a família e os amigos, e todo lazer atinente à vida privada devem ser levados em consideração pelas instituições, pelos gestores e pelos próprios trabalhadores. Considera indispensável e urgente uma “reengenharia do tempo”, em que seja possível ao indivíduo realizar digna e competentemente seu trabalho e, igualmente, dispor de tempo e qualidade de vida para usufruir do lazer e descanso merecidos.

Ainda segundo a autora, deve haver um equilíbrio entre o mundo privado, pessoal e o mundo profissional, nenhum sobrepondo-se ao outro. Esse equilíbrio é necessário para que haja harmonia entre esses dois universos que, embora distintos, exercem influência um sobre o outro. A satisfação no trabalho também está relacionada à questão do tempo de que o indivíduo dispõe para a realização das atividades de lazer de sua preferência. Afinal, é nessas horas de lazer que o trabalhador renova sua energia e disposição (física e mental) para dar prosseguimento ao trabalho com mais dedicação e entusiasmo (OLIVEIRA, 2003).

O tempo que o(a) coordenador(a) desfruta “para si”, empregando-o em atividades de lazer, sozinho ou acompanhado, lhe permite a aquisição de maior tranquilidade para lidar com as demandas que derivam do serviço. Na literatura há menção à imprescindibilidade do descanso para, inclusive, evitar a ocorrência de doenças físicas e mentais, especialmente quadros de estresse, depressão e fadiga crônica (HRECZUCK; ULBRICHT, 2011).

Por outro lado, a instituição é, igualmente, beneficiada. Além do rendimento proporcionado pelo servidor que se encontra renovado pelo tempo de descanso, há

aspectos que podem influenciar no relacionamento entre eles. Nesse sentido, Oliveira (2003, p. 27) destaca que há uma vinculação invisível que associa as empresas às circunstâncias da vida particular, “[...] entre os que já estão trabalhando, a satisfação e a tranquilidade internas são fatores decisivos na boa relação entre os funcionários e a empresa”.

Importante, igualmente, realçar que alguns coordenadores(as) enfatizaram, tanto pessoalmente quanto por email, que estavam impossibilitados(as) de responder ao questionário em razão da sobrecarga de trabalho a que estavam submetidos(as), inclusive levando tarefas para realizar em casa aos finais de semana. Embora essa sobrecarga de trabalho não signifique que o(a) coordenador(a) não tenha tido seu horário de descanso e lazer, é válida a reflexão a respeito da importância do tempo que de o servidor dispõe para realmente dedicar-se aos *hobbies* e atividades de sua preferência, conforme largamente expressados na questão específica da pesquisa.

Indubitavelmente, é indicativo de comprometimento organizacional a realização de alguma atividade que eventual ou excepcionalmente se faça necessária quando se encontra o servidor fora da instituição ou além do horário de trabalho. Isso pode inserir-se no que Porter e Smith (1970) *apud* Mowday, Steers e Porter (1978) diziam ser “empenho-extra” do trabalhador, associando-o ao comprometimento afetivo. Porém, trata-se de quadro atípico, não podendo ser rotineiro, assim como o comprometimento não pode estar atrelado à demanda de serviço excedente ao limite suportável pela gestão acadêmica.

Pelo fato de “família” ter sido uma das opções mais citadas pelos(as) coordenadores(as), pode-se pensar até mesmo em alguns programas e atividades especiais, realizadas na própria universidade, que inserissem os seus familiares, ainda que ocasionalmente. Um exemplo poderia ser a apresentação de palestras, cinema, atividades ao ar livre e atividades lúdicas com temáticas gerais exclusivas para o servidor participar juntamente de sua família. Ato que serviria, até mesmo, para melhor entrosamento entre os coordenadores(as) e estímulo ao comprometimento organizacional.

#### 4.2.2 Comprometimento Organizacional dos(as) Coordenadores(as) de Cursos de Graduação da UFPel

Esse item possui o objetivo de apresentar os resultados da pesquisa quanto ao comprometimento organizacional dos(as) coordenadores(as) de cursos de graduação da UFPel. Para tanto, primeiramente traz-se quadro com os resultados gerais de cada componente do comprometimento organizacional, em seus níveis elevado, moderado, baixo e zero. Posteriormente, fazem-se as análises desses resultados, separadamente, na seguinte ordem: comprometimento afetivo, comprometimento instrumental e comprometimento normativo.

#### 4.2.3 Resultado dos Componentes Afetivo, Instrumental e Normativo do Comprometimento Organizacional dos(as) Coordenadores(as) de Cursos de Graduação da UFPel

Levando-se em consideração as porcentagens obtidas, os dados da pesquisa revelaram, de acordo com quadro 13, o predomínio do componente afetivo do comprometimento organizacional da gestão acadêmica da universidade, revelando-se em nível elevado. Em segundo lugar aparece o comprometimento normativo, com nível moderado e, por último, o comprometimento instrumental ou de continuação, demonstrando-se em nível baixo.

Quadro 13 - Resultados do comprometimento organizacional dos(as) coordenadores(as) de cursos de graduação da UFPel

Componente do Comprometimento Organizacional	Porcentagem
Afetivo	Elevado = 56,52%
	Moderado = 32,60%
	Baixo = 8,70%
	Zero = 2,18%
Instrumental	Elevado = 2,18%
	Moderado = 36,95%
	Baixo = 47,83%
	Zero = 13,04%
Normativo	Elevado = 32,60%
	Moderado = 36,95%
	Baixo = 23,92%
	Zero = 6,53%

Fonte: Dados da pesquisa.

Portanto, o comprometimento organizacional dos(as) coordenadores(as) acadêmicos(as) com a gestão dos cursos de graduação da UFPel expressou-se da seguinte maneira:

Quadro 14 - Resumo do comprometimento organizacional dos(as) coordenadores(as) de cursos de graduação da UFPel

Componente do Comprometimento Organizacional	Nível de Comprometimento
AFETIVO	Elevado
INSTRUMENTAL	Baixo
NORMATIVO	Moderado

Fonte: dados da pesquisa.

A seguir, são apresentadas as análises detalhadas dos resultados do comprometimento afetivo, instrumental e normativo.

#### 4.2.3.1 Comprometimento Organizacional Afetivo

A pesquisa realizada, quanto ao comprometimento organizacional afetivo, obteve o mesmo resultado dos estudos apresentados pela literatura e descritos no item 2.4 – “O Comprometimento Organizacional nas Universidades Públicas”, confirmando-os. O componente afetivo foi o que se revelou predominante entre os(as) coordenadores(as) de cursos de graduação da UFPel, conforme era esperado.

Quadro 15 - Porcentagem referente ao nível de concordância obtida nas questões Q1 a Q6: comprometimento afetivo dos(as) coordenadores(as) de cursos de graduação da UFPel

Resposta	Número da Questão					
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6
1-Discordo totalmente	2,17%	0	<b>50,0%</b>	<b>60,87%</b>	28,27%	2,17%
2-Discordo pouco	4,34%	13,04%	23,92%	10,87%	<b>34,78%</b>	10,88%
3-Em dúvida	6,52%	17,40%	6,52%	8,70%	13,04%	4,34%
4-Concordo pouco	28,27%	<b>45,65%</b>	13,04%	13,04%	13,04%	26,09%
5-Concordo totalmente	<b>58,70%</b>	23,91%	6,52%	6,52%	10,87%	<b>56,52%</b>

Fonte: dados da pesquisa.

De acordo com as informações do quadro 15, as questões Q1, Q2 e Q6, com porcentagens respectivas de 58,70%, 45,65% e 56,52%, revelaram certo nível de concordância em relação ao comprometimento afetivo. E as questões Q3, Q4 e Q5

revelaram certo nível de discordância, com porcentagens respectivas de 50%, 60,87% e 34,78%. Porém, como tratam-se de questões com valores inversos, foram interpretadas no seu sentido inverso. O respondente, ao discordar, estava concordando. Assim, expressaram, também, algum nível de concordância.

Em virtude de ter havido seis respostas de concordância, a pesquisa revelou que os(as) coordenadores(as) de cursos de graduação da UFPel apresentam comprometimento organizacional afetivo elevado.

Destaca-se que o componente afetivo foi demonstrado, principalmente, pelas Q1, Q3, Q4 e Q6. A Q1 “Eu seria muito feliz em empregar o resto de minha carreira na UFPel” revelou a satisfação, a vontade do servidor em permanecer na universidade, caracterizando o elemento “vontade de permanência” da base afetiva, conforme elucidam Mowday, Steers e Porter (1978).

A Q3 “Eu não sinto um forte senso de pertencimento à UFPel” é reversa, ou seja, os cinquenta por cento que marcaram a opção “discordo totalmente”, na realidade, considerou-se que expressavam o contrário: sentir forte senso de pertencimento à universidade. A Q4 “Eu não me sinto emocionalmente ligado(a) à UFPel” também é reversa. Mais da metade dos respondentes (60,87%) que marcaram a opção “discordo totalmente” mencionavam o contrário: sentir-se emocionalmente ligado(a) à universidade.

A sensação de pertencimento e a de sentir-se emocionalmente unido(a) à UFPel são inter-relacionadas, consistem em um outro elemento caracterizador da base afetiva de comprometimento, significando a existência de um laço do servidor com a instituição que não exclusivamente o profissional, pois ele sente-se inserido e considera-se parte da organização, havendo vínculos de afetividade na relação servidor-organização, conforme Salancik (1977 apud QUEIROZ; QUEIROZ; MARQUES, 2017).

A Q6 “Esta organização tem muito significado pessoal para mim” também é complemento das questões mencionadas, pois retrata a importância afetiva que a universidade apresenta para o(a) coordenador(a), igualmente indo além do aspecto meramente profissional. Todas as questões que se destacaram na base afetiva também estão relacionadas à identidade pessoal do servidor com a UFPel, da sua conexão com os valores e princípios norteadores da instituição.

Um elemento bastante relevante para a compreensão da construção do comprometimento afetivo está relacionado ao tempo de serviço do(a) coordenador(a) na UFPel, demonstrando que o perfil sociodemográfico exerce influência sobre o construto. Conforme já mencionado, dentre todos os respondentes, 30,44% trabalham há mais de dez anos na instituição.

Esse dado na pesquisa confirma a teoria disposta por Meyer e Allen (1991), segundo a qual o comprometimento é realmente decorrência de um trabalho de composição e de construção por parte do trabalhador. A tendência é alargar-se e consolidar-se ao longo do tempo, conforme o coordenador(a) obtenha mais conhecimento e experiência no mecanismo de funcionalidade da instituição. Todavia, no âmbito da UFPel, essa certeza só se teria se o universo total de coordenadores(as) participasse da pesquisa. O percentual de retorno talvez revele algo que precise ser mais explorado no setor público, pois acredita-se que no contexto atual a relação comprometimento *versus* tempo de trabalho não necessariamente tenha o mesmo resultado se estender-se aos servidores da universidade como um todo.

A pesquisa demonstrou ainda que o comprometimento afetivo é diretamente proporcional ao tempo de serviço; tanto que entre um e três anos de serviço, apenas dois respondentes mostraram-se com comprometimento afetivo alto e moderado. Enquanto que, a partir de seis anos de trabalho, a frequência passa a aumentar gradativamente.

Em interconexão com o tempo de serviço, tem-se que o mesmo ocorreu em relação à idade do(a) coordenador(a), ou seja, quanto maior é a idade, maior é a constatação de comprometimento afetivo. Pode-se fazer a relação segundo a qual quanto maior a idade, mais tempo de serviço na UFPel e, portanto, maior a base afetiva de comprometimento. Os dois itens do perfil sociodemográfico são interligados, de acordo com os resultados. De 31 a 40 anos, apenas dois respondentes demonstraram comprometimento afetivo alto, mas a partir de 41 anos, há uma elevação da base afetiva.

