

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL**  
**TURMA ESPECIAL UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:  
O CASO DO CENTRO UNIVERSITÁRIO FRANCISCANO**

**JAIME PEIXOTO STECCA**

**FLORIANÓPOLIS**  
**2001**

**Jaime Peixoto Stecca**

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:  
O CASO DO CENTRO UNIVERSITÁRIO FRANCISCANO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração.

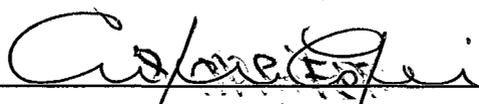
**Orientador: Prof. Vítor Francisco Schuch Jr., Dr.**

**Florianópolis, fevereiro de 2001.**

# COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: O CASO DO CENTRO UNIVERSITÁRIO FRANCISCANO

**JAIME PEIXOTO STECCA**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração (área de concentração em Políticas e Gestão Institucional) e aprovada, na sua forma final, pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.



Prof. Nelson Colossi, Dr.  
Coordenador do Curso

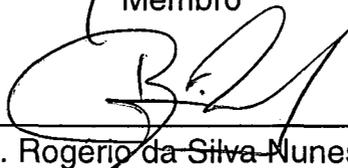
Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos professores:



Prof. Vitor Francisco Schuch Jr., Dr.  
Orientador



Prof. Valter Saurin, Dr.  
Membro



Prof. Rogério da Silva Nunes, Dr.  
Membro

## AGRADECIMENTOS

Em muitos momentos, ao escrever este trabalho, fui tentado a utilizar a linguagem coloquial, mais pessoal e próxima do cotidiano, mas o rigorismo do método científico impediu-me. Mas agora, peço licença para usar este espaço tão importante para falar mais com o coração do que com as palavras.

Agradecer é um gesto de nobreza do homem. Nobreza, porque agradecendo o homem conscientiza-se de que nenhuma conquista é obtida sozinho. Na verdade, as grandes alegrias e tristezas do ser humano são comunitárias, fraternas e partilhadas. Não acredito em lutas e vitórias de um homem só. Não acredito no título de um homem só. Este título é de muitos e com eles quero compartilhá-lo.

Desenvolvi este trabalho em uma instituição católica e inspirei-me a fazê-lo porque acredito em Deus e acredito também que as instituições confessionais são um canal muito útil para o homem aproximar-se d'Ele. O meu primeiro agradecimento expresso para o único e verdadeiro Mestre: Jesus Cristo. "Mas vós, não vos façais chamar mestre, porque um só é vosso Mestre" (Mateus, 23, 8). O meu agradecer toma forma de uma prece e de um ato de fé: Mestre, obrigado!

Existem algumas pessoas que surgem em nossas vidas para que possamos compartilhar as alegrias e obter consolo nas horas de dificuldade, mas são pessoas, que antes de qualquer coisa, tornam-se companheiras inseparáveis, que dão sentido ao viver. A ti Fabiana, ou Fafá como gostamos de te chamar, o meu profundo agradecimento. Soubestes ser a companheira ideal, tanto na angústia como na felicidade. Soubestes ser meu refúgio, meu amor...

Sempre é mais fácil enfrentar desafios, quando temos um porto seguro para atracar. À família, meu porto seguro em todas as horas. Sem vocês a dimensão desta conquista não teria o mesmo brilho.

Reservo um espaço especial ao Prof. Milton Luiz Wittmann, coordenador da turma de Santa Maria. O seu trabalho e dedicação, professor, proporcionou-nos este curso.

Também quero agradecer àqueles que muito colaboraram para que o Centro Universitário Franciscano pudesse fazer parte do convênio que patrocinou este curso. À Prof<sup>ra</sup>. Maria Wardereza Cezimbra Schmidt e ao Prof. Jefferson Thadeu Canfield, sempre incansáveis nas tratativas que culminaram na efetivação da parceria.

À instituição, principalmente nas pessoas da Reitora, Ir. Iraní Rupolo, da Vice-Reitora, Ir. Clarícia Terezinha Thomas e da Pró-Reitora de Administração, Ir. Inacir Pederiva. O vosso apoio foi manifestado muito claramente, compreendendo a falta de tempo, ajudando na busca de material para a pesquisa e participando no custeio do curso, mas principalmente pelo incentivo e aposta em minha pessoa quando escolhido para representar a UNIFRA no convênio. Ações como esta me fazem apostar cada vez mais na casa.

Aos colegas professores do Centro Universitário Franciscano que responderam ao meu questionário de pesquisa, mostrando-se prestativos e solidários com meu trabalho.

Ao Prof. Vítor Francisco Schuch Jr., meu orientador, sempre muito disponível em aceitar conduzir-me na confecção do trabalho, no atendimento e na compreensão das dificuldades. Trabalhar com o senhor foi muito enriquecedor.

À Prof. Dr<sup>a</sup>. Sílvia Modesto Nassar, pela disponibilidade e paciência que demonstrou ao ajudar-me na análise estatística dos dados da pesquisa.

Aos demais professores do curso, porque compartilharam conosco as suas experiências, agindo como facilitadores no nosso aprendizado, mas, sobretudo porque souberam ser amigos dos quais não nos esqueceremos.

Aos colegas, cuja convivência superou as expectativas, manifesto meu sincero agradecimento pelos momentos bons que passamos juntos, momentos de estudo ou confraternização. A grande lição que fica de nosso relacionamento é a da unidade na diversidade. Quem não sentirá saudades da “Escolinha do Professor Raimundo”?

Enfim, a todos que de uma forma ou de outra estiveram presentes durante este período de estudo, manifesto minha gratidão resumida nestas palavras:

***Muito obrigado!***

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	1
1.1 Apresentação do tema .....	1
1.2 Objetivos da pesquisa .....	2
1.3 Justificativa .....	3
1.4 Perfil da instituição .....	4
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA</b> .....	7
2.1 A utopia franciscana .....	7
2.2 A questão organizacional .....	16
2.3 A universidade como organização .....	23
2.4 O comprometimento organizacional .....	26
2.4.1 O desafio do comprometimento na sociedade pós-industrial .....	26
2.4.2 Conceito de comprometimento organizacional .....	29
2.4.3 O comprometimento organizacional como estratégia competitiva .....	33
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	36
3.1 Métodos predominantes .....	36
3.2 Perguntas de pesquisa .....	36
3.3 Delimitação da pesquisa .....	36
3.3.1 População .....	37
3.3.2 Design e perspectiva da pesquisa .....	37
3.4 Definição de termos .....	37
3.5 Plano de coleta e análise de dados .....	38
3.5.1 Tipos de dados .....	38
3.5.2 Técnicas e instrumentos de coleta de dados .....	39
3.5.3 Técnicas de análise e interpretação de dados .....	39
<b>4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS</b> .....	41
4.1 Levantamento descritivo dos docentes do Centro Universitário Franciscano em relação aos dados pessoais .....	41
4.2 Levantamento descritivo dos docentes do Centro Universitário Franciscano, segundo o grau de valorização dos fatores que medem o comprometimento organizacional .....	44
4.3 Confiabilidade e validade da Escala de Comprometimento Organizacional – ECO .....	52
4.4 Análise Fatorial das variáveis na escala de valorização dos aspectos relativos ao comprometimento organizacional .....	53
4.5 Análise de correlação múltipla das variáveis .....	55
<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b> .....	59
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	62

## **LISTA DE GRÁFICOS**

GRÁFICO 01 – Distribuição das medidas com relação ao comprometimento dos docentes da UNIFRA .....	54
GRÁFICO 02 – Distribuição em relação à soma das respostas por questionário .	56
GRÁFICO 03 – Variáveis distribuídas em torno dos grupos 1 e 2 .....	57
GRÁFICO 04 – Gráfico de Análise de Correspondência .....	58