Há alguns autores, como Carvalho e Almeida (2018) e Silva e Ferreira (2013), que dão ênfase exclusivamente ao componente afetivo do comprometimento, seja relacionando-o a outros itens (como, por exemplo, clima organizacional, qualidade de vida e bem-estar no trabalho) ou não. Esse enfoque acaba por destacar o afetivo, dentre outros atributos, como o mais relevante para a geração de desempenho por

parte do trabalhador, o que melhor garantiria benefícios e rendimentos à instituição, o que mais propiciaria harmonia entre os servidores, etc. (SILVA et al., 2017).

Porém, faz-se necessário desconstruir a imagem estabelecida, por vezes, na literatura de que o aspecto afetivo supriria os outros dois componentes. Ou, pelo menos, vê-la sob um novo ângulo com o intuito de perceber e apreender a importância das dimensões instrumental e normativa, valorizando igualmente as três, percebendo como cada uma proporciona aspectos benéficos e positivos tanto para a instituição quanto para o próprio trabalhador. É exatamente nesse sentido que se pretende trazer elementos diferenciais para o estudo.

O comprometimento afetivo, quando predomina isoladamente no servidor ou quando existe em nível disparado em relação aos demais componentes (instrumental e normativo), pode ser indício de um “amor cego” pela instituição, lugar em que as relações devem ser profissionais e não maternas (idealizar a empresa como mãe) ou unicamente amigáveis e afetuosas. O amor à empresa, visto desse viés, pode fazer com que o trabalhador não consiga visualizar problemas a serem solucionados na sua unidade de trabalho ou na instituição como um todo, por exemplo, pois para ele estaria sempre tudo bem, tudo “maravilhoso”. Ou seja, o comprometimento afetivo também pode levar a uma situação de conforto de não querer mudar, de buscar alternativas de melhoria de oportunidades de trabalho.

O comprometimento afetivo deve ser entendido pela identidade do(a) coordenador(a) com os valores e objetivos da UFPel, pela vontade de permanência em seus quadros funcionais e pelo orgulho de fazer parte da instituição, agindo de acordo com o que impõe seu cargo, dentro das normas que existem, e satisfazendo-se por exercer tal cargo e pertencer a tal instituição, ações que não podem se confundir com o amor cego, demasiado, mencionado acima.

#### **4.2.3.2 Comprometimento Organizacional Instrumental**

Quanto ao comprometimento organizacional instrumental dos(as) coordenadores(as) de cursos de graduação da UFPel, a pesquisa revelou as porcentagens mais baixas. Essa situação está de acordo com os resultados das pesquisas da literatura (item 2.4 – O Comprometimento Organizacional nas Universidades Públicas), pois elas apontaram que a base instrumental oscila com a base normativa nos segundo e terceiro lugares, mas nunca em primeiro.

Quadro 16 - Porcentagem referente ao nível de concordância obtida nas questões Q7 a Q12: comprometimento instrumental dos(as) coordenadores(as) de cursos de graduação da UFPel

Resposta	Número da Questão					
	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12
1-Discordo totalmente	<b>58,70%</b>	6,52%	10,88%	<b>34,79%</b>	<b>39,13%</b>	<b>28,27%</b>
2-Discordo pouco	19,56%	17,40%	15,21%	23,91%	26,09%	23,91%
3-Em dúvida	8,70%	10,87%	4,34%	15,21%	17,40%	23,91%
4-Concordo pouco	8,70%	19,56%	26,09%	15,21%	15,21%	15,21%
5-Concordo totalmente	4,34%	<b>45,65%</b>	<b>43,48%</b>	10,88%	2,17%	8,70%

Fonte: dados da pesquisa.

De acordo com as informações do quadro 16, as questões Q7, Q10, Q11 e Q12, com porcentagens respectivas de 58,70%, 34,79%, 39,13% e 28,27%, revelaram certo nível de discordância em relação ao comprometimento instrumental. E as questões Q8 e Q9 revelaram, com mais expressividade, certo nível de concordância, com porcentagens respectivas de 45,65% e 43,48%.

Em virtude de ter havido duas respostas de concordância, a pesquisa revelou que os(as) coordenadores(as) de cursos de graduação da UFPel apresentam comprometimento organizacional instrumental baixo.

Destaca-se que o componente instrumental dos(as) coordenadores(as), embora tenha resultado baixo, o percentual referente a sua presença revelou-se pelas Q8 e Q9. A Q8 “Seria muito difícil para eu deixar esta universidade agora, ainda que eu quisesse” está relacionada à base instrumental pelas perdas e danos que o servidor sofreria ao deixar a organização, de acordo com a teoria dos *Side-Bets* de Becker (1960).

A Q9 “Muito da minha vida seria interrompido se eu decidisse deixar minha universidade agora” complementa a Q8, também relaciona-se ao elemento de perdas e danos, expressando o(a) coordenador(a) que perderia vantagens e benefícios, gerando modificações em sua vida, caso saísse da universidade nesse momento. Essa base do comprometimento caracteriza-se pela “instrumentalidade”, a organização é instrumento para o trabalhador angariar benefícios e o trabalhador, por sua vez, é instrumento para geração de rendimentos, lucros e desempenho para a organização. Tanto a Q8 quanto a Q9 expressaram que sair e ir para outra IES

significa um recomeço, inclusive de um novo estágio probatório. Os(as) coordenadores(as) chegaram onde queriam, atingiram o objetivo de ingressarem como docentes na universidade federal, o que parece que os deixa felizes, não demonstrando interesse em começar de novo.

Por outro lado, as Q7, Q10, Q11 e Q12 explicam a carência da base instrumental nos(as) coordenadores(as). A Q7 “Por ora, permanecer nesta universidade é mais por questão de necessidade do que de vontade”, que obteve 58,70% de respostas “discordo totalmente”, expressa significativamente o baixo nível da base instrumental dos(as) coordenadores(as), pois ao discordar estão dizendo, na realidade, que permanecem na UFPel mais por vontade do que por necessidade. A permanência por querer, por vontade, é característica da base afetiva e a necessidade, sim, é um dos principais elementos da instrumental.

As Q10 (“Eu sinto que tenho poucas opções a considerar deixando esta universidade.”), Q11 (“Se eu já não tivesse colocado tanto de mim nesta universidade, poderia considerar trabalhar em outro lugar.”) e Q12 (“Uma das poucas consequências negativas de deixar esta universidade seria a escassez de alternativas imediatas.”) revelaram que o servidor vislumbra alternativas de trabalho fora da instituição e não se vê “preso” a ela, características contrárias ao comprometimento de base instrumental.

O comprometimento instrumental, então, é associado, principalmente, às relações de troca entre o trabalhador e a empresa, numa vinculação de conveniências e interesses. O trabalhador percebe vantagens da empresa e esta é beneficiada pelos lucros e rendimentos angariados pelo serviço de seu funcionário (MELLO, 2000).

O docente, quando integra a universidade, já sabe o que esperar dela instrumentalmente. Como servidor público, sabe de seus direitos, vantagens e obrigações. Não se trata de uma carreira, então, que fomente relações instrumentais, haja vista que as legislações e os códigos que permeiam o setor público, assim como os princípios constitucionais de isonomia e de equidade, pouco estimulam essa dimensão do comprometimento. Esses dados são confirmados pelas pesquisas realizadas em universidades públicas com resultado baixo para o componente instrumental, como nas verificadas por Martins e Sant’Anna (2014), Rocha e Honório (2015) e Queiroz, Queiroz e Marques (2017).

Ele permanece porque necessita daquele emprego, não visualizando outras oportunidades e opções fora dali. Muitas vezes ocorre também que, por ter investido muito (cursos, materiais, tempo, especializações, etc.) para exercer a sua função com mais competência e qualidade, o empregado não considere viável mudar de empresa, onde poderia ter que mudar de função (BECKER, 1960). Logo, o que parece nesse caso específico é que o docente chegou onde queria, em termos de carreira, e assumiu uma função pública como coordenador, o que ratifica um comprometimento instrumental baixo.

O fato de o instrumental ter-se mostrado baixo pode ser analisado sob dois ângulos distintos. O primeiro é que a permanência dos(as) coordenadores(as) na UFPel verifica-se mais em decorrência de vontade própria do que de obrigação, no sentido de não existir outras opções de trabalho. Essa informação é extraída do expressivo número de participantes (58,70%) que respondeu “discordo totalmente” na seguinte questão “Por ora, permanecer nesta universidade é mais por questão de necessidade do que de vontade.”

Esse é um aspecto positivo, pois dá a entender que há satisfação por parte da gestão acadêmica de estarem trabalhando na UFPel e exercendo o cargo de coordenadores(as). Ainda que haja alternativas de serviço fora da instituição, desejam manter-se em seus quadros, subentendendo-se que há na universidade algo que os vincula a ela de forma especial, a ponto de não desejarem sair.

Embora esse “algo” não tenha sido o objeto da pesquisa, é válido pensar em algumas hipóteses: o contato com os discentes e/ou com os colegas; o ambiente de trabalho; o próprio cargo que exercem; a possibilidade de terem realizado sua formação na UFPel, a cidade e região que residem, etc. Ou, então, o grande benefício seja a estabilidade que advém do exercício da docência em uma universidade pública. Pode ser que, em razão disso, da sensação de segurança de empregabilidade, o servidor não tenha interesse em sair da universidade.

Ao contrário dessa direção, o comprometimento instrumental caracteriza-se, principalmente, pela permanência do trabalhador na instituição por necessidade, por não encontrar fora dela oportunidades melhores de trabalho, ainda que momentaneamente. Dessa forma, em virtude de ter resultado em nível baixo nos(as) coordenadores(as), é interessante à gestão da universidade não desprezar esse componente do comprometimento organizacional, a fim de evitar *turnover* e os

prejuízos daí decorrentes (MEYER; ALLEN, 1991). Logo, estudar os motivos de vacância do cargo seja um caminho para isso.

#### 4.2.3.3 Comprometimento Organizacional Normativo

O componente normativo de comprometimento organizacional mostrou-se moderado entre os(as) coordenadores(as) de cursos de graduação da UFPel. Esse resultado enquadra-se nos estudos verificados pela literatura e descritos no item 2.4 – “O Comprometimento Organizacional nas Universidades Públicas”, onde a base normativa aparece, estatisticamente, após a afetiva, oscilando com a instrumental.

Quadro 17 - Porcentagem referente ao nível de concordância obtida nas questões Q13 a Q18: comprometimento normativo dos(as) coordenadores(as) de cursos de graduação da UFPel

Resposta	Número da Questão					
	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18
1-Discordo totalmente	<b>28,25%</b>	17,40%	<b>43,48%</b>	4,35%	13,04%	10,87%
2-Discordo pouco	21,76%	17,40%	17,40%	10,87%	26,09%	13,04%
3-Em dúvida	10,87%	19,56%	6,52%	4,35%	6,52%	2,17%
4-Concordo pouco	<b>28,25%</b>	<b>36,95%</b>	23,91%	26,09%	<b>34,79%</b>	34,79%
5-Concordo totalmente	10,87%	8,69%	8,69%	<b>54,34%</b>	19,56%	<b>39,13%</b>

Fonte: dados da pesquisa.

De acordo com as informações do quadro 17, as questões Q14, Q16, Q17 e Q18, com porcentagens respectivas de 36,95%, 54,34%, 34,79% e 39,13%, revelaram certo nível de concordância dos(as) coordenadores(as) em relação ao comprometimento normativo. A questão Q13 possui valor inverso, então os 28,25% que discordaram, na verdade, estavam concordando. E os 28,25% que concordaram, estavam discordando. Já a questão Q15 possui certo nível de discordância, com porcentagem de 43,48%.

Como a Q13 obteve 28,25% tanto de concordância quanto de discordância, considera-se que o nível de concordância não tenha se destacado, por ser igual ao de discordância. Portanto, em virtude de ter havido quatro respostas de concordância, nas Q14, Q16, Q17 e Q18, a pesquisa revelou que os(as) coordenadores(as) de

cursos de graduação da UFPel apresentam comprometimento organizacional normativo moderado.

Destaca-se que o componente normativo foi demonstrado, principalmente, pelas Q16, Q17 e Q18. Ressalta-se que a Q16 “Esta universidade merece minha lealdade.” obteve porcentagem expressiva de 54,34% de servidores concordando totalmente com ela. Representa significativamente a base normativa dos(as) coordenadores(as). A lealdade surge como consequência do dever ou obrigação moral de permanência na organização, conforme Meyer e Allen (1990).

De acordo com os dados, a lealdade encontra-se presente em mais da metade dos coordenadores(as), o que demonstra ser um aspecto positivo e relevante para a universidade. Entende-se que o servidor leal se comporta com dedicação, probidade e retidão em relação à instituição, respeitando e honrando os seus princípios e valores. A lealdade, então, pode carregar em si a vontade de permanência na organização. Destaca-se que essa lealdade pode também se estender ao próprio segmento docente, à categoria, numa concepção sindical. A lealdade à categoria dos docentes universitários, no contexto educacional atual, pode significar um valor adicional, pois a situação trabalhista desses profissionais difere da encontrada em outras categorias e organizações, em que o peso da carreira não seja tão significativo.

A Q17 “Eu não deixaria minha universidade agora porque tenho um senso de obrigação com as pessoas dela” traz a noção de dever moral de permanência na instituição, sendo o dever de natureza moral uma característica específica do comprometimento normativo, de acordo com Meyer e Allen (1991).

A Q18 “Eu devo muito a minha universidade” encaixa-se também na ideia de dever moral, pois de acordo com os autores, o servidor pode criar essa regra por sentir-se agradecido pelos benefícios, vantagens, possibilidades, promoções que a organização tenha lhe proporcionado e, dessa forma, sente-se vinculado a ela, não pretendendo afastar-se.

Vê-se, dessa forma, que o comprometimento organizacional normativo está associado ao sentimento do trabalhador de obrigação moral de manter-se na organização onde trabalha, seja por gratidão, seja por lealdade. Na literatura, cita-se com frequência a imagem do indivíduo cuja instituição empregadora investe muito na sua qualificação (com cursos, por exemplo) fazendo com que o servidor seja grato por isso, respondendo com lealdade a ela (MEYER; ALLEN, 1991).

Apesar dos dados expressarem comprometimento normativo moderado, o

elemento relacionado à culpa, que também é uma característica da base normativa, presente na Q15 “Eu me sentiria culpado(a) se deixasse minha universidade agora.”, obteve 43,48% de discordância, significando que o(a) coordenador(a) não possuiria o sentimento de culpa, caso saísse da UFPel.

Não houve respondente com comprometimento normativo com faixa etária entre 31 a 35 anos. Esse dado extraído da pesquisa pode indicar que, por exemplo, o item da formação de obrigação moral ou de gratidão constrói-se ao longo do tempo de trabalho na universidade, conforme consolida-se o vínculo entre o trabalhador e a organização.

Pode-se analisar também através de um outro viés, relacionando a sensação de obrigação moral de permanência na instituição como decorrência de uma tradição familiar. Por exemplo, no caso de os avós e, posteriormente, os pais do servidor terem trabalhado na mesma instituição, transmitindo a ideia para o filho de que é seu dever seguir a tradição da família (MEYER; ALLEN, 1990). Esse aspecto de convenção ou preceito familiar costumava ser mais usual em tempos antigos; os coordenadores(as) mais jovens (entre 31 a 35 anos) usufruem princípios de uma geração mais recente. Não possuem, de acordo com a pesquisa, o dever moral de persistir em uma instituição se essa não for sua genuína vontade.

Após essas análises, a seguir tem-se as propostas de intervenção com o intuito de promover e fortalecer o comprometimento organizacional dos(as) coordenadores(as) de cursos de graduação da UFPel.

## **5 Propostas de intervenção**

Este capítulo tem como objetivo apresentar algumas propostas de intervenção para desenvolver e fortalecer o comprometimento organizacional dos(as) coordenadores(as) de cursos de graduação da UFPel. Com as ações e medidas sugeridas, a tendência esperada é que ocorra uma elevação nos níveis de comprometimento organizacional em suas três dimensões.

Primeiramente, faz-se importante construir ações voltadas para a questão da sobrecarga de tarefas imputadas ao(à) coordenador(a). Nesse sentido, pensa-se em uma reorganização da divisão de atividades por meio de mapeamento de processos, com o propósito de que o fluxo de trabalho dos(as) coordenadores(as) seja visível, pré-estabelecido, permitindo uma rotina mais definida de trabalho. Nesse mecanismo de mapeamento, pode ser reorganizada a divisão de tarefas do(a) coordenador(a) com os técnico-administrativos como, por exemplo, os(as) secretários(as) dos colegiados de cursos de graduação.

A partir do mapeamento de processos e da consequente rotina laboral pré-estabelecida há melhores probabilidades de ocorrência da reengenharia do tempo, conforme defendida por Oliveira (2003). Ou seja, que o tempo para o descanso e o lazer do servidor sejam destinados realmente para atividades que não estejam diretamente relacionadas ao trabalho, propiciando o relaxamento e o refazimento do trabalhador, seja individualmente ou junto de sua família e amigos. Espera-se que seja possível ao(à) coordenador(a) ter tempo para exercer seu trabalho dignamente e também ter tempo suficiente para o seu descanso merecido.

Além da reorganização de atividades, o mapeamento de processos acaba também por propiciar melhorias na produtividade e na eficiência dos trabalhadores e, conseqüentemente, da própria instituição. Portanto, em razão de todos os benefícios apontados, o mapeamento é elemento relevante para que o(a) coordenador(a) sintasse sem o peso da sobrecarga de tarefas no seu dia-a-dia e sua relação com a universidade seja mais prazerosa e satisfatória, influenciando no fomento de seu comprometimento com a instituição.

Assim, sintam-se mais satisfeitos e felizes por fazerem e serem parte importante na UFPEl. Compreender e perceber, de fato, que são imprescindíveis para o bom andamento de toda a universidade e para o sucesso de sua missão educacional é aspecto fundamental para o comprometimento organizacional.

Outra ação de intervenção está relacionada ao treinamento do servidor em relação às normas da universidade e aos demais regramentos e leis que utiliza para a realização de seu trabalho. Com o conhecimento das normas, o servidor passa a compreender melhor todo o mecanismo de funcionamento de seu trabalho e também da organização como um todo, sua visão é ampliada. A partir do conhecimento e do assentimento do servidor em relação às normas, seu comportamento passa a ser de acordo com elas, por considerá-las adequadas, necessárias e precisas. Agir em conformidade com as leis que regem as atividades do trabalho e com as normatizações e portarias internas da instituição é dever do funcionário.

Também é preciso que os(as) coordenadores(as) tenham motivação para atuarem como gestores, para que o ato de assumir um cargo de gestão acadêmica não signifique colocar a coordenação como mais uma atribuição docente, mas sim de liderança, de gerência, com autonomia para realização de ações importantes para a gestão dos cursos da universidade. Assim, seria relevante a participação em cursos que tratassem temas genéricos no âmbito da gestão ou em oficinas e workshops, de curta duração sobre projetos, liderança, equipes e relações interpessoais.

Por fim, como mais uma medida de intervenção, tem-se questão atinente à pedagogia universitária. De acordo com Freire (1987), a educação verdadeira não pode existir sem o elemento da amorosidade. É necessário ao(à) coordenador(a), como gestor(a), com amplas competências e responsabilidades, ter consciência de que ele carrega em si um vasto poder transformador dentro da universidade, mas que essa competência só é verdadeiramente transformadora quando ele dirige o olhar com amorosidade para o aluno. Sem autoritarismo, mas com autoridade, em uma relação de iguais, sem verticalidades, ainda que cada indivíduo seja um universo próprio e diferente dos demais. Esse olhar só existe no diálogo, na troca, no respeito e na vontade e receptividade de ouvir e aprender com o outro para que as buscas por soluções e melhorias sejam realmente concretizadas e perenes. De acordo com o autor (1987, p. 45), “[...] o amor é compromisso com os homens”.

Nessa frase, pode-se visualizar o comprometimento do(a) coordenador(a) com a universidade ao entender que para haver o alcance dos objetivos que compõem

uma educação integral não basta apenas o conhecimento frio e estéril, mas o saber que dialoga e se compromete com a transformação (FREIRE, 1987).

Esse olhar amoroso, próprio somente de um(a) coordenador(a) com comprometimento organizacional, pode ser desenvolvido. A Pró-Reitoria de Ensino da UFPel apresenta relevante papel nessa construção, principalmente com a colaboração da Coordenação de Pedagogia Universitária, tendo em vista que o Programa da Pedagogia Universitária - Formação Permanente do Corpo Docente, institucionalizado pela Resolução Nº 15, de 25 de maio de 2017, possui dentre seus objetivos específicos “promover eventos de diferentes dimensões e modalidades que promovam a qualificação pedagógica dos professores e coordenadores de curso” e “acompanhar e orientar os coordenadores de curso, visando o diálogo permanente sobre as questões administrativas e pedagógicas” (UFPEL, 2019d).

Dessa forma, podem ser propiciados especificamente aos(às) coordenadores(as) seminários, palestras, grupos de pesquisa e leitura, oficinas e outros recursos que tenham como objetivo precípuo a interessante e indispensável busca por esse olhar comprometido, auxiliando no fortalecimento do comprometimento com a universidade.

Por fim, como pode-se observar, as propostas de intervenção tratam-se de medidas simples e sem vultosos dispêndios financeiros, abrangendo desde o mapeamento de processos até cursos de treinamento de legislação e geração de oportunidades para a qualificação pedagógica do servidor público. Algumas dessas ações já ocorrem na universidade e o que se propõe aqui é o direcionamento para a população de coordenadores(a), por serem indivíduos fundamentais na permanência do discente na UFPel. O que se requer, enfim, é o olhar voltado para a gestão acadêmica e a solidificação de seu comprometimento com a universidade.

## **6 Considerações finais**

Conforme demonstrado pela pesquisa, os(as) coordenadores(as) de cursos de graduação da UFPel apresentaram comprometimento organizacional afetivo elevado, comprometimento instrumental baixo e comprometimento normativo moderado. A hipótese de pesquisa “Os(as) coordenadores(as) de cursos de graduação da UFPel possuem comprometimento organizacional, nas suas três dimensões, com a universidade; sendo que o comprometimento afetivo revela-se predominante dentre os demais”, portanto, foi confirmada.

É importante a construção e o fortalecimento de comprometimento por parte da gestão acadêmica da universidade. Para que ocorra essa construção é necessário, num primeiro momento, que os dirigentes da instituição tenham conhecimento dessa realidade, que faz parte da conjuntura organizacional, inteirando-se de seus aspectos e particularidades. Após a percepção efetiva da sua relevância, podem iniciar, juntamente com as pró-reitorias e unidades interessadas, as práticas de intervenção para melhoria do comprometimento. As medidas sugeridas são simples e descomplicadas e o resultado ocorrerá ao longo do tempo, num trabalho de composição e, espera-se que, de acordo com Meyer e Allen (1991), haja a solidificação cada vez maior do comprometimento.

É relevante destacar, ademais, que um dos aspectos mais significativos, sob o ponto de vista da pesquisadora, foi extraído dos momentos destinados ao contato, por telefone ou pessoalmente, com os(as) coordenadores(as) em seus respectivos colegiados. Muitos(as) comunicaram a questão da falta de tempo para a participação na pesquisa em decorrência da sobrecarga de trabalho, inclusive aos finais de semana. Esse fato foi extremamente marcante, destacando-se que o tempo estimado para responder ao questionário era de vinte minutos.