## LISTA DE TABELAS

TABELA 01 – Idade .....	41
TABELA 02 – Sexo .....	42
TABELA 03 – Regime de trabalho .....	42
TABELA 04 – Área de atuação .....	42
TABELA 05 – Tempo na instituição .....	43
TABELA 06 – Atividade exercida na instituição .....	43
TABELA 07 – Titulação .....	44
TABELA 08 – Disposição de esforçar-se em prol da organização .....	45
TABELA 09 – Orgulho de demonstrar que pertence à organização franciscana ..	45
TABELA 10 – Disposição em falar da UNIFRA aos amigos .....	46
TABELA 11 – Compatibilidade com os valores franciscanos .....	46
TABELA 12 – Desejo de, ao trocar de emprego, conviver com os mesmos valores ..	47
TABELA 13 – Felicidade por conviver com valores franciscanos .....	47
TABELA 14 – Interesse pelos destinos da UNIFRA .....	48
TABELA 15 – Busca do progresso no trabalho .....	48
TABELA 16 – Avaliação do local de trabalho .....	49
TABELA 17 – Preocupação em agir com justiça e igualdade .....	49
TABELA 18 – Transformação do ambiente de trabalho .....	50
TABELA 19 – Fraternidade e serviço nas ações .....	50
TABELA 20 – Hábito de reavaliação .....	50
TABELA 21 – Hábito de compartilhar experiências .....	51
TABELA 22 – Percepção sobre ambiente de trabalho .....	51
TABELA 23 – Teste de análise de consistência interna dos itens da ECO segundo o coeficiente $\alpha$ de Cronbach .....	53

## LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1 – Questionário de pesquisa aplicado aos docentes do Centro Universitário Franciscano .....	65
ANEXO 2 – TABELA 24 – Correlação das variáveis .....	66

## RESUMO

Com o advento da sociedade pós-industrial, fruto do desenvolvimento acelerado das tecnologias de informação, o mundo do trabalho passou por uma revolução, onde bases antes sólidas e permanentes viram-se seriamente abaladas. A capacidade de adaptação e mutabilidade exigida das organizações chegou igualmente às relações de trabalho, inaugurando um tempo de instabilidade que acabou por acarretar em empregados inseguros, mais preocupados com a carreira do que com os objetivos organizacionais. Neste sentido, o estudo do comprometimento organizacional torna-se um assunto desafiador e, em contrapartida, necessário para que se entenda o anseio dos colaboradores em relação à organização em que atuam e vice-versa, contribuindo assim para o sucesso pessoal e da instituição como um todo. O estudo que serve por base para a confecção desta dissertação foi desenvolvido junto aos docentes do Centro Universitário Franciscano – UNIFRA – da cidade de Santa Maria/RS. Os dados da pesquisa foram coletados através de questionário aplicado ao universo de professores, e os resultados apontam para um alto grau de comprometimento dos docentes, devido principalmente à compatibilidade dos valores pessoais com os valores norteadores da instituição.

## **ABSTRACT**

With the advent of the post-industrial society, fruit of the accelerated development of information technologies, the world has passed through a revolution, where bases previously sound and permanent turned to be seriously shattered. The capacity of adaptation and mutability required from business organizations has similarly come to the work relationships, inaugurating a period of instability which happened to bring about insecure employees who seem to be more worried about their career than about the organizational aims. Thus, the study of organizational commitment has become a subject which is challenging and, in counterpart, necessary so that the collaborators' yearning towards the organization where they work might be understood and vice-versa, contributing, this way, to their personal success and to the success of the whole institution. The study which serves as base for the elaboration of this dissertation was developed beside the teaching staff of Centro Universitário Franciscano – UNIFRA – in the city of Santa Maria, RS. The data were collected by means of a questionnaire applied to the universe of teachers, and the results point to a high level of teachers' commitment due, mainly, to the compatibility of their personal values with the guiding values of the institution.

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Apresentação do tema

O homem sempre foi um ser de busca. Desde que ocupa um lugar no cosmos, vem através do seu trabalho criando e transformando. Diferente dos outros seres, o homem é o único da qual a natureza não se ocupou em garantir a existência, por isso, o trabalho pode ser considerado como o passaporte para a continuidade do viver e, principalmente, como distinção de condição em relação aos demais seres vivos. O homem é necessitado do trabalho, faz dele a sua condição de libertação, como lembra Schuch (1998, p.17):

A produção de sua existência que consiste na transformação da natureza para libertá-lo desta sua dependência, sem a qual é inconcebível a sua existência, é conceituada como 'processo de trabalho' que configura na verdadeira essência.

Mas o que mudou então em relação ao trabalho humano, se é que algo realmente mudou? Talvez a principal transformação a ser acentuada no trabalho é, que diferente de outros tempos, hoje ele é basicamente organizacional. Quando o homem começou a povoar a terra, desenvolvia suas atividades não atreladas ao conceito de organização que se possui hoje. Caçar, plantar ou cuidar do gado eram atividades coletivas, mas não organizacionais.

Foi com o advento da Revolução Industrial, com o surgimento das organizações de produção em massa, que a dimensão do trabalho humano assumiu o aspecto organizacional. Atreve-se a dizer até que a sociedade transformou-se de maneira tal, que se tornou completamente dependente das organizações, satisfazendo um sem número de necessidades apenas com o trabalho especializado destes agrupamentos humanos, que por sua vez, também se mostraram incrivelmente hábeis em oferecer produtos e serviços.

O momento posterior, conhecido como Pós-Revolução Industrial, caracterizado pela instabilidade, agilidade de mudanças, complexidade e extrema competitividade, acabou por transformar as formas de trabalho, exigindo do trabalhador qualidades como aprendizado contínuo, capacidade de interatividade, cognição, visão sistêmica, adaptabilidade, diferenciação, habilidades relacionais desenvolvidas e responsabilidade com o trabalho. (Bastos e Pereira 1997).

Neste contexto de mudanças, onde o profissional vale principalmente pelo que ele pode agregar ao trabalho, o comprometimento organizacional assume um

aspecto especial, porque uma equipe comprometida e motivada pode ser um diferencial para a organização, já que a filosofia e políticas organizacionais fluirão mais facilmente ao cliente final. É seguro afirmar que o sucesso do trabalho desenvolvido na organização é diretamente proporcional ao envolvimento afetivo do indivíduo com este trabalho. Mas obter comprometimento torna-se cada vez mais difícil, já que o profissional é educado para a mudança, para a instabilidade e a escassez, apostando muito mais na carreira do que na empresa, colocando em primeiro lugar os seus objetivos em detrimento dos objetivos organizacionais.

As organizações buscam o comprometimento e muitas apresentam condições para que ele se efetive. São programas de treinamento e educação que buscam transmitir a filosofia organizacional, que trazem à tona os objetivos, são programas de cargos, salários e benefícios que auxiliam os membros na assimilação das metas a serem alcançadas. Mas o que todas as empresas sabem, é que comprometimento é pessoal. A empresa pode apresentar condições, mas o indivíduo precisa ter predisposição a envolver-se com a filosofia da empresa.

A pesquisa desenvolvida no trabalho direcionou-se no sentido de estudar o grau de comprometimento organizacional dos docentes do Centro Universitário Franciscano – UNIFRA – procurando identificar os sentimentos dos professores em relação à organização, na tentativa de apresentar um diagnóstico da realidade, acrescido de sugestões e comentários que podem ser úteis para que o comprometimento torne-se um diferencial estratégico na implantação dos projetos educacionais da UNIFRA. Neste sentido, o problema de pesquisa que norteia este trabalho consiste na seguinte pergunta:

***“Os docentes do Centro Universitário Franciscano comprometem-se com a instituição?”***

## **1.2 Objetivos da pesquisa**

Este trabalho tem como objetivo geral identificar o grau de comprometimento dos docentes em relação ao Centro Universitário Franciscano. Em termos específicos pretende-se:

a) Identificar a filosofia adotada pela instituição e demonstrar como esta filosofia serve de parâmetro para o desenvolvimento das ações administrativas e pedagógicas;

b) Apresentar a história do Centro Universitário Franciscano, salientando suas raízes franciscanas que explicam a opção por esta filosofia;

d) Estudar a existência ou não do comprometimento organizacional dos docentes com o ideário filosófico institucional;

e) Apresentar conclusões e sugestões que possam auxiliar os docentes a assumirem a manifestação das diretrizes institucionais tanto nas atividades administrativas como nas pedagógicas.

### 1.3 Justificativa

A Igreja Católica Romana representa, no Brasil, uma das organizações que mais profundamente se lançaram no empreendimento educacional. São tradicionais as incursões desta organização no plano educativo brasileiro, contando ainda com as mais notáveis escolas nacionais em qualquer das esferas de transmissão do saber.

O que justifica a Igreja preocupar-se com educação? A educação é mola mestra da formação humana e voltando-se para esta preocupação a Igreja está indo diretamente ao encontro do chamado de Jesus Cristo: "Ide por todo o mundo e pregai o Evangelho a toda a criatura. Quem crer e for batizado será salvo, mas quem não crer será condenado."