Esse ponto da sobrecarga de serviço merece especial atenção, ainda que a pesquisa não tenha demonstrado que o servidor não usufruiu seu tempo de lazer, pois o tempo para descanso, o tempo para atividades pessoais é fundamental e renova o ânimo do servidor até mesmo para dedicar-se às suas tarefas profissionais, trazendo benefícios à própria universidade. Conforme dito anteriormente, e ainda que a vida

profissional e a vida pessoal, ainda que distintas, exercem influências recíprocas entre si. Algumas medidas para minimizar essa realidade foram citadas no texto, principalmente a de proceder-se a uma análise de como poderiam ser melhores distribuídas as tarefas entre os(as) coordenadores(as) e os demais servidores por meio de mapeamento de processos.

A partir especificamente dessas considerações, a pergunta “Do que os(as) coordenadores(as) sentem falta na coordenação, que possa limitar o seu comprometimento para com a UFPel?” pode ser respondida. O(a) coordenador(a) sente falta de estar menos sobrecarregado, precisa de tempo para respirar e inovar-se, para que a vinculação com a universidade não seja um fardo, uma obrigação, mas, sim, verdadeira e leve. A identidade com a universidade, a vontade de aí permanecer e o senso de obrigação com ela, dentre outros elementos de comprometimento, são despertados e fortalecidos mais facilmente quando ao servidor é permitido realizar suas competências e habilidades com plenitude e autonomia, com espaço para atuar, criar, renovar.

Uma das dificuldades enfrentadas para a realização da pesquisa esteve relacionada ao email institucional dos(as) coordenadores(as) porque, com exceção de três servidores, os demais não costumavam utilizá-lo. Isso foi observado quando do não retorno do formulário enviado para o email institucional e confirmado quando do contato com eles pessoalmente. Esse é um aspecto negativo, pois foi necessário buscar o email pessoal dos(as) oitenta coordenadores(as), sendo que o institucional está disponível no site eletrônico da UFPel, mas é pouco usado ao que tudo indica. É interessante que haja ações que estimulem e motivem o uso do email institucional, pois é o que encontra-se nas páginas virtuais dos cursos, representando um dos meios de comunicação externa com os(as) coordenadores(as).

Assim, as limitações da pesquisa foram as incessantes procuras pelos respondentes. Os não respondentes são significativos, pois se tivessem participado, os resultados poderiam ser outros. Logo, há uma taxa oculta que, talvez, não seja comprometida.

Os cursos de graduação da universidade são, praticamente, a porta de entrada, o “chamariz”, dos alunos na instituição. E, por sua vez, os alunos são a razão principal de existência da universidade, lugar de aprendizagem, troca de conhecimentos e formação de uma consciência crítica, comunicativa, dinâmica e empreendedora, com capacidade de transformar para melhor o ambiente ao redor. Por isso, a gestão

acadêmica é de suma relevância na organização e na dinâmica da universidade, ela comanda o curso sob sua coordenação, presta serviços para garantir e ampliar a qualidade do curso e, conseqüentemente, contribui sobremaneira para o sucesso da própria instituição.

O estudo relacionado ao comprometimento organizacional dos(as) coordenadores(as) mostrou-se, assim, bastante apropriado e pertinente. É oportuno que haja mais pesquisas desse construto com a gestão acadêmica de outras universidades, públicas ou até mesmo privadas, com o fim de verificar pontos de semelhanças e de desigualdades e, em análise de comparação, o que uma poderá contribuir para a melhoria da outra, sendo que os aspectos positivos devem ser compartilhados, enfatizados; e os negativos, superados. A troca de experiências é sempre válida, benéfica e contributiva às partes envolvidas e a todos os demais interessados.

Ressalta-se que a pesquisa, além das informações obtidas, pretendeu também incentivar a realização de investigações futuras no âmbito do tema “comprometimento organizacional” em outras áreas da UFPel e também em outras universidades, dentro e fora do município de Pelotas e do Estado do Rio Grande do Sul, pois conforme se observou da revisão de literatura no Periódicos Capes, ainda é reduzido o número de pesquisas acerca de comprometimento organizacional de servidores de universidades públicas e privadas. Além da aplicação do questionário de comprometimento organizacional de Meyer, Allen e Smith (1993) com coordenadores(as) de cursos de graduação e pós-graduação de outras universidades, também sugere-se, para pesquisas futuras, a busca dos elementos que propiciam a identificação do trabalhador com a universidade, que fazem com que ele permaneça por vontade, e não por necessidade.

O comprometimento organizacional vem sendo objeto de estudos e pesquisas desde fins da década de 1970, e é interessante que o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) e o questionário de Meyer, Allen e Smith (1993), para medição do construto, verificam-se ainda válidos, permitindo o seu mapeamento em relação à vários cargos e ambientes de trabalho, em vários municípios e estados brasileiros.

O material resultante das pesquisas incentiva a reflexão não apenas das características específicas de cada uma, mas também do universo de trabalho como um todo e da relação do trabalhador com a instituição onde trabalha (SIQUEIRA et al, 2008).

Conforme Mowday, Steers e Porter (1978, p. 01) dispõem, o comprometimento organizacional também é indicativo de “propósito de vida”:

[...] uma maior compreensão do comprometimento organizacional pode nos ajudar a compreender a natureza dos processos psicológicos mais gerais pelos quais as pessoas escolhem se identificar com objetos em seu ambiente e extrair sentido desse ambiente. Isso nos ajuda, em algum grau, a explicar como as pessoas encontram um propósito de vida.

Dessa forma, a relação entre trabalhador e instituição deve ser estimulada, agradável, pois o trabalho é parte da vida do homem, ocupando grande parte de seu tempo. Quanto mais prazerosa e agradável for essa relação, depreende-se que maior satisfação sentirá o trabalhador e o comprometimento organizacional mais naturalmente será construído e/ou potencializado, beneficiando simultaneamente a ele próprio e a organização.

## Referências

- ALLEN, Natalie J.; MEYER, John P. The measurement and antecedentes of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychological**. v. 63, p. 1-18, 1990. Disponível em: <file:///C:/Users/usuario/Downloads/OrganizationalCommitment-Allen-Meyer1990%20(1).pdf%20>. Acesso em: 05 mai. 2018.
- ANDRADE, Taís de; COSTA, Vivian Flores; ESTIVALETE, Vania de Fátima Barros; LENGLER, Leticia. Comportamento de cidadania organizacional: um olhar à luz dos valores e da satisfação no trabalho. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 19, n. 64, p. 236-262, abr./jun. 2017. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbgn/v19n64/1806-4892-rbgn-19-64-00236.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2018.
- ARAUJO, Sônia Maria de. **Comprometimento organizacional à luz do modelo conceitual das três dimensões de Meyer e Allen**. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Potiguar, Natal, 2010. Disponível em: <<https://unp.br/wp-content/uploads/2013/12/S%C3%B4nia-Maria-de-Ara%C3%BAjo-Comprometimento-Organizacional-%C3%80-Luz-do-Modelo-Conceitual-das-Tr%C3%AAs-Dimens%C3%B5es-de-Meyer-E-Allen-um-Estudo-de-Caso-No-IFRN-Campus-Natal-Central1.pdf>>. Acesso em: 25 out. 2018.
- ARBEX, Ana Paula Santos; SOUZA, Katia Reis; MENDONÇA, André Luis Oliveira. Trabalho docente, readaptação e saúde: a experiência dos professores de uma universidade pública. **Physis Revista de Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 1, p. 263-284, 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/physis/v23n1/15.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2018.
- ARRAES, Vanessa Machado; CABRAL, Augusto César de Aquino; SANTOS, Sandra Maria dos; SILVA, Maria Naiula Monteiro da; PENHA, Emanuel Dheison dos Santos. Relação entre aspectos de modernidade organizacional e comprometimento organizacional. **Revista de Administração Faces Journal**, Belo Horizonte, v. 16, n. 1, p. 66-85, jan./mar 2017. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/facesp/article/view/3759/2618>>. Acesso em: 15 mar. 2018.
- BALSAN, Laércio André Gassen; LOPES, Luis Felipe Dias; ALVES, Juliano Nunes; VIZZOTTO, Fernanda Binotto; COSTA, Vânia Medianeira Flores. Impacto do treinamento, comprometimento e entrenchamento organizacionais em servidores de uma universidade pública. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, Florianópolis, v. 9, n. 1, p. 143-164, jan. 2016. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2016v9n1p143>>. Acesso em: 20 abr. 2018.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 52-64, mai./jun. 1993.

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

BRASIL. **Decreto número 5.773, de 09 de maio de 2006**. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Diário Oficial da União, Poder Executivo, Brasília, DF, 10 maio 2006. Disponível em: <<http://www2.mec.gov.br/sapiens/portarias/dec5773.htm>>. Acesso em: 25 maio 2018.

CARVALHO, Virgínia D.; ALMEIDA, Cleusimar Cardoso Alves. Valores pessoais e comprometimento afetivo em conselhos municipais de assistência social. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 18, n. 4, p. 476-484, out/dez 2018. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572018000400004](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572018000400004)>. Acesso em: 30 abr. 2019.

CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo; MARTINS, Gilberto de Andrade; SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht. Abordagem metodológica qualitativo-quantitativa em pesquisas na área de administração. In: XXVII ENCONTRO NACIONAL DAS ASSOCIAÇÕES DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, São Paulo, 2003. **Anais**. Anpad, 2003. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2003-epa-0249.pdf>>. Acesso em: 24 mai. 2018.

CUNHA, Leila Chaves; BACINELLO, Edilson; KLANN, Roberto Carlos. Relação entre comprometimento organizacional e satisfação no trabalho. In: XIX SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, São Paulo, nov. 2016. **Anais**. Disponível em: <<http://login.semead.com.br/19semead/arquivos/189.pdf>>. Acesso em: 26 mai. 2018.

CUNHA, Marcos Ribeiro; KRATZ, Lucia. Fatores críticos de sucesso no processo de implementação do *Balanced Scorecard*: um estudo de caso nas instituições federais de ensino superior. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 18, n. 46, p. 96-108, dez. 2016. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/44417>>. Acesso em: 05 mar. 2018.

FRANCO, Édson. **Funções do coordenador de curso: como construir o coordenador ideal**. Brasília, DF: Abmes, 2002. Disponível em:

<<https://abmes.org.br/arquivos/publicacoes/ABMESCaderno8.pdf>>. Acesso em: 13 abr. 2018.

FREIRE, J. R. S. Comportamento organizacional e satisfação no trabalho: uma análise da gestão de recursos humanos. **Revista Administração em Diálogo**, São Paulo, v. 1, n.1, p.39-57, 1999. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/viewFile/12506/9071>>. Acesso em: 28 ago. 2018.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. 17ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

GANDA, Danielle Ribeiro; BORUCHOVITCH, Evely. Atribuição de causalidade no ensino superior: análise da produção científica. **Revista Estudos Interdisciplinares em Psicologia**, Londrina, v. 2, n. 1, p. 2-18, jun. 2011. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/eip/article/viewFile/10642/9332>>. Acesso em: 24 out. 2018.

HRECZUCK, Daniel Vila; ULBRICHT, Leandra. Prescrição de um Programa de Ginástica Laboral para o trabalho frente ao Computador; Uma Abordagem Ergonômica. **Revista Uniandrade**. v. 12, n. 2, p. 112-124, 2011. Disponível em: <<https://www.uniandrade.br/revistauniandrade/index.php/revistauniandrade/article/view/23>>. Acesso em: 03 mai. 2019.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIZOTE, Suzete Antonieta; VERDINELLI, Miguel Angel; NASCIMENTO, Sabrina do. Relação do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho de funcionários públicos municipais. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 51, n. 6, p. 947-967, nov./dez. 2017. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/72847/70039>>. Acesso em: 20 abr. 2018.

MARQUES, Mario Osorio. **Escrever é preciso**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

MARTINS, Saulo Henrique Brito Matos; SANT'ANNA, Anderson de Souza. Valores individuais e comprometimento organizacional: um estudo com o corpo docente de instituição de ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, Florianópolis, v. 7, n. 3, p. 227-246, set. 2014. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2014v7n3p227>>. Acesso em: 20 abr. 2018.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire; ENDERS, Wayne Thomas. Validação do Modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 2, n. 3, p. 67-87, set./dez. 1998. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v2n3/v2n3a05.pdf>>. Acesso em: 19 abr. 2018.

MELLO, Simone Portella Teixeira de. **Inovações gerenciais e a prática de gestão participativa**: um estudo de caso na companhia Carris Porto-Alegrense. 2000. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, University of Western Ontario, Greenwich, n. 1, p. 61-89, Apr. 1991. Disponível em: <<http://www.m5zn.com/newuploads/2015/10/04/pdf/400c5edfcd96289.pdf>>. Acesso em: 12 mar. 2018.

MEYER, John. P.; ALLEN, Natalie. J.; SMITH, Catherine A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**. Berkeley, v. 78, n. 4, p. 538-551, Aug. 1993. Disponível em: <<file:///C:/Users/usuario/Downloads/Meyeretal-JAP1993.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2018.

MORO, Angélica Balconi; BALSAN, Laércio André Gassen; COSTA, Vânia Medianeira Flores; SCHETINGER, Maria Rosa Chitolina. Clima organizacional: fatores significativos na percepção de docentes e discentes vinculados a programas de pós-graduação. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, Florianópolis, v. 7, n. 3, p. 01-21, set. 2014. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2014v7n3p1>>. Acesso em: 12 abr. 2018.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The Measurement of Organizational Commitment. **Journal of Vocational Behavior**, Orlando, v. 14, n. 2, p. 224-247, jul. 1978. Disponível em: <<http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a057377.pdf>>. Acesso em: 03 mar. 2018.

NASCIMENTO, Talita Almeida de Campos; SIMÕES, Janaína Machado. Análise da gestão de conflitos interpessoais nas organizações públicas de ensino profissionalizante em Nova Iguaçu-RJ. **Revista de Gestão**, São Paulo, v. 18, n. 4, p. 585-604, out./dez./2011. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/49795/53899>>. Acesso em: 14 abr. 2018.

OLIVEIRA, Rosiska Darcy de. **Reengenharia do tempo**. Rio de Janeiro: Rocco, 2003.

QUEIROZ, Stenio Wagner Pereira de; QUEIROZ, Joelma Freire da Cruz; MARQUES, Érico Veras. Comprometimento organizacional dos docents de uma instituição federal de ensino técnico e tecnológico. In: XX SemeAd /SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, São Paulo, nov. 2017. **Anais**. Disponível em: <<http://login.semead.com.br/20semead/arquivos/923.pdf>>. Acesso em: 14 abr. 2018.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **Administração e contexto brasileiro**: esboço de uma teoria geral da administração. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1983.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14<sup>a</sup> ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2010.

ROCHA, Edinaldo Santana; Honório, Luiz Carlos. Comprometimento com o trabalho: o caso dos chefes de seções de infraestrutura da UFMG. **Revista Ciências Administrativas**, v. 21, n. 1, p. 237-261, Fortaleza, 2015. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/38366/comprometimento-com-o-trabalho--o-caso-dos-chefes-de-secoes-de-infraestrutura-da-ufmg/i/pt-br>. Acesso em: 10 mai. 2019.

ROCHA, Michelle de Souza. **Vestindo a camisa?** Dimensões do comprometimento organizacional em jovens trabalhadores. 2016. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Belo Horizonte, 2016. Disponível em: < <http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/handle/1843/BUBD-A9WFBR>>. Acesso em: 20 mar. 2019.

RODRIGUES, Ana Paula Grillo; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. Os vínculos de comprometimento e entrincheiramento presentes nas organizações públicas. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 15, n. 36, p. 143-158, ago. 2013. Disponível em: <[file:///C:/Users/usuario/Downloads/27125-101117-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/usuario/Downloads/27125-101117-1-PB%20(1).pdf)>. Acesso em: 04 mai. 2018.

RODRIGUES, Ana Carolina de Aguiar. **Do comprometimento de continuação ao entrincheiramento organizacional**: o percurso de validação da escala e análise da sobreposição entre os construtos. 2009. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal da Bahia (UFBA), Salvador, 2009. Disponível em: <[https://pospsi.ufba.br/sites/pospsi.ufba.br/files/ana\\_carolina\\_rodrigues.pdf](https://pospsi.ufba.br/sites/pospsi.ufba.br/files/ana_carolina_rodrigues.pdf)>. Acesso em: 05 jul. 2018.

ROWE, Diva Ester Okazaki; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt; PINHO, Ana Paula Moreno. Comprometimento e entrincheiramento na carreira: um estudo de suas influências no esforço instrucional do docente do ensino superior. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 6, p.. 973-992, nov./dez. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v15n6/02.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2018.

SALANCIK, Gerald. **New directions in Organizational Behavior**. Chicago: St. Clair Press, 1977.

SILVA, Cleide Aparecida da; FERREIRA, Maria Cristina. Dimensões e indicadores da qualidade de vida e do bem-estar no trabalho. **Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa**. Brasília, v. 29, n. 3, Jul./Set. 2013. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-37722013000300011&lng=en&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722013000300011&lng=en&nrm=iso&tlng=pt)>. Acesso em: 30 abr. 2019.

SILVA, Lindomar Pinto da; CASTRO, Miguel Angel Rivera; DOS-SANTOS, Marcos Gilberto; NETO, Pedro José de Lima. Comprometimento no trabalho e sua relação com a cultura organizacional mediada pela satisfação. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 20, n. 3, p. 401-420, jul./set. 2018. Disponível em: <[file:///C:/Users/usuario/Downloads/3947-31521-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/usuario/Downloads/3947-31521-1-PB%20(1).pdf)>. Acesso em: 10 ago. 2018.

SILVEIRA, Daniel. População que se declara preta mantém tendência de crescimento no país, aponta IBGE. **G1**, 2018. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/populacao-que-se-declara-preta-mantem-tendencia-de-crescimento-no-pais-aponta-ibge.ghtml>>. Acesso em: 12 abr. 2019.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Medidas do Comportamento Organizacional. **Estudos de Psicologia**, São Paulo, n. 07, p.11-18, 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v7nspe/a03v7esp.pdf>>. Acesso em: 20 mai. 2018.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.); BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt; TAMAYO, Álvaro et al. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

UFPEL - Universidade Federal de Pelotas. **Carta de Serviços ao Cidadão**. 2018<sup>a</sup>.. Disponível em: <<https://wp.ufpel.edu.br/acessoainformacao/files/2018/03/Carta-de-Servicos-ao-Cidadao.pdf>>. Acesso em: 25 mai. 2018.

\_\_\_\_\_. **Institucional/Histórico**. 2018b. Disponível em: <<https://portal.ufpel.edu.br/historico/>>. Acesso em: 20 mai. 2018.

\_\_\_\_\_. **Manual De Regulação de Cursos de Graduação – presencial e à distância – orientação para coordenadores de curso.** Organizadores: Pró-Reitoria de Planejamento – CORAC; Juliano do Carmo, Chefe do NAACC; Maria Luiza Koglin, Auxiliar em Administração. 14 jun. 2016. 2018c. Disponível em: <<https://wp.ufpel.edu.br/proplan/files/2014/10/MANUAL-1.doc>>. Acesso em: 10 jun. 2018.

\_\_\_\_\_; Secretaria dos Conselhos Superiores. **Regimento Geral da Universidade Federal de Pelotas.** 2018d. Diário Oficial da União, 22 abr. 1977. Disponível em: <<https://wp.ufpel.edu.br/scs/regimento/>>. Acesso em: 30 abr. 2018.

\_\_\_\_\_; Secretaria dos Conselhos Superiores. **Resolução número 17, de 08 jun. 2017.** Aprova o Regimento do Colegiado de Curso da Faculdade de Odontologia da UFPel. 2018e. Disponível em: <<https://wp.ufpel.edu.br/scs/files/2017/04/Resolu%C3%A7%C3%A3o-17.2017-COCEPE.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2018.

\_\_\_\_\_; Conselho Universitário. **Resolução número 13, de 10 nov. 2015.** Aprova o Plano de Desenvolvimento Institucional UFPel 2015 – 2020. 2018f. Disponível em: <[https://wp.ufpel.edu.br/pdi/files/2016/09/PDI-UFPel\\_13-2015\\_rev04.pdf](https://wp.ufpel.edu.br/pdi/files/2016/09/PDI-UFPel_13-2015_rev04.pdf)>. Acesso em: 10 jun. 2018.

\_\_\_\_\_. **Cadastro de Servidores.** 2019a. Disponível em: <<https://cobalto.ufpel.edu.br/portal/consultas/listaservidores>>. Acesso em: 15 abr. 2019.

\_\_\_\_\_. **Portal Institucional UFPel: Cursos.** 2019b. Disponível em: <<https://institucional.ufpel.edu.br/cursos/cod/5580>>. Acesso em: 16 jun. 2019.

\_\_\_\_\_. **Portal Institucional UFPel: Cursos.** 2019c. Disponível em: <<https://institucional.ufpel.edu.br/cursos/cod/7200>>. Acesso em: 16 jun. 2019.

\_\_\_\_\_; Coordenação de Pedagogia Universitária. **Resolução número 15, de 25/05/2017.** Aprova o Programa Institucional de Pedagogia Universitária – Formação Permanente do Corpo Docente. 2019d. Disponível em: <<https://wp.ufpel.edu.br/scs/cocepe/resolucoes/2017-2/>>. Acesso em: 05 jun. 2019.

YIN, Robert K.; **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2ª ed. São Paulo: Artmed, 2001.

## **Apêndices**

## Apêndice A – Instrumento de Pesquisa: Questionário

O Comprometimento Organizacional de Coordenadores(as) Acadêmicos(as) com a Gestão dos Cursos de Graduação da Universidade Federal de Pelotas

Prezado(a) Coordenador(a):

Sou aluna do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede – PROFIAP – UFPel e pesquiso o comprometimento organizacional de coordenadores de cursos de graduação da UFPel. Solicito sua participação, ressaltando a relevância desse ato para uma melhor compreensão do assunto e para a proposição de sugestões de melhoria.

Todas as informações prestadas serão mantidas sigilosas, sendo utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos. Estou à disposição para o que julgar necessário.

Obrigada pela atenção.

Daniela Vieira Amaral. (53)981546493, email: danielavamaral@hotmail.com.

### Parte 1- Dados Pessoais

Por gentileza, informar os dados a seguir:

1. Gênero
  - Masculino
  - Feminino
  
2. Faixa etária:
  - 26 a 30 anos
  - 31 a 35 anos
  - 36 a 40 anos
  - 41 a 45 anos
  - 46 a 50 anos
  - acima de 50 anos
  
3. Raça:
  - Amarela
  - Branca
  - Indígena
  - Parda
  - Preta
  
4. Estado Civil:
  - Solteiro(a)
  - Casado(a)
  - União estável
  - Divorciado(a)
  - Viúvo(a)
  
5. Filhos:
  - 0
  - 1
  - 2
  - 3
  - 4 ou mais
  
6. Área de formação:
  - Ciências Exatas e da Terra
  - Ciências Biológicas
  - Engenharias
  - Ciências da Saúde
  - Ciências Agrárias

- Ciências Sociais Aplicadas
- Ciências Humanas
- Linguística, Letras e Artes

## 7. Titulação:

- Mestrado
- Doutorado
- Pós-doutorado

## 8. Tempo de serviço na UFPel:

- menos de 01 ano
- entre 01 e 03 anos
- entre 04 e 05 anos
- entre 06 e 07 anos
- entre 08 e 09 anos
- mais de 10 anos

## 9. O que gosta de fazer quando está fora da UFPel?

---



---



---

## Parte 2 – Questionário de Comprometimento Organizacional

Nos itens a seguir, favor assinalar com um **x** a opção que melhor corresponda à sua avaliação.