Tantos investimentos realizados durante um período de tempo tão longo, explica-se principalmente pela busca da transmissão da mensagem evangélica, as escolas tornam-se hoje o grande meio difusor dos ensinamentos cristãos, mas cabe ressaltar Kater (1994, p. 56) em relação à eficácia deste método:

Na área da educação – onde, no passado, a Igreja Católica investiu maciçamente e com ousadia, granjeando sucesso e mantendo uma grande liderança -, vemos com tristeza as grandes e tradicionais instituições católicas de ensino, abrirem espaço, curvando-se, ou o que é mais desolador, sendo entregues nas mãos de aventureiros e oportunistas que, por sua vez, valendo-se de alguns conhecimentos e técnicas de marketing, assumem a hegemonia do ensino no país, conferindo aos nossos jovens uma discutível formação cultural sem nenhum embasamento moral, cristão, espírito cívico ou qualquer outro valor, como outrora nos era oferecido.

Kater (1994) procura explicar que a ineficácia na evangelização pela educação pode estar ligada a políticas inadequadas de *marketing* utilizadas pelas escolas e universidades católicas, o que denota uma realidade. Porém, pode-se

avaliar a questão também pela ótica de política de Recursos Humanos. Envolver-se na missão de evangelizador requer da parte do professor destas instituições uma afinidade com o carisma e com a mensagem a ser transmitida, ou seja, o docente deve ser o primeiro alvo da evangelização institucional. Ou administrativamente falando, o docente necessita estar comprometido com a filosofia da escola em que atua para que seja ele também um fator disseminador desta filosofia.

Detectando-se a existência ou não da manifestação das diretrizes institucionais na prática docente, pode-se seguramente avaliar o grau de envolvimento do docente com a filosofia, a missão e os objetivos de seu local de trabalho. Esta identificação facilitará aos órgãos diretivos o desenvolvimento de programas de ambientação, treinamento e envolvimento do docente para que os propósitos institucionais tornem-se cada vez mais conhecidos.

A Congregação das Irmãs Franciscanas da Penitência e Caridade Cristã, entidade mantenedora do Centro Universitário Franciscano, possui um legado histórico muito ligado à educação. Quando da fundação desta ordem por Madre Madalena Daemen na Holanda, seus trabalhos foram principalmente ligados à educação cristã. Desta forma, pode-se claramente explicar o importante papel do docente para a consecução deste objetivo educacional, que perpassa a simples transmissão do saber, mas assume um lugar de formador de indivíduos comprometidos com os ensinamentos de Jesus Cristo.

#### **1.4 Perfil da instituição**

O Centro Universitário Franciscano - UNIFRA, localizado, geograficamente, no município de Santa Maria, Estado do Rio Grande do Sul, tem sua sede na Rua dos Andradas, 1614, sendo sua mantenedora a Sociedade Caritativa e Literária São Francisco de Assis, Zona Norte (SCALIFRA – ZN).

O Centro Universitário Franciscano origina-se das Faculdades Franciscanas – FAFRA – que resultaram da fusão da Faculdade de Filosofia Ciências e Letras “Imaculada Conceição”, FIC, e da Faculdade de Enfermagem “Nossa Senhora Medianeira”, FACEM, criadas no ano de 1995.

O processo de criação dessas faculdades iniciou-se em 1953, quando o Dr. José Mariano da Rocha Filho e outros educadores lançaram um grande desafio, criar novas Instituições de Ensino Superior em Santa Maria. Essa idéia consolidou-se através do Decreto nº. 37.103/55, assinado pelo Presidente Café Filho, que

autorizava o funcionamento da FIC, com os cursos de Pedagogia e Letras Anglo-Germânicas. Pela Portaria nº. 144/55, do Ministro da Educação Cândido Motta Filho, ficou autorizado o funcionamento do Curso de Enfermagem, da Escola de Enfermagem “Nossa Senhora Medianeira”. Essa foi reconhecida pelo Decreto nº. 41570, de 27 de maio de 1957; em 10 de setembro de 1968, através do Decreto nº. 63231, passou a chamar-se de Faculdade de Enfermagem “Nossa Senhora Medianeira”, FACEM.

A criação dessas Faculdades caracterizou-se pelo trabalho educativo, realizado pela Comunidade Religiosa Franciscana, mas especificamente das Irmãs Franciscanas da Penitência e Caridade Cristã, que sempre primou por uma educação que privilegiasse as necessidades educacionais e sociais.

A FIC e a FACEM continuaram sua história, integrando-se e transformando-se num grande universo educativo, as Faculdades Franciscanas – FAFRA, conforme portaria nº. 1402, de 14 de novembro de 1995, do Ministro de Estado da Educação e do Desporto.

As Faculdades Franciscanas representam uma caminhada de quarenta anos de experiência no Ensino Superior, sempre atuante nos acontecimentos científicos, tecnológicos, culturais e educacionais em prol de uma sociedade mais humana. Isso fez com que ela constituísse o Centro Universitário Franciscano, conforme o Decreto do Presidente da República S/N, de 30 de setembro de 1998, ampliando o seu universo pedagógico, político e administrativo, dando continuidade ao trabalho que vem sendo desenvolvido no Ensino, na Pesquisa e na Extensão, dentro dos princípios da autonomia, da qualidade acadêmica e da democratização do conhecimento.

O Centro Universitário Franciscano, tem como finalidade, “promover a formação integral da pessoa em consonância com a filosofia franciscana” e, portanto, coloca-se como uma instituição aberta às necessidades e às mudanças sociais. Conta, atualmente, com doze cursos de Graduação com as suas respectivas habilitações, dentro das seguintes áreas: Arte, Letras e Comunicação; Ciências Biológicas e da Saúde; Ciências Exatas; Ciências Sociais e Humanas; dez cursos de Pós-Graduação: sete de Especialização e três de Mestrado. Oferece, ainda, dois cursos de Ensino Médio Profissionalizante: Auxiliar de Enfermagem e Técnico de Enfermagem.

Segundo o Informativo da Equipe de Avaliação Institucional (1999), a oferta anual para o 2º e 3º graus e para a Pós-Graduação está por volta de 1.169 vagas. Destas, 665 estão disponíveis na área de Graduação; 420 na Pós-Graduação e 84 no Ensino Médio.

O número de alunos é de 1.788, distribuídos entre os diferentes níveis de ensino. O corpo docente é constituído por 132 professores, com a seguinte titulação: graduados – 7%; especialistas – 43%; mestres – 33,3%; doutores e pós-doutorado – 16,7%. A maioria dos docentes (107) ocupa-se em atividades relacionadas ao desenvolvimento das funções básicas nos níveis de Graduação e Pós-Graduação, como também no desempenho das funções administrativas; cinco dedicam-se às atividades de Ensino Médio. O quadro de pessoal técnico-administrativo é composto por 42 funcionários. A comunidade que integra o Centro universitário Franciscano é de aproximadamente 1.950 pessoas.

A estrutura acadêmica administrativa é constituída pela Administração Superior, pelas Áreas de Ensino e pelos Cursos.

A Administração e Coordenação das atividades da Instituição são exercidas através dos seguintes órgãos: De Deliberação Superior – Conselho Universitário; De Execução Superior – Reitoria; De Deliberação Intermediária – Conselho de Áreas; De Administração de Áreas – Diretoria, Colegiado e Coordenação de Cursos.

O Centro Universitário Franciscano possui, atualmente, dois auditórios com capacidade total para acomodar aproximadamente 800 pessoas; oito laboratórios, biblioteca central com acervo de aproximadamente 39.330 exemplares disponíveis à comunidade acadêmica e, ainda, conta com um pavimento de esportes com capacidade para 1.500 pessoas.

Esta trajetória, FIC – FACEM – FAFRA – UNIFRA, revela as origens e os compromissos de uma Instituição católica, que construiu o seu caminho, inspirada na mensagem cristã e que pretende continuar caminhando, no sentido de acompanhar as mudanças e as inovações do mundo contemporâneo como espaço de reflexão e ação de formulação de novos conhecimentos e de aplicação do saber conquistado, com vistas à formação integral do homem e sua capacitação ao exercício profissional.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

### 2.1 A utopia franciscana

*Canta Francisco, do jeito dos pobres,  
tudo que atrevestes a mudar.  
Canta novo sonho, sonho de esperança,  
que a liberdade vai chegar*

A Idade Média foi um tempo de escuridão para a humanidade. Muitos a tratam como a Idade das Trevas. Época em que o homem baseava suas atitudes e comportamentos apenas pautado na religiosidade. A razão não era um dote humano. Deus governava através de suas leis estabelecidas e inquestionáveis. O mundo era o que Deus permitia que ele fosse. Esta religiosidade era impregnada por credices e, muitas vezes, utilizada como meio de dominação por reinos absolutistas e até mesmo pela própria Igreja.