## 1. Eu seria muito feliz em empregar o resto de minha carreira na UFPel.

Discordo totalmente	Discordo Pouco	Em dúvida	Concordo pouco	Concordo totalmente

## 2. Eu realmente sinto como se os problemas desta instituição fossem meus.

Discordo totalmente	Discordo Pouco	Em dúvida	Concordo pouco	Concordo totalmente

## 3. Eu não sinto um forte senso de “pertencimento” à UFPel.

Discordo totalmente	Discordo Pouco	Em dúvida	Concordo pouco	Concordo totalmente

## 4. Eu não me sinto “emocionalmente ligado(a)” à UFPel.

Discordo totalmente	Discordo Pouco	Em dúvida	Concordo pouco	Concordo totalmente

## 5. Eu não me sinto “parte da família” na minha universidade.

Discordo totalmente	Discordo Pouco	Em dúvida	Concordo pouco	Concordo totalmente

6. Esta organização tem muito significado pessoal para mim.

Discordo totalmente	Discordo Pouco	Em dúvida	Concordo pouco	Concordo totalmente

7. Por ora, permanecer nesta universidade é mais por questão de necessidade do que de vontade.

Discordo totalmente	Discordo Pouco	Em dúvida	Concordo pouco	Concordo totalmente

8. Seria muito difícil para eu deixar esta universidade agora, ainda que eu quisesse.

Discordo totalmente	Discordo Pouco	Em dúvida	Concordo pouco	Concordo totalmente

9. Muito da minha vida seria interrompido se eu decidisse deixar minha universidade agora.

Discordo totalmente	Discordo Pouco	Em dúvida	Concordo pouco	Concordo totalmente

10. Eu sinto que tenho poucas opções a considerar deixando esta universidade.

Discordo totalmente	Discordo Pouco	Em dúvida	Concordo pouco	Concordo totalmente

11. Se eu já não tivesse colocado tanto de mim nesta universidade, poderia considerar trabalhar em outro lugar.

Discordo totalmente	Discordo Pouco	Em dúvida	Concordo pouco	Concordo totalmente

12. Uma das poucas consequências negativas de deixar esta universidade seria a escassez de alternativas imediatas.

Discordo totalmente	Discordo Pouco	Em dúvida	Concordo pouco	Concordo totalmente

13. Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer com meu empregador atual; no caso, a UFPel.

Discordo totalmente	Discordo Pouco	Em dúvida	Concordo pouco	Concordo totalmente

14. Ainda que fosse vantajoso para mim, eu não sinto que seria correto deixar minha universidade agora.

Discordo totalmente	Discordo Pouco	Em dúvida	Concordo pouco	Concordo Totalmente

15. Eu me sentiria culpado(a) se deixasse minha universidade agora.

Discordo totalmente	Discordo Pouco	Em dúvida	Concordo pouco	Concordo Totalmente

16. Esta universidade merece minha lealdade.

Discordo totalmente	Discordo Pouco	Em dúvida	Concordo pouco	Concordo Totalmente

17. Eu não deixaria minha universidade agora porque tenho um senso de obrigação com as pessoas dela.

Discordo totalmente	Discordo Pouco	Em dúvida	Concordo pouco	Concordo Totalmente

18. Eu devo muito a minha universidade.

Discordo totalmente	Discordo Pouco	Em dúvida	Concordo pouco	Concordo Totalmente

### Apêndice B – Framework de Pesquisa: Periódicos CAPES

Assunto de Revisão Literária	Objeto de Pesquisa e Resultados	Autor(es)
Comprometimento Organizacional nas Universidades Públicas	<p>Pesquisa sobre como o comprometimento organizacional afetivo de docentes do ensino superior de universidades públicas e privadas com a carreira influencia no seu empenho instrucional.</p> <p>Resultados: o comprometimento afetivo é elevado e impacta positivamente em todos os elementos do instrumento relacionados ao esforço instrucional: exigência; encorajamento; perfeccionismo; proteção e técnica.</p>	Rowe, Bastos e Pinho (2011)
	<p>Pesquisa realizada sobre as bases afetiva, instrumental e normativa de comprometimento organizacional de servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), RS.</p> <p>Resultados: Prevalência das bases afetiva (85%) e instrumental (63%), sendo a normativa menor: 16% dos respondentes. Segundo Balsan et al (2016, p. 160), os dados são relevantes, pois “são contrários à imagem atribuída ao servidor público pela sociedade.</p>	Balsan et al. (2016)
	<p>Pesquisa sobre clima organizacional com docentes e discentes de programas de pós-graduação da UFSM. Um dos fatores associados ao clima organizacional é o comprometimento com a universidade.</p> <p>Resultados: Esse fator obtém grau elevado de aprovação expressando que o comprometimento é relevante para o clima organizacional.</p>	Moro et al. (2014)
	<p>Pesquisa relacionando as três bases do comprometimento organizacional e os valores individuais com docentes de uma IES do Estado do Maranhão, utilizando como instrumento o questionário de Meyer, Allen e Smith (1993).</p> <p>Resultados: Predomínio da base afetiva (5,49), seguida da normativo (4,71) e da instrumental (2,98). Segundo Martins e Sant’Anna (2014), a explicação para a obtenção de menor nível da base instrumental dá-se pelo reduzido número de docentes com titulação de mestre e doutorado no Estado de Maranhão. Devido a isso, os docentes vislumbram oportunidades de trabalho em outras organizações e podem optar pelo local onde querem trabalhar. Se permanecem, é porque identificam-se com os valores e objetivos da instituição.</p>	Martins e Sant’Anna (2014)
	<p>Pesquisa sobre as três bases do comprometimento organizacional de docentes do Instituto Federal do Ceará, utilizando como instrumento o questionário de Meyer, Allen e Smith (1993).</p> <p>Resultados: comprovaram a presença das três bases, nos seguintes níveis: base afetiva com alto nível; base normativa com moderado nível e base instrumental com nível reduzido. Os autores destacam que a instituição está suscetível ao <i>turnover</i>, em razão do baixo grau de comprometimento normativo.</p>	Queiroz, Queiroz e Marques (2017)

## **Anexos**

## **Anexo A - Questionário de Comprometimento Organizacional de Mowday, Steers e Porter (1978)**

Instruções:

Listadas abaixo há uma série de afirmações que representam possíveis sentimentos que os indivíduos podem ter sobre a companhia ou organização para qual trabalham. Com respeito aos seus próprios sentimentos sobre a organização para a qual você trabalha atualmente, por favor, indicar o grau de concordância ou discordância de cada afirmação verificando uma das sete alternativas abaixo de cada uma:

- 1-Eu estou disposto a esforçar-me além do esperado para ajudar esta organização a obter sucesso.
- 2-Eu falo sobre esta organização aos meus amigos como uma ótima organização para se trabalhar.
- 3-Sinto pouca lealdade a esta organização.
- 4-Eu aceitaria quase todo tipo de atribuição de trabalho a fim de manter-me trabalhando para esta organização.
- 5-Eu considero que os meus valores e os da organização são muito similares.
- 6-Eu tenho orgulho de contar aos outros que faço parte desta organização.
- 7-Eu poderia muito bem estar trabalhando em outra organização, desde que o tipo de trabalho fosse similar.
- 8-Esta organização realmente inspira o melhor de mim em termos de performance de trabalho.
- 9-Ocorreria pouca mudança nas minhas circunstâncias atuais para me fazer sair desta organização. Eu sou extremamente agradecido por ter encontrado esta organização para trabalhar em relação a outras que estava considerando quando entrei.
- 10- Eu sou extremamente agradecido por ter encontrado esta organização para trabalhar em relação a outras que estava considerando quando entrei.
- 11-Não há muito a ser ganho aderindo à esta organização indefinidamente.
- 12-Frequentemente, considero difícil concordar com as políticas da organização sobre assuntos importantes relacionados aos seus funcionários.
- 13-Eu realmente me importo com o destino desta organização.
- 14-Para mim, esta é a melhor de todas as organizações possíveis para trabalhar.
- 15-Decidir trabalhar para esta organização foi um erro definitivo da minha parte.

Nota: Respostas para cada item são medidas em uma escala de sete pontos: 1) discordo fortemente; 2) discordo moderadamente; 3) discordo levemente; 4) nem discordo nem concordo; 5) concordo levemente; 6) concordo moderadamente; 7) concordo fortemente. O "R" indica um item negativo e reverso.

## Anexo B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

UFPel - Faculdade de Administração e Turismo – FAT  
Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP

**Título do Projeto:** O Comprometimento Organizacional de Coordenadores(as) Acadêmicos(as) com a Gestão dos Cursos de Graduação da Universidade Federal de Pelotas.

**Pesquisadoras responsáveis:** Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Simone Portella Teixeira de Mello e Acad<sup>ª</sup>. Daniela Vieira Amaral

**Nome do(a) participante:** \_\_\_\_\_

Prezado(a) Coordenador(a):

Você está sendo convidado(a) para participar, como voluntário(a), da pesquisa “O Comprometimento Organizacional de Coordenadores(as) Acadêmicos(as) com a Gestão dos Cursos de Graduação da Universidade Federal de Pelotas”, de responsabilidade das pesquisadoras Prof<sup>ª</sup>. Simone Mello e Acad<sup>ª</sup>. Daniela Vieira Amaral, PROFIAP, UFPEL.

O construto comprometimento organizacional é um tema que deriva da área de comportamento organizacional/recursos humanos, uma das grandes áreas da administração. Para tanto, comprometimento organizacional aqui define-se pela ocorrência de, ao menos, três elementos: relação de afetividade do servidor com a instituição; sentimento de dever permanecer e impacto causado por perdas e custos em caso de resolver deixar a organização (MEYER, ALLEN e SMITH, 1993)\*.

Leia cuidadosamente o que segue e me pergunte sobre qualquer dúvida que você tiver. Após ser esclarecido(a) sobre as informações a seguir, no caso aceite fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, em duas vias. Uma via pertence a você e a outra às pesquisadoras responsáveis. Muito Obrigada.

### Declaro ter sido esclarecido sobre os seguintes pontos:

1. O trabalho tem por objetivo a análise do construto comprometimento organizacional dos(as) coordenadores(as) de cursos de graduação da UFPel à luz do modelo tridimensional de comprometimento organizacional de Meyer, Allen e Smith (1993).
2. A minha participação nesta pesquisa consistirá em preencher o questionário, enviado por e-mail, de acordo com as instruções nele contidas.
3. Ao participar desse trabalho estarei contribuindo para um melhor entendimento a respeito do comprometimento organizacional na gestão dos cursos de graduação da UFPel e para a elaboração de ações futuras que visem ao seu fomento.
4. A minha participação neste projeto deverá ter a duração de 20 (vinte) minutos necessários para o preenchimento do questionário de pesquisa.
5. Não terei nenhuma despesa ao participar da pesquisa e poderei deixar de participar ou retirar meu consentimento a qualquer momento, sem precisar justificar, e não sofrerei qualquer prejuízo.
6. Fui informado(a) e estou ciente de que não há nenhum valor econômico a receber ou a pagar, por minha participação; no entanto, caso eu tenha qualquer despesa decorrente da participação na pesquisa, serei ressarcido(a).
7. Meu nome será mantido em sigilo, assegurando assim a minha privacidade, e se eu desejar terei livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências, enfim, a tudo o que eu queira saber antes, durante e depois da minha participação.
8. Fui informado(a) de que os dados coletados serão utilizados, única e exclusivamente, para fins desta pesquisa, e que os resultados poderão ser publicados.
9. Qualquer dúvida, pedimos a gentileza de entrar em contato com Daniela Vieira Amaral, pesquisadora responsável pela pesquisa, telefone: (53)981546493, e-mail: [danielavamaral@hotmail.com](mailto:danielavamaral@hotmail.com).