Mas de onde veio o poder concedido à Igreja? Como uma instituição nascida pobre e pequena na Palestina pode ter alcançado tamanha influência? Para que se entenda esta questão, é necessário reportar-se aos tempos da Roma Antiga. Roma era a capital do mundo de então e o Evangelho de Jesus Cristo também tinha que alcançar estes confins. Os apóstolos Pedro e Paulo, no sentido de difundir a fé nascente no maior centro político e econômico da época, estenderam a Roma sua pregação.

A semente do Evangelho brotou também entre os filhos do grande império romano e a Igreja, mesmo na clandestinidade, cresceu à luz do martírio dos apóstolos Pedro e Paulo. Os primeiros cristãos desafiavam a determinação da religião oficial, considerada pagã e eram sinais de contradição e incômodo aos poderosos, sendo também martirizados e obrigados a viver na clandestinidade, celebrando sua fé nas catacumbas e compondo comunidades com estreitos laços onde uma grande causa, a causa do Evangelho de Jesus Cristo, era repartida e vivida entre todos. Ainda hoje Roma guarda intocáveis monumentos, como o Coliseu, que servem de testemunho das dificuldades e perseguições vividas pelos precursores da fé cristã. Até o século IV, por representar uma ameaça à estabilidade política e social do império, a Igreja foi perseguida e duramente reprimida pelos poderes constituídos.

Porém, com a cristianização do império romano, patrocinada pelo Imperador Constantino, a Igreja viu-se atrelada ao poder do estado e contaminada

pelas entranhas desta convivência. Outrora perseguidos e reprimidos, os cristãos passaram a ser aceitos e patrocinados pelo poder dominante, misturando a vida religiosa com as questões do governo. O estilo de vida que era pautado pela observância plena da nova doutrina, levada ao extremo do martírio quando necessário, e pela denúncia dos desmandos cometidos pelos poderosos deu lugar a uma convivência pacífica, condescendente com as injustiças sociais.

A religião muitas vezes desempenhou um papel de dominação das classes menos favorecidas, exaltando as superiores. Os mais bem situados socialmente possuíam o privilégio de ter o seu destino sobrenatural diferenciado, sendo apenas a eles concedida a graça do retorno da alma ao corpo. A alma dos demais “pobres mortais”, por serem inferiores nas classes sociais, tinha o mesmo destino dos animais ou das plantas, quando morriam, deixavam apenas de existir, denotando a insignificância de suas vidas. A Igreja Católica não fugiu à regra ao considerar aceitável a escravidão e a dominação, que ia de encontro com os preceitos de amor ao próximo e igualdade universal dos homens perante Deus, pregados pelo cristianismo, caracterizando um grande paradoxo. (Schuch Jr., 1998)

Esse paradoxo foi questionado por alguns homens na história, que se propuseram a rever esta discrepância, lançando bases para a reforma dos padrões de dominação vigentes. Entre 1517 e 1564, surgem na Europa movimentos de caráter religioso, político e econômico que contestavam a estrutura e os dogmas da Igreja Católica, rompendo com a unidade do cristianismo e dando origem ao protestantismo. Os reformistas rejeitavam a pretensão da Igreja em ser o único veículo de acesso ao mundo religioso e questionavam a supremacia papal, marcando o início de uma nova perspectiva religiosa: a fé pessoal. Nessa perspectiva, a interpretação da Palavra de Deus não era mais privilégio do clero letrado, que ditava as normas e estabelecia a moral, mas de todo o povo.

Os movimentos reformistas ocorrem paralelamente ao renascimento, à passagem do feudalismo para o capitalismo e ao fortalecimento das monarquias nacionais européias. São o resultado da nova visão sobre o homem dada pelo humanismo, assim como do descompasso entre a consciência crítica dos fiéis e a desmoralização com a opulência do alto clero e a formação deficiente do baixo clero. As reformas interessaram principalmente às monarquias, detentoras do poder secular, que queriam acabar com os privilégios da Igreja.

Apesar de Francisco de Assis ter iniciado seu movimento de revitalização da Igreja num período anterior ao da Reforma Protestante, não há como não fazer uma analogia entre estes dois momentos históricos. Enquanto os reformadores protestantes sublevavam-se contra o poder de Roma, instaurando comunidades cristãs desvinculadas do poder papal, Francisco inaugurava internamente um jeito particular de assumir o cristianismo, não balançando Roma pela desobediência, ao contrário, mas pelo exemplo de vida evangélica em plenitude.

A conversão de São Francisco é uma página de sua vida a ser sublinhada. Francisco era um jovem como qualquer outro de sua época, filho de ricos mercadores de Assis, tinha tudo para continuar as atividades comerciais da família e tornar-se uma pessoa muito importante, aos olhos do mundo, para a sociedade de sua cidade. Mas teve sua vida abalada ao defrontar-se com o Cristo Crucificado e sentir em seu coração o desejo de assumir um novo modo de vida, uma postura diferente em relação do mundo que o cercava.

Algo de muito desafiador perpassou o coração de Francisco. A locução interior que teve quando contemplou o crucifixo de uma pequena capela em ruínas o fez acreditar que Deus tinha reservado-lhe alguma tarefa especial. As palavras de Cristo: “vai Francisco, reconstrói a minha Igreja”, fizeram-lhe acreditar, num primeiro momento, que Deus queria um novo templo, talvez um lugar especial ou um santuário para o povo rezar. Francisco não deu as costas ao pedido do Senhor e pôs-se a reformar a Capelinha de São Damião, ainda hoje preservada na Basílica da Porciúncula em Assis. Mas Deus ainda o desafiava e a cada momento de contemplação ao crucifixo, o apelo vinha novamente. Foi preciso amadurecer a idéia para que ele entendesse que Deus queria muito mais que uma reforma material. Deus queria uma grande reforma, uma reforma espiritual na sua Igreja. Deus queria uma revolução.

Francisco foi um reformador incontestável, desde o momento em que “arregaçou as mangas” para reformar a capelinha da Porciúncula até quando assumiu a vocação de inaugurar um estilo de vida pautado pela pobreza e pelo cumprimento radical da regra do Evangelho. Mas foi um reformador diferente. A Igreja de então já vivia um período de reforma, como foi citado, porém, a reforma de Francisco não desvinculou sua comunidade ou seu estilo de vida da Igreja Romana. Francisco sempre se manteve fiel à Igreja, amou-a acima de tudo, mas não aceitou suas mazelas. A sua transformação foi a transformação de alguém que sonhava

uma Igreja renovada e não uma outra igreja. Koser (1960, p. 72) salienta a importância da reforma iniciada por Francisco:

... compreendeu aos poucos que se destinava a restaurar não a Igreja feita de pedra e cal, mas o Corpo Místico de Cristo. São Francisco foi um destes homens, que Deus envia de vez em quando para reafervorar os seus fiéis na terra, para reconduzir muitos a uma vida correta, para enriquecer a santa Igreja com novos membros e com muitos santos heróicos e extraordinários. Poucos reformadores, chamados pelo próprio Cristo, foram dirigidos tão direta e originalmente por Deus. Poucos tiveram tão grande repercussão, influência tão vasta, atividade tão católica como São Francisco.

A revolução de Francisco foi interna. Deus suscitou alguém que pudesse não apenas se contrapor aos descaminhos da Igreja, mas que também tivesse condição de apresentar-lhe um caminho a seguir. Francisco, antes de qualquer coisa, revolucionou a sua vida. O balanço que causou nas estruturas eclesiásticas de então, e que causa ainda hoje, não era o seu principal objetivo. Merino (1982, p. 176) salienta o caráter de conversão individual de Francisco:

Francisco no fue un profeta frustrado, ni un demagogo propio de la época, ni un heterodoxo de conveniencia, ni un clásico disidente. No gritó contra nadie ni exigió nada a nadie, no quiso reformar ni a la Iglesia ni a los cristianos. Quiso reformarse a sí mismo y a los voluntarios que se le unían. Francisco fue un revolucionario, pero la diferencia entre un revolucionario profesional y social y el revolucionario Francisco consiste en que el primero impone o trata de imponer por la fuerza y por todos los medios a su alcance sus esquemas y principios, mientras que Francisco únicamente se impone a sí mismo y a los que libremente quieren seguir su ideal, su proyecto y su personal revolución.

A Igreja da época de São Francisco estava preocupada, entre outras, em expandir os limites da fé pelos povos ditos pagãos, através das Cruzadas. Francisco considerava válida esta preocupação, afinal era preciso dar resposta ao mandamento evangélico de pregar a Palavra de Deus a todos os povos. A diferença consistia no método. Francisco nunca escondeu os defeitos destes empreendimentos aventureiros, que, em nome do Evangelho, saqueavam os povos a serem evangelizados. Fiel ao seu estilo, considerava ser necessária uma cruzada sem armas, onde cristãos estariam dispostos a evangelizar até o martírio derramando o seu próprio sangue pela causa de Jesus Cristo. (Koser, 1960).

Esse comportamento de negação à violência é característica da utopia franciscana. Francisco não acreditava na conversão forçada. Para ele, Deus é bom e é através da bondade, da paz e da justiça que os homens podem conhecê-lo. O seu

movimento de oposição, se é possível assim chamar o franciscanismo, não se opunha originalmente a nenhuma ordem pré-estabelecida, nem tinha a pretensão de provocar uma desordem interna na estrutura eclesial. Ao contrário, Francisco apenas assumiu radicalmente o Evangelho. E este comportamento talvez tenha sido a maior revolução interna já vivida pela Igreja Romana. No silêncio e na opção radical pelo legado de Jesus Cristo, o jovem de Assis transformou pelo exemplo. Sua postura de pobreza incomodou os poderosos que viam no clero uma forma de alcançar o poder. Sua maneira singela de viver o Evangelho em comunidade, fez os católicos de então verem que era possível ser cristão da maneira como o Mestre ordenou e não da maneira como viviam. Mas certamente a grande atitude de Francisco, e a que mais incomodou e ainda incomoda, é o fato de ele não ter inventado nada novo, apenas ter optado por seguir radicalmente uma proposta de vida já há muito apresentada por Jesus. A revolução de Francisco e seus irmãos está no testemunho.

O movimento franciscano não foi classista. Não surgiu da insurreição das classes inferiores ao poder da classe dominante. Os franciscanos, ao contrário, eram policlassistas e consideravam todos dignos de pertencer a sua irmandade, desde que preenchessem os requisitos necessários. Francisco tinha respeito pelos nobres e ricos, mas sempre deixou clara sua opção preferencial pelos fracos e oprimidos. Para ser franciscano bastava estar imbuído do espírito de Deus, não importando ser este fiel, rico, pobre, nobre, plebeu, desprezível, estimado, prudente, simples, clérigo, idiota ou leigo. (Boff, Cayota e Crocoli, 1991)

Mas o amor e o respeito ao nobre ou ao rico não quer dizer que os franciscanos aceitassem a nobreza ou a riqueza. A irmandade franciscana era uma sociedade sem divisões, onde nem mesmo os superiores ou os letrados tinham privilégios especiais. Estes ofícios eram vistos apenas como serviço prestado aos irmãos, um "ministério" não associado a privilégios ou distinções especiais. Apenas para os enfermos era permitido um tratamento de exceção, denotando a especial predileção dos franciscanos pelos mais necessitados.

Assim o sonho de São Francisco começa a tomar forma. Um novo estilo de vida, pautado pela observância rígida dos preceitos evangélicos, uma sociedade sem extratos, onde todos possuem iguais direitos e deveres, por serem, antes de tudo, iguais perante Deus. Uma fraternidade onde a pobreza era a porta para felicidade, onde reina o trabalho e a alegria. Uma irmandade que incomodou os poderosos da própria Igreja, não tanto pelos seus ensinamentos ou protestos, mas

pelo seu incômodo modo de assumir radicalmente a Cristo. Assim a Utopia Franciscana tem suas bases lançadas e, segundo Rupolo (1998, p.11), possui as seguintes características:

A utopia franciscana repercutiu, no século XIII, no mínimo, como uma provocação contestatória diante da ordem social estabelecida. O projeto pessoal de Francisco significou um retorno ao projeto original do Evangelho, esquecido pela forma “estável” ou, mais propriamente estagnada da Igreja medieval. Para ele não se tratava de reformar instituições religiosas, isto já haviam feito os agostinianos e beneditinos. Vencendo a corrupção de seu tempo, teve mérito de produzir novas formas de ser cristão. Seu desejo era reconstituir a ordem segundo o plano original do Criador. O sonho de Francisco de Assis por um mundo diferente e melhor do que o vivido na sociedade feudal de seu tempo, o fez passar a um ato imaginário e criativo: buscou no Evangelho o ideal que está sempre além, esse “ainda-não-existente” e definir para si “seguir a doutrina e as pegadas de Nosso Senhor Jesus Cristo”.

A utopia é a mola mestra da família franciscana. Este estilo de vida iniciado pelo fundador e perseguido pelos seguidores através dos séculos tem servido de inspiração para milhares de cristãos que encontraram no estilo de vida franciscano uma resposta ao materialismo moderno. Segundo Morus (1992), o significado da palavra utopia pode ser assim compreendido: “óu” significa “não” e “topos” significa “lugar”. Estas duas palavras juntas significam não-lugar ou lugar nenhum. Utopia pode ser entendida como um lugar idealizado, onde os sonhos dos homens são vividos na realidade. A utopia não pode ser desconsiderada. Ela não representa apenas sonhos. Dedicar-se a uma utopia, mesmo sabendo que ela não será realizada na plenitude, é movimentar-se em busca de algo, aliás, esta é a grande virtude da utopia, fazer o homem movimentar-se em busca do novo.

Rupolo (1998) salienta os sentidos da utopia, onde o primeiro refere-se à irrealidade, “ao lugar que não existe”. O outro sentido projeta a excelência da utopia, “o lugar do melhor”. “Utopia indica toda a sociedade idealizada, concebida como evasão do concreto ou como proposta de mudança nele” (Franco Júnior, 1992, p. 9).

A utopia como busca da perfeição foi uma constatação na vida de Francisco. Celano (apud Boff, Cayota e Crocoli, 1991) considerava o santo como o “homem do século vindouro”, pois Francisco nunca pensava ter chegado à meta, mas permanecia firme no propósito de renovação, estando sempre disposto a começar tudo de novo. “Começemos hoje, porque até agora nada fizemos”, afirmava. A utopia, o caminhar em busca da perfeição, é a maneira que os franciscanos

encontraram de lutar para ver o mundo transformado, para que nele todos os homens possam habitar fraternalmente. O franciscano, segundo São Boaventura (apud Cayota, 1992) se assume como pessoa a caminho, “homo viator”, homem que se põe a viajar, sempre em busca do ideal.

A utopia franciscana pode ser melhor compreendida quando são expostos os elementos que a compõem. Rupolo (1998) sistematiza a utopia franciscana em quatro elementos básicos: a fraternidade, a pobreza e a partilha, o trabalho e a alegria.

A Fraternidade assume uma dimensão especial na opção de Francisco. Sentir-se como irmãos, como filhos de uma mesma mãe, era considerado como essencial àqueles que quisessem participar da comunidade nascente. A Fraternidade dá inspiração ao surgimento da utopia franciscana e é assumida por Francisco como o grande modelo de vida cristã. Infinitas vezes Francisco referiu-se aos seus seguidores tratando-os como irmãos (*frater* – frei). Rupolo (1998, p. 13) ao citar Tomás de Celano, biógrafo e contemporâneo de Francisco, ressalta estas características da Fraternidade:

Quero que meus religiosos mostrem-se filhos de uma mesma mãe, e se um pede seja o hábito, seja o cordão, seja outro objeto qualquer, o outro liberalmente o empreste. Os livros e outras coisas sejam comuns entre eles sem que ninguém faça violência a outro para arrebatá-los.

A Pobreza e Partilha constituem outra dimensão da utopia franciscana. Francisco era de uma rica família de mercadores italianos. Assumiu a pobreza como opção pessoal, não nasceu pobre. Fez-se pobre para atingir seu objetivo de vida, para ser pleno na sua opção de amor. Ao optar pela pobreza e pela vida em comunidade e em partilha, acreditava estar tornando-se livre.