Eu, \_\_\_\_\_, RG nº \_\_\_\_\_  
declaro ter sido informado(a) e concordo em participar, como voluntário(a), do projeto de pesquisa acima descrito.

Pelotas, \_\_\_\_\_ de março de 2019.

---

Assinatura do(a) participante

---

Nome e assinatura do responsável por obter o consentimento

\* MEYER, John. P.; ALLEN, Natalie. J.; SMITH, Catherine A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*. Berkeley, v. 78, n. 4, p. 538-551, Aug. 1993. Disponível em: <file:///C:/Users/usuario/Downloads/Meyeretal-JAP1993.pdf>. Acesso em: 10/04/2018.

**Anexo C - Manual de Regulação de Cursos de Graduação – presencial e a distância – Orientação para Coordenadores de Curso**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS**  
**PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO**  
**COORDENADORIA DE REGULAÇÃO E ACOMPANHAMENTO**  
**NÚCLEO DE ACOMPANHAMENTO E APOIO AOS CURSOS DE GRADUAÇÃO**

**MANUAL DE REGULAÇÃO DE  
CURSOS DE GRADUAÇÃO –  
PRESENCIAL E A DISTÂNCIA –  
ORIENTAÇÃO PARA  
COORDENADORES DE CURSO**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS**

Pelotas, 14 de junho de 2016.

**Reitor**

Mauro Augusto Burkert Del Pino

**Vice-Reitora**

Denise Petrucci Gigante

**Pró-Reitor de Graduação**

Alvaro Luiz Moreira Hypolito

**Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação**

Luciano Volcan Agostini

**Pró-Reitora de Extensão e Cultura**

Denise Marcos Bussoletti

**Pró-Reitor de Planejamento e Desenvolvimento**

Luiz Osório Rocha dos Santos

**Pró-Reitora de Assuntos Estudantis**

Ediane Sievers Acunha

**Pró-Reitora de Gestão de Pessoas**

Eugênia Antunes Dias

**Pró-Reitor Administrativa**

Antônio Carlos de Freitas Cleff

**Pró-Reitor de Infraestrutura**

Evaldo Tavares Kruger

**ORGANIZAÇÃO****Pró-Reitoria de Planejamento – CORAC**

Juliano do Carmo – **Chefe do NAACC**

Maria Luiza Koglin – Auxiliar em Administração

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS**

Pelotas, 14 de junho de 2016.

## Conteúdo

1. INTRODUÇÃO .....	4
2. REGULAÇÃO DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO.....	4
2.1 Autorização	
2.2 Reconhecimento	
2.3 Renovação de Reconhecimento	
2.4 ENADE - Exame Nacional do Desempenho dos Estudantes	
3. ABERTURA DE PROCESSO NO SISTEMA E-MEC .....	7
4. PREENCHIMENTO DO FORMULÁRIO ELETRÔNICO NO SISTEMA E-MEC.	8
5. REQUISITOS LEGAIS E NORMATIVOS .....	9
6. INCLUSÕES E MODIFICAÇÕES NO SISTEMA E-MEC .....	10
7. VISITA DE AVALIAÇÃO IN LOCO .....	10
7.1 Documentos que as Coordenações de Curso deverão disponibilizar para Análise da Comissão de Avaliação.	
7.2 Cronograma típico das visitas de avaliação	
7.3 Avaliação dos Avaliadores	
7.4 Resultados do processo avaliativo	
8. BIBLIOGRAFIA .....	16

## **1. INTRODUÇÃO**

A Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento, através do Núcleo de Acompanhamento de Cursos da Coordenadoria de Regulação e Acompanhamento de Cursos, disponibiliza esse documento para a comunidade acadêmica com orientações em relação aos procedimentos regulatórios: atos de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento – nos graus de tecnólogo, de licenciatura e de bacharelado para a modalidade presencial e a distância. Através dessas orientações pretende instrumentalizar as coordenações de Cursos para receberem as visitas in loco dos avaliadores do INEP, colaborando e apoiando na realização desse processo. Ratifica desse modo, o compromisso desta Pró-Reitoria de contribuir com as unidades acadêmicas na melhoria da qualidade do ensino e da gestão, com vistas ao cumprimento da responsabilidade social da UFPel.

## **2. REGULAÇÃO DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO**

A regulação dos cursos de graduação no país é feita pelo Ministério da Educação mediante a realização de procedimentos avaliativos conduzidos pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP).

Nas universidades federais, os procedimentos regulatórios dos cursos de graduação incluem a autorização, o reconhecimento e a renovação de reconhecimento de curso – condições obrigatórias para a validação dos diplomas conferidos.

Na UFPel a organização dos processos de regulação é realizada anualmente pela Coordenação de Regulação e Acompanhamento de Cursos, obedecendo ao cronograma do Sistema E-MEC estabelecido através de Portaria Normativa publicada pelo MEC em janeiro do ano vigente.

### **2.1 Autorização**

Para iniciar a oferta de um curso de graduação, a IES depende de autorização do Ministério da Educação. A exceção são as universidades e centros universitários que, por terem autonomia, independem de autorização para funcionamento de curso superior. No entanto, essas instituições devem informar à secretaria competente os cursos abertos para fins de supervisão, avaliação e posterior reconhecimento (Art. 28,

§ 2º, do Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006). Para o preenchimento do processo autorizativo no sistema e-MEC é necessário ter o processo de criação do curso com a resolução do Consun – Conselho Universitário da UFPel.

No quadro a seguir temos as informações que devem ser preenchidas no sistema e-MEC:

<b>DADOS DO CURSO (dados essenciais)</b>	
Curso	xxxxx
Modalidade	Presencial ou a Distância
Grau	Bacharelado, Licenciatura ou CST
Carga horária total (em horas/aula e horas/relógio)	xxxxx horas xxxxx horas/aula
Total de vagas anual	xxxxx vagas
Periodicidade	Anual ou Quadrimestral ou Semestral ou Trimestral
Turno	Integral ou Matutino ou Noturno ou Vespertino
Integralização:	X semestres ou X anos (de acordo com a periodicidade)
Endereço de oferta do curso	xxxxxxx
Nome, CPF, Telefone e email do Coordenador do Curso:	xxxxxxx

No processo de autorização dos cursos de graduação de Direito, Medicina, Odontologia e Psicologia, inclusive em universidades e centros universitários, a Secretaria de Educação Superior considera a manifestação do Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil e do Conselho Nacional de Saúde (Art. 28, § 2º, do Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006).

## 2.2 Reconhecimento

A abertura dos processos de reconhecimento de cursos de graduação, presenciais e a distância, ocorre quando os cursos atingem entre 50 e 75% de integralização da sua carga horária. O cálculo base da integralização é feito dividindo a carga horária total do curso (que inclui atividades complementares, estágios, TCCs, etc.) pelo número de semestres do curso em questão.

Assim como nos processos de autorização, o Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil e o Conselho Nacional de Saúde têm prerrogativas para manifestar-se junto ao Ministério da Educação no ato de reconhecimento dos cursos de graduação em Direito, Medicina, Odontologia e Psicologia.

## 2.3 Renovação de Reconhecimento

A avaliação de renovação de reconhecimento é feita de acordo com o Ciclo do Sinaes - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior, ou seja, a cada três anos através do ENADE - Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes. Os cursos que não fazem ENADE ou obtêm conceito inferior a 3 no CPC – conceito preliminar de curso, obrigatoriamente terão visita in loco para este ato autorizativo.

## 2.4 ENADE - Exame Nacional do Desempenho dos Estudantes

De acordo com a Portaria Normativa nº 40 de 12 de dezembro de 2007, Art. 33-D, o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE), que integra o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), tem como objetivo verificar o rendimento dos alunos de graduação em relação aos conteúdos programáticos, suas habilidades e competências.

O Conceito ENADE é obtido através dos resultados do exame aplicado aos estudantes e é um dos indicadores da qualidade da educação superior brasileira.

O ENADE é realizado em ciclos (Azul, Verde e Vermelho), avaliando os estudantes ao ingressarem na educação superior e ao concluírem os cursos.

O **ciclo azul** contempla os cursos das áreas de Ciências exatas, licenciaturas e áreas afins e cursos dos eixos tecnológicos: Controle e Processos Industriais,

Informação e Comunicação, Infraestrutura e Produção Industrial.

O ciclo **vermelho** abrange os cursos das áreas de Ciências Sociais Aplicadas, Ciências Humanas e áreas afins e cursos dos eixos tecnológicos: Gestão e Negócios, Apoio Escolar, Hospitalidade e Lazer, Produção Cultural e Design.

Por último, o **ciclo verde** agrega os cursos das áreas de Ciências da Saúde, Agrárias e Serviço Social, contemplando bacharelados e tecnólogos dessas áreas.

### **3. ABERTURA DE PROCESSO REGULATÓRIO NO SISTEMA E-MEC:**

Os dados são inseridos no Sistema pela Coordenação de Regulação e Acompanhamento dos cursos, mediante a anuência do Coordenador de curso e a partir do espelho do formulário de abertura de processo preenchido pelo respectivo Coordenador abrangendo as informações do projeto pedagógico, do corpo docente e da infraestrutura conforme o ANEXO I.

A partir da abertura do processo pela Coordenação de Regulação e Acompanhamento dos cursos, as informações prestadas são analisadas no âmbito da SESU – Secretaria da Educação Superior - e, posteriormente, o processo é encaminhado ao INEP. Esta análise vai observar se o projeto pedagógico do curso está adequado às diretrizes curriculares nacionais e também vai proceder a análise da documentação inserida no sistema e-MEC (documentação comprobatória do local de oferta do curso e da sua criação). As informações estando de acordo com o exigido pelo INEP, o processo entra em despacho saneador – fase que antecede o preenchimento do formulário eletrônico que origina a visita de avaliação *in loco*.

### **4. PREENCHIMENTO DO FORMULÁRIO – SISTEMA e-MEC**

A abertura do Formulário Eletrônico é comunicada pelo sistema e-MEC ao Procurador Institucional (PROPLAN) e imediatamente, informamos ao Coordenador do curso com o prazo para preenchimento das informações no sistema e-MEC. No ANEXO II apresentamos os critérios de análise dos indicadores de cada uma das dimensões avaliadas e no ANEXO III o espelho do formulário eletrônico para cursos

de graduação – bacharelados, licenciaturas e superiores de tecnologia, na modalidade presencial e a distância, com algumas orientações de preenchimento.

O Coordenador do curso preenche o espelho do FE e envia todas as informações solicitadas para a CORAC, está é responsável pelo preenchimento do FE no sistema e-MEC.

Além das informações referentes ao instrumento de avaliação, o formulário eletrônico contempla dados sobre os docentes vinculados ao curso e às disciplinas ministradas.

Em planilha disponibilizada junto ao FE, devem ser preenchidas as seguintes informações:

- Tempo (em meses) de vínculo ininterrupto do docente com o curso;
- Docente com formação/capacitação/experiência pedagógica (sim/não);
- N° de artigos publicados em periódicos científicos na área;
- N° de artigos publicados em periódicos científicos em outras áreas;
- N° de livros ou capítulos em livros publicados na área;
- N° de livros ou capítulos em livros publicados em outras áreas;
- N° de trabalhos publicados em anais (completos);
- N° de trabalhos publicados em anais (resumos);
- N° de traduções de livros, capítulos de livros ou artigos publicados;
- N° de projetos e/ou produções técnicas artísticas e culturais;
- N° de propriedade intelectual registrada;
- N° de propriedade intelectual depositada;
- N° de produção didático-pedagógica relevante, publicada ou não.
- Para cada disciplina ofertada pelo curso (já preenchida no sistema e-MEC por ocasião da abertura do processo de reconhecimento), deverá ser relacionado o docente que a ministra.