A utopia franciscana da pobreza consiste em renunciar livremente toda espécie de apropriação para poder ser mais livre e colocar a própria vida a serviço dos irmãos. (Rupolo, 1998). Porém, a pobreza franciscana não era desenraizada de uma realidade do povo, ao contrário, encontrava-se em perfeita consonância com os anseios da sociedade medieval. Os valores de trabalho solidário e serviçal, vida fraterna, pobreza partilhada, rejeição da riqueza alienante e insatisfação com o poder opressor não são inventados pelos franciscanos, mas encontram-se no povo. Os franciscanos apenas encontram uma forma particular de viver estes valores através do seu carisma. (Cayota, 1992).

Ainda sobre a pobreza, afirmam Boff, Cayota e Crocoli (1991) ser esta virtude a capacidade de doar-se continuamente. Dar de si mesmo, dar seu tempo, dar seus esquemas mentais, dar sua vida, dar seu amor. Para os franciscanos, pobreza está intimamente ligada ao preceito evangélico da doação. Não é pobre apenas aquele que não tem, mas aquele que, apesar de ter, consegue desvencilhar-se das coisas pelo bem e felicidade do outro. E este gesto de desapego serve para aproximar os homens. Francisco considerava que entre os homens existem as coisas e é preciso desfazer-se das coisas para que os homens se aproximem.

Sendo a pobreza uma virtude a ser optada, ela era sempre vista de braços dados com a partilha. Fazer-se pobre e partilhar completavam-se. O sentido do viver com o necessário e repartir tudo o que se tem entre todos é salientado por Rupolo (1998, p. 15):

...a pobreza é indissociável da fraternidade. A pobreza, fundamentalmente, não consiste em não ter; ela é antes de tudo a capacidade de dar, de doar-se. No franciscanismo, a pobreza não se satisfaz com a justa repartição dos bens. Seus seguidores se desapropriam voluntariamente tanto de coisas naturais como de valores pessoais em favor dos demais. O alcance do sentido da pobreza se expressa também no modo de consciência com que sentimos e nos conectamos com as coisas. É deixar as coisas serem, saber respeitá-las, não colocá-las sob nosso domínio, renunciar ao direito de possuir para si, não se apoderar daquilo que os outros possam necessitar.

Da mesma forma como abraçavam a pobreza e a partilha, os franciscanos tinham no trabalho, ou mais precisamente na forma de trabalhar, a continuação de sua utopia. Trabalhar para São Francisco não assumia o papel de geração de riquezas, mas sim uma forma de manter-se ocupado, de servir ao próximo e de obter o sustento, e nada mais que o sustento cotidiano.

Todo o trabalho para Francisco era digno. E exigia de seus irmãos que desenvolvessem atividades braçais. Os trabalhos manuais eram desprezados pela burguesia. Trabalho nobre era o trabalho intelectualizado, relegado à alta classe dominante. O povo ocupava-se de um trabalho "menos nobre", as atividades repetitivas. Ao insistir para que seus irmãos não fizessem distinção entre as formas de trabalhar, Francisco aproximava-se do pobre, do sofredor, tornando-se solidário com os menos favorecidos.

Rupolo (1998, p. 18) salienta o sentido do trabalho para Francisco e seus seguidores:

Os frades trabalhavam na agricultura ou em ofícios diversos, sempre para a subsistência, sem pretensões de riqueza ou apropriação, guiados pelo preceito da pobreza. Não lhes era permitido receber dinheiro pelos trabalhos, pois a recompensa devia ter a medida da necessidade de cada um e nada além disso. Assim, havia funções incompatíveis com sua visão de mundo: as atividades ligadas ao comércio, à justiça ou às finanças não eram permitidas.

Pode-se seguramente afirmar que o ato de trabalhar para os franciscanos consistia em uma forma de inserção na realidade da época. O trabalhar como os pobres os fazia também pobres, possibilitava o completo assumir da utopia sonhada. Os franciscanos estavam livres da obrigação de enriquecer, trabalhavam comunitariamente para a subsistência e ocupação. Não lutavam por mudanças sociais, mas seu estilo de vida agredia o modo feudal por abolir as classes sociais nas comunidades. Muitos letrados aderiram o modo de vida franciscano até como uma forma de contestar a ordem vigentes estabelecida. E trabalhavam respeitando o meio onde atuavam. A transformação do meio ambiente era desenvolvida respeitando-se a natureza, em harmonia com o meio ambiente.

Os componentes da utopia franciscana são coroados com a alegria. Mas a alegria para os franciscanos não assumia contornos infantis ou ruidosos, mas sim alegria pela vida, pelo viver sem medo ou abusos. Os franciscanos acreditavam ser a bondade o condutor da vida e não o espírito de competição ou vingança, daí a alegria no viver.

A regra não bulada (não aprovada pelo Vaticano), citada por Rupolo (1998), salienta o espírito de alegria franciscano, orientando aos irmãos para guardarem-se de não se mostrar tristes, mas comportarem-se como gente que se alegra no Senhor, sendo satisfeitos e amáveis.

A alegria provém da vivência do amor e se realiza onde a pessoa é livre. A alegria perfeita ou perfeita liberdade resulta do amor que não apenas suporta, mas aceita o próprio negativo (Boff, 1981). Brota de uma personalidade psicologicamente equilibrada, reconciliada ontologicamente e livre espiritualmente. Capaz de viver tanto a oposição e a contradição quanto a harmonia e a coerência como expressão clara da vida sincera, a pessoa que interiorizou essa prática é verdadeiramente livre e nada poderá ameaçá-la.

## 2.2 A questão organizacional

Conduzir uma organização ao encontro dos seus objetivos sempre foi uma atividade dada como difícil pelos especialistas. A arte, ou a ciência de administrar, carrega consigo o enigma da complexidade. Pelo fato de serem sujeitas a um grande número de variáveis internas e externas, as organizações compõem um dos arranjos mais desafiadores. Do sucesso empresarial decorrem outros tantos. Uma nação alcança sua prosperidade não mais se apoiando nos seus exércitos, mas na força da sua indústria. Um povo é próspero, rico e desenvolvido se possuir empresas bem gerenciadas, preocupadas com o desenvolvimento e a disseminação da riqueza. A sociedade necessita de setores produtivos fortes para absorver a mão-de-obra que se cria com o crescimento populacional e alocar estes recursos. O homem moderno, por sua vez, satisfaz-se no trabalho, desenvolvendo-o em organizações que sejam competitivas e consigam oferecer a ele a oportunidade de crescer integralmente, contribuindo para a sua realização pessoal e profissional.

Além de oportunizarem aos empreendedores uma possibilidade de investimento e ampliação do capital, as organizações empresariais desempenham um papel social. São as geradoras e disseminadoras de riqueza por excelência e administrá-las com sucesso sempre foi o desafio perseguido pelos seus gestores.

O homem sempre se preocupou em organizar-se bem para que suas empreitadas obtivessem sucesso. Administrar não é privilégio dos tempos modernos. Grandes projetos acompanharam o desenvolvimento da humanidade. A construção das pirâmides do Egito ou da Grande Muralha da China, exigiram dos seus arquitetos e engenheiros uma habilidade ainda admirável na busca da concretização do idealizado. Segundo Robbins (2000) apenas para a construção de uma pirâmide, era necessário mais de 100 mil pessoas trabalhando durante 20 anos. Outro exemplo bastante peculiar da arte de administrar pode ser atribuído a Michelangelo, gênio Renascentista italiano. Sempre louvado pela sua arte, Michelangelo também possuía o atributo de bom administrador. Ao contrário do que se pensa, muitas de suas obras não foram elaboradas apenas pelo trabalho de suas mãos, mas pelas mãos de um grupo de operários rigorosamente selecionados e treinados. Na verdade Michelangelo gerenciava a empreitada. Estima-se que para a pintura da Capela Sistina, no Vaticano, foi necessário o trabalho de 13 pessoas. Outras 20 pessoas serviram de auxílio para que fosse esculpida as tumbas de mármore em estilo florentino na Capela da família Medici e que outras 200 pessoas

o auxiliaram na construção da Biblioteca Laurentina em Florença. O artista desempenhava papel de gerente solucionador de problemas. Diariamente, percorria as diversas áreas de trabalho sob sua supervisão, inspecionava o andamento dos trabalhos e controlava qualquer problema que surgisse. (Robbins, 2000)

A preocupação da gestão eficaz remonta o século passado. Com a Revolução Industrial que trouxe com ela o surgimento das primeiras organizações empresariais complexas, já havia a necessidade da racionalização e padronização para o alcance da eficácia. O economista inglês Adam Smith, em seu livro Riqueza das Nações, de 1776, fez apologia à divisão do trabalho ao observar que 10 indivíduos, ao executar cada um uma tarefa especializada, poderiam produzir em conjunto aproximadamente 48.000 alfinetes/dia. O trabalho realizado separado pelos fabricantes de alfinete, alcançaria, no máximo, 200 alfinetes/dia.