Havendo restrições, em qualquer uma das etapas do processo, abrem-se diligências (o não atendimento as diligências ensejam o arquivamento do processo) que devem ser respondidas no prazo estabelecido pelo sistema e-MEC. A Coordenação de Regulação e Acompanhamento dos Cursos – PROPLAN - insere as informações prestadas pelo Coordenador do curso, referentes ao teor das diligências.

## **5. REQUISITOS LEGAIS E NORMATIVOS**

Os requisitos Legais e Normativos, ANEXO IV, são itens fundamentalmente regulatórios que não acrescentam valor ao conceito de avaliação. Os avaliadores apenas registram o cumprimento ou não de tais requisitos, cabendo ao Ministério da Educação tomar as medidas cabíveis.

Cabe ao curso, sempre que possível, tanto no momento de preenchimento da abertura do processo quanto no formulário eletrônico, demonstrar o cumprimento de tais requisitos.

## **6. INCLUSÕES E MODIFICAÇÕES NO SISTEMA E-MEC**

As informações inseridas no sistema e-MEC não podem ser modificadas, salvo a atualização do PPC do curso, que pode ser inserida nos processos que tiverem excedido o prazo de 12 meses entre o protocolo de abertura do processo e a abertura do formulário eletrônico de avaliação, conforme ofício circular MEC/INEP/DAES/CONAES nº 74 de 31 de agosto de 2010.

O sistema permite a inserção de um novo PPC uma única vez. Sugere-se que esta seja feita após o agendamento da visita in loco. De modo que, se a visita demorar a acontecer, o curso não corra o risco de ter seu PPC novamente desatualizado.

## **7. VISITA DE AVALIAÇÃO IN LOCO**

Após o preenchimento do formulário eletrônico, ocorre a visita de avaliação in loco. Esta tem como objetivo, a verificação da situação do curso a partir da análise das informações prestadas nas etapas que a precederam (abertura do processo e formulário eletrônico). É feita por dois avaliadores com formação afeta à área do curso em questão, sorteados entre os capacitados e credenciados junto ao Banco Nacional de Avaliadores (BASis).

A data da visita é comunicada pelo sistema e-MEC ao Procurador Institucional (PROPLAN), que encaminha as informações para os gabinetes do Reitor e Vice-Reitor e ao coordenador do curso. Comumente o contato do avaliador presidente da Comissão é feito com o coordenador do curso cadastrado no sistema e-MEC via e-mail. As tratativas referentes ao cronograma da visita são feitas nesses contatos.

### **7.1 Documentos que as Coordenações de Curso deverão disponibilizar para Análise da Comissão de Avaliação.** (Fonte Primária: Portaria 40 de 12/12/2007)

A CORAC disponibiliza um kit com os documentos Institucionais solicitado pelos avaliadores, sendo o coordenador do curso, juntamente com o NDE responsável pela organização dos demais documentos, conforme *checklist* – ANEXO V. Sugere-se a organização destes documentos em pastas devidamente identificadas.

Também disponibilizamos um modelo de planilhas para auxiliar na organização dos documentos, ANEXO VI.

### **7.2. Cronograma típico das visitas de avaliação**

**Reunião inicial com dirigentes da instituição:** nessa participam Reitor e/ou Vice-Reitor, coordenador do curso em questão e o coordenador de avaliação institucional. São finalidades dessa reunião:

- A apresentação por parte dos avaliadores das finalidades do SINAES, bem como dos seus princípios fundamentais;
- A apresentação da instituição por parte dos seus dirigentes;
- A criação de um clima favorável para o andamento do trabalho a ser realizado.

**Reunião com o coordenador de curso:** nessa reunião, são feitos questionamentos sobre a organização do curso e o envolvimento do coordenador na realização das atividades previstas. Sugerem-se para essa reunião, que o coordenador se disponha a apresentar o curso, enfatizando sua organização (demonstrando alterações curriculares realizadas), a aplicabilidade das diretrizes curriculares e da legislação pertinente, a existência de projetos de ensino, pesquisa e extensão desenvolvidos pelos professores e alunos, o número e o tipo de bolsas que o curso e os alunos foram contemplados, os procedimentos de auto-avaliação etc.

**Reunião com a Comissão Própria de Avaliação Institucional (CPA):** nessa reunião, participam a presidência e membros da CPA. Comumente apresenta-se a

constituição da Comissão e as ações por ela desenvolvidas, focando as ações de auto-avaliação realizadas no âmbito da Instituição.

**IMPORTANTE: A reunião dos membros da CPA com os Cursos EaD poderá ser feita por videoconferência.** O coordenador de curso deverá informar a Coordenação de Avaliação, assim que tiver disponível, o cronograma da visita para agendamento da videoconferência. ([pi.prpd.ufpel@gmail.com](mailto:pi.prpd.ufpel@gmail.com))

**Reunião com discentes:** essa reunião tem como objetivo identificar as percepções dos alunos sobre o PPC do curso e a instituição.

Podem constituir como pautas de debate nesse encontro:

- O conhecimento do Projeto Pedagógico do Curso (PPC) e a existência de infraestrutura para a plena realização das atividades previstas;
- O conhecimento e a satisfação dos estudantes em relação aos programas de apoio pedagógico, atendimento extraclasse, e atividades de nivelamento;
- A existência de atividades de monitoria;
- O incentivo da instituição para a participação e realização por parte dos alunos em eventos acadêmicos: congressos, seminários, palestras, viagens de estudo, visitas técnicas e mobilidade acadêmica;
- A participação dos alunos nos processos de auto-avaliação do curso e na discussão das ações a serem implantadas decorrentes dos resultados deste;
- A existência e eficácia do serviço de ouvidoria institucional;
- A participação dos alunos nos diferentes colegiados do curso e da instituição;
- Aspectos da relação professor-aluno; coordenador-aluno, dentre outros temas.

**Reunião com docentes:** essa reunião tem como objetivo identificar as percepções dos docentes sobre o PPC do curso e da instituição. Podem constituir como pautas de debate nesse encontro:

- As percepções sobre políticas institucionais voltadas aos docentes (como, por exemplo, política de capacitação);

- A participação nas ações de planejamento e gestão do curso;
- A percepção e o conhecimento sobre a elaboração e a divulgação das políticas institucionais constantes do PI;
- A operacionalização, na prática pedagógica, dos elementos: flexibilidade curricular, interdisciplinaridade e articulação da teoria com a prática;
- Ações desenvolvidas para a superação das dificuldades de aprendizagens dos alunos;
- A percepção sobre a funcionalidade do sistema de registro e controle acadêmico;
- A existência de infraestrutura e apoio às atividades acadêmicas;
- A articulação das atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Chamamos a atenção para a necessidade de conhecimento do PPC por parte dos docentes e a participação efetiva destes na prestação das informações solicitadas, que deve revelar o conhecimento da situação do curso. É indispensável a presença de todos os professores do curso nessa reunião.

**Reunião com NDE:** nessa reunião os avaliadores buscam perceber a participação do NDE na elaboração implantação e avaliação do PPC. Para tanto, são temas comumente abordados:

- Organização e funcionamento das reuniões do NDE;
- Participação do NDE na elaboração, implementação e avaliação do PPC;
- Como se dá o planejamento do curso e a atualização curricular;
- Participação do NDE na auto-avaliação do curso.

**Visita às instalações:** são visitadas as instalações afetas ao curso tanto no que se refere à realização das atividades acadêmicas quanto administrativas.

**Importante:** a visita à Biblioteca deve ser agendada pelo Coordenador do Curso através do fone 3921-1282, assim que receber a agenda da visita in-loco.

**Reunião com técnico-administrativos:** nessas reuniões, são verificadas as contribuições desses servidores para a construção e o funcionamento do curso avaliado.

**Reunião de fechamento:** esta reunião deve ter a presença do Diretor da Unidade, sendo agendada pelo Coordenador do Curso.

Além das entrevistas acima mencionadas, os avaliadores realizam a checagem das informações apresentadas no formulário eletrônico.

Recomenda-se a preparação de toda a documentação em cópia física, em sala preferencialmente climatizada, específica para o trabalho da equipe avaliadora. Nesta devem ser disponibilizados:

- Dois computadores ligados à internet;
- Impressora;
- Quando possível, telefone (sem restrições às chamadas DDD-Brasília/MEC/INEP);
- Material de escritório;
- Material comprobatório das informações prestadas, conforme orientação a seguir.

Além disso, recomenda-se a organização e atualização da página do curso.

### **7.3 Avaliação dos Avaliadores**

A “Avaliação dos Avaliadores” é uma das novas funcionalidades do sistema e-MEC que permite ao Reitor/ Dirigente da instituição avaliar o desempenho das comissões de avaliação *in loco* no último dia de visita.

No último dia da visita *in loco* é enviado ao coordenador um formulário, ANEXO VII, que em conjunto com os membros do NDE irão avaliar, em uma escala de conceitos que vai de 1 a 5, cada um dos itens do formulário de avaliação dos avaliadores.

A inserção deste formulário no sistema e-MEC é de responsabilidade do Procurador Institucional, portanto o envio das informações deve ser feito até as 18h00min do dia após o encerramento da visita *in loco* para o email: pi.prpd.ufpel@gmail.com para que seja feita a postagem.

### **7.4 Resultados do processo avaliativo**

O resultado da avaliação *in loco* é divulgado através de relatório no sistema e-MEC e a Coordenação de Regulação e Acompanhamento encaminha ao Curso. O

Coordenador do Curso deve lê-lo atentamente de forma a verificar a consistência da análise feita. Em caso de discordância por parte do curso, pode-se solicitar a impugnação da avaliação no prazo de 60 dias a contar a data de publicação dos resultados.

Para tanto, cabe ao curso, através do seu coordenador e do Núcleo Docente Estruturante, formular um arrazoado circunstanciado enfatizando os pontos em desacordo. Posteriormente, o parecer deve ser remetido à ao Procurador Institucional, que inserirá os dados no sistema em campo para tal fim.

Com a solicitação de impugnação, os resultados da avaliação são direcionados para a CTAA – Comissão Técnica de Acompanhamento da Avaliação – que examina o processo e emite parecer conclusivo sobre a necessidade ou não de impugnação, e a manutenção ou reformulação do conceito atribuído ao curso.

Após o trâmite na CTAA e as providências que forem consideradas necessárias, o processo recebe o despacho que dá origem à expedição da portaria de reconhecimento, publicada em Diário Oficial.

#### **OBSERVAÇÃO IMPORTANTE**

- Alterações da coordenação do curso deverão ser informadas à Coordenação de Regulação e Acompanhamento.

#### **8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:**

1. Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação presencial e a distância. Brasília, 2015. Disponível em:

[http://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/avaliacao\\_cursos\\_graduacao/instrumentos/2015/instrumento\\_cursos\\_graduacao\\_publicacao\\_agosto\\_2015.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_cursos_graduacao/instrumentos/2015/instrumento_cursos_graduacao_publicacao_agosto_2015.pdf)

2. Resolução CONAES N° 1, de 17/06/2010: Normatiza o Núcleo Docente Estruturante e dá outras providências. Disponível em:

[http://portal.mec.gov.br/index.php?Itemid=1093&id=15712&option=com\\_content&view=article](http://portal.mec.gov.br/index.php?Itemid=1093&id=15712&option=com_content&view=article)

3. Resolução COCEPE nº 06 de 18 de abril de 2013: Dispõe sobre as diretrizes de funcionamento do Núcleo Docente Estruturante (NDE) dos Cursos de Graduação da Universidade Federal de Pelotas. Disponível em:

<http://wp.ufpel.edu.br/scs/cocepe/>