Os estudos desenvolvidos por Frederick Winslow Taylor em 1911 ganharam notoriedade por abordar cientificamente a melhor maneira de realizar determinado trabalho. Taylor acreditava que o funcionário de então produzia apenas 30% de sua capacidade. Descontente com esta indolência, propôs-se a estudar os tempos e os movimentos dos operários no chão-de-fábrica e a elaborar a melhor maneira de desempenhar este trabalho. Era o surgimento, na visão taylorista, do *the best way*, a melhor forma de desempenhar determinada atividade. Para Taylor, a função do planejamento do trabalho devia ser separada da execução, cabendo o ato de planejar aos gerentes e a execução aos operários. O controle rigoroso impediria a indolência. Estes estudos renderam-lhe o título de fundador da Administração Científica, por ser o primeiro a estudar cientificamente o trabalho humano realizado em organizações empresariais.

Os trabalhos de Taylor receberam muitas críticas, principalmente no que diz respeito a sua forma mecânica de conceber as organizações e as pessoas que as compõem. Mas a Administração Científica, ao contrário do que muitos pensam, continua viva nas empresas modernas. A aplicação do estilo taylorista pode ser visto, como constata Morgan (1996, p. 35) nos empreendimentos modernos:

Enquanto Taylor é freqüentemente visto como um vilão que criou a administração científica, é importante ter em mente que ele foi realmente parte de uma tendência social mais ampla que envolve a mecanização da vida de forma geral. Por exemplo, aqueles princípios ressaltados pelo taylorismo são agora encontrados no campo de futebol e nas atividades esportivas, nos ginásios, bem como na forma pela qual racionalizamos e rotinizamos nossa vida pessoal.

Nos passos de Taylor, cabe ressaltar os trabalhos de Henri Fayol, engenheiro francês, que complementou a visão científica de administração, acrescentando a necessidade de visão sistêmica da empresa. Ou seja, a empresa, para que alcance seus objetivos, precisa ser vista como um todo, desempenhando funções em áreas distintas (funções comerciais, contábeis, financeiras, técnicas e de segurança), todas regidas pela função coordenadora, a administração. (Chiavenato, 1980)

Uma outra influência que aqui não pode ser ignorada é a de Max Weber, que na ânsia de traçar a organização com base nas relações de autoridade, desenvolveu no início do século XX a teoria das estruturas de autoridade, também conhecida por Teoria da Burocracia. A Teoria da Burocracia corrobora o trabalho tayloriano de mecanicismo na administração, enfatizando serem a racionalidade, a previsibilidade, a impessoalidade, a competência técnica e o autoritarismo os caminhos ideais para a eliminação da ambigüidade, da ineficiência e do apadrinhamento nas organizações.

Como se viu até agora, os primeiros teóricos organizacionais concentravam a sua preocupação nos aspectos técnicos do trabalho. Administrar para a Escola Clássica consistia em repensar, primeiramente o nível operacional, e depois a organização como um todo, ajustando-a para a eficiência e a eficácia num arranjo mecanicista. A preocupação dos clássicos fazia sentido no período pós-Revolução Industrial, mas assumiu aspectos negativos com o florescimento das ciências sociais.

Nesta transição do foco na máquina para o foco na pessoa, destaca-se os trabalhos de Hugo Münsterberg, que defendeu o estudo científico do comportamento humano para o aumento da produtividade, Mary Parker Follett, que, através de seus estudos, acordou as organizações para a força do grupo em detrimento do indivíduo e de Chester Barnard, que introduziu o conceito de cooperação humana para o êxito do trabalho.

Estes pensadores são considerados por alguns autores como “teóricos da transição” porque, apesar de estarem no período mecanicista, seus estudos contemplaram o homem como agente de mudança e não mais como apenas uma máquina na empresa. Suas idéias abriram caminho para o surgimento da Escola das Relações Humanas. Esta escola, através dos Estudos de Hawthorne levados a cabo por Elton Mayo e seus seguidores, contribuiu para que a administração abrisse os

olhos às questões do treinamento gerencial, à decisão participativa e ao sistema de remuneração baseado em equipes.

Os estudos de Hawthorne, por sua vez, possibilitaram o surgimento do Movimento das Relações Humanas. Este movimento acreditava que um trabalhador satisfeito era, necessariamente, um trabalhador produtivo. As conclusões do Movimento das Relações Humanas estavam baseadas principalmente nos trabalhos de Abraham Maslow e Douglas McGregor. Maslow elaborou a chamada pirâmide das necessidades, onde hierarquizou em cinco as necessidades humanas, a saber: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização. Segundo a visão do pensador, cada passo na hierarquia deve ser satisfeito antes que o seguinte possa ser dado e que, por sua vez, a necessidade satisfeita não motiva mais o comportamento.

McGregor tornou-se conhecido por ser o criador das premissas Teoria X e Teoria Y. A primeira apresenta uma visão negativa do homem, considerando-o de pouca ambição, indolente, não responsável e passível de condução para que trabalhe a contento. Já na Teoria Y a visão é otimista. O homem na Teoria Y exerce o autocomando, aceita a responsabilidade e considera o trabalho como algo tão natural quanto o repouso ou o lazer. A Teoria Y, para McGregor, captava de maneira mais verdadeira a natureza humana, sendo necessário levar em conta esta visão positiva do homem para orientar a prática da administração. (Robbins, 2000)

Pode-se seguramente afirmar que, inicialmente com os Estudos de Hawthorne e depois com os demais pensadores humanistas, os preceitos mecanicistas da Teoria Clássica foram seriamente abalados. Até então a empresa era vista como um sistema mecânico e previsível, onde a organização informal era desconsiderada. A descoberta desta organização proporcionou aos administradores alertarem-se à satisfação de necessidades pessoais, intimamente ligadas aos aspectos sociais, que conduzem o indivíduo à produtividade. (Morgan, 1996)

Todas as teorias vistas até aqui contribuíram de alguma forma para o desenvolvimento de um conjunto teórico organizado sobre a administração, porém cometiam um pecado comum: desconsiderar o trabalho realizado pelas demais. Em meados de 1970 tornou-se popular a idéia de que, como a sociedade, a empresa podia ser vista como um sistema. A Abordagem Sistêmica encara as entidades como um conjunto de partes inter-relacionadas e interdependentes dispostas de maneira a produzir uma totalidade unificada. Esta abordagem baseia-se

principalmente no conceito de sistemas abertos, que são sistemas que interagem dinamicamente com seu ambiente. Na Abordagem Sistêmica se reconhece a interação constante da organização com o seu ambiente. (Kwasnicka, 1995)

A Abordagem Contingencial, complemento da Abordagem Sistêmica, conduz à prática gerencial principalmente à questão da adaptabilidade organizacional de acordo com as exigências do meio. Taylor e Fayol e outros tantos pensadores, procuraram descrever o *the best way*, a melhor forma de administrar, estabelecendo axiomas. Ao contrário, a Abordagem Contingencial vale-se das exigências ambientais para traçar a melhor forma de realizar determinada tarefa ou tomar-se esta ou aquela decisão. Robbins (2000, p. 499) bem salienta o imperativo ambiental da abordagem em questão: "Uma vez que as organizações são diversificadas – por tamanho, objetivos, tipo de pessoas empregadas, tarefas em execução e assim por diante -, seria surpreendente encontrar princípios que se aplicassem a todas as situações". A situação dá a tônica para a tomada de decisão.

Sendo comprometimento organizacional o foco principal deste estudo, faz sentido citar aqui a Abordagem Cultural de Administração. Surgida em meados de 1970, esta abordagem salienta a importância da organização valer-se de indivíduos que aceitem e se ajustem à cultura organizacional. Pode ser entendida como cultura organizacional o sistema de significados partilhados pelos membros de uma organização, distinguindo-a, desta forma, das demais.

A cultura da organização começou a despertar interesse nos administradores, quando, debruçados no caso japonês de prosperidade, depararam-se com a influência do fator cultural da sociedade como provável explicação para o fenômeno. A sociedade japonesa conta com fatores culturais há séculos arraigados, que remontam a épocas remotas. Morgan (1996, p. 118), exemplificando, cita as condições em que esta atividade econômica desenvolveu-se:

O processo de cultivo requer intenso trabalho em grupo, com curtos picos de plantio, crescimento e colheita. Espera-se que todos usem o máximo da sua habilidade para assegurar que o resultado da colheita coletiva seja o melhor possível. Caso uma só família falhe em manter as suas valetas de irrigação em bom estado, o grupo inteiro sofre. Quando a colheita fracassa, como freqüentemente acontece por causa das condições desastrosas do tempo, o grupo todo é punido. Não existem ganhadores nem perdedores individuais.

A escassez de terras e o curto período de plantio do arroz desenvolveram no japonês a capacidade de lançar-se em empreitadas que a primeira vista parecem impossíveis. A cultura do arroz, de caráter cooperativo, é responsável pelo desenvolvimento de seu espírito de corpo e de sua capacidade de trabalho em equipe e sentimento de grupo. Os fatores culturais herdados da cultura do arroz são até hoje encontrados nas empresas japonesas e respondem, em grande parte, pelo seu sucesso.

A leitura de outros fatores ligados ao passado japonês serve para explicar a cultura empresarial do país. O sentimento de responsabilidade encontrado pelos patrões no Japão advém da época dos samurais. Guerreiros responsáveis por manter a segurança dos plantadores, os samurais mantinham o seu sustento através de uma relação de parceria com seus protegidos. Este sistema de responsabilidade inspira o atual cuidado das organizações com seus colaboradores, estendendo-se inclusive no setor financeiro. Em contraste com o Ocidente onde age como um típico juiz e controlador do investimento, no Japão o sistema financeiro é visto como um parceiro, mostrando-se um auxiliador quando necessário.

Dessa forma, a cultura organizacional está intimamente ligada à cultura de um povo como um todo e a aceitação deste estilo de ser da organização por parte dos colaboradores é fator decisivo no sucesso das ações empresariais. Robbins (2000, p. 500), ao traçar um perfil das organizações de sucesso, propõe que: (1) as organizações bem-sucedidas possuem culturas que se ajustam bem ao seu ambiente; (2) a administração deve providentemente buscar garantir um ajuste adequado entre cultura e ambiente; (3) os funcionários "bem-sucedidos" serão aqueles cujas atitudes e estilos se ajustaram à cultura da organização e (4) as culturas fortes atuam como mecanismos informais de moldagem dos comportamentos dos funcionários.

Como é natural, o desenvolvimento da teoria das organizações respeita o desenrolar da história do próprio homem, portanto, é preciso estar constantemente identificando as mudanças ocorridas no ambiente e na dinâmica empresarial para que se consiga traçar uma estratégia de atuação rumo ao sucesso. Quando o objetivo é traçar um perfil do atual ambiente organizacional, cai-se certamente em questões bastante conhecidas, como globalização, mudança, aprendizado e competitividade. Mas não seria possível entender a atual realidade das empresas se não fossem abordadas estas matérias. O ambiente está mudando e impondo

mudanças às organizações. Mais do que isso, o ritmo das mudanças atingiu um patamar de velocidade inédito na história. Mudar sempre foi decisivo para o sucesso, mas o que é diferente agora é a velocidade com que a empresa precisa mudar.

A empresa muda porque a sociedade muda. E a sociedade nunca mudou tanto. Na Inglaterra e nos Estados Unidos, metade dos casamentos termina em divórcio, no Brasil um em cada quatro casais se divorcia. Na Suécia, 25% das crianças nascem de mães solteiras e 42 milhões de americanos mudam de casa todo ano. Das 500 maiores empresas americanas listadas em 1970, um terço não existia mais quando elaborada nova lista em 1983. O tempo médio de vida de uma empresa no Japão e na Europa é de doze anos e meio. (Cohen, 2000)

A aceleração das mudanças deve-se basicamente a três fatores: a evolução tecnológica, a globalização e a desregulamentação dos mercados, representada no Brasil principalmente pela privatização e descentralização. O advento da informática trouxe consigo a agilidade na troca de informações. O mundo tornou-se pequeno com a internet. Novos negócios e novas maneiras de realizar antigos negócios surgem com uma velocidade jamais vista, mesmo se comparados com outros tempos de revolução na sociedade. A globalização, fenômeno mundial da integração dos mercados e padronização de produtos, trouxe para algumas empresas a oportunidade de agirem globalmente tendo o mundo como um potencial consumidor. Para outras, a queda das barreiras e a entrada de produtos estrangeiros foi interpretada como uma grande ameaça. Ineficientes segundo os padrões internacionais, muitas corporações brasileiras viram-se à mercê da concorrência externa, onde produtos ou serviços mais avançados tecnologicamente são colocados à disposição do consumidor em condições mais acessíveis. Este momento de incertezas, por alguns denominado como o “olho do furacão” na revolução da Nova Economia chacoalhou o ambiente onde as empresas estão inseridas, trazendo uma série de novas variáveis até então desconsideradas para o alcance da competitividade.

### 2.3 A universidade como organização

As organizações universitárias também se encontram afetadas por esta instabilidade ambiental e buscam na correta leitura do ambiente externo e interno as respostas para a competitividade, ou mais especificamente no seu caso, a excelência na prestação dos serviços educacionais, na pesquisa e na extensão.

Para que se entenda a diversidade da universidade como organização, é necessário que se entenda antes um pouco de sua história. O homem é um ser frágil, nasce desprotegido e delicado e a natureza parece desafiá-lo desde o seu surgimento. Responsável pela grande transformação no ambiente, devido a sua capacidade inventiva e criativa, o ser humano é o único pelo qual a natureza não se responsabiliza pelo seu sustento. É preciso dominá-la para que sobreviva, através do trabalho e da educação. O "processo de trabalho", que configura na transformação intencional da natureza, proporciona a libertação da condição de dependência. (Schuch Júnior, 1995)

Dessa forma, pode-se com segurança afirmar que o processo de assimilação das formas para dominar a natureza é um divisor social, ou seja, quem mais consegue dominar a natureza coloca-se mais bem situado nas classes da sociedade. A educação, desde os primórdios da sociedade, é fator de estratificação social.

O homem tribal educava seus filhos através do contato diário, não sendo necessária uma organização independente que detinha a função única da educação. As crianças tinham, através da vivência no próprio ambiente, a sua formação e assimilação das habilidades necessárias para o domínio da natureza. Era uma sociedade primitiva em aspectos de sobrevivência, que plantava o necessário para consumo, baseava suas relações na coletividade, nos valores comuns do grupo. Mas a educação era democrática, onde todo *know how* necessário para que a interação com a natureza não era de domínio de alguns, mas posto em comum, partilhado.

Com o surgimento de uma sociedade estratificada, onde os meios de produção e riqueza tornaram-se não mais coletivos, mas privados, a educação democrática e partilhada deixou de existir. Schuch Júnior (1995) salienta que sociedade sem escolas, sonhada por Ilich, é contemplada apenas no campo utópico, afirmando que o progresso humano parece estar intimamente ligado a divisão entre

os homens, numa relação de dominação, onde os que sabem falar, são cultos e possuem bens sobrepõem os que apenas fazem, produzem e nada possuem.

Sendo assim, a educação formal, transmitida por organizações especializadas é apresentada como uma maneira de dominação. Para a classe dominante, a formação era apresentada no sentido de preparar para o bem falar e para o comando. Para as classes menos favorecidas, bastava a convivência com os adultos e a imitação de sua forma de trabalhar.

A universidade surge nesse contexto de divisão de classes. Pensada já no feudalismo, a organização universitária vê sua institucionalização com a burguesia, primeiramente revolucionária, mas que assume traços de conservadorismo ao ascender ao poder. Para os burgueses, o título universitário representava sua ascensão aos altos escalões da sociedade. Como não possuíam "sangue azul", tinham no título universitário seu passaporte para as estruturas de poder vigentes.

Entende-se a diferenciação de classes oportunizada pelo sistema educacional vigente ao debruçar-se no seguinte fato: aos filhos do proletário, não se fazia necessária a universidade. A eles bastava uma escola primário-profissional de segunda categoria, já que serviriam de mão-de-obra à indústria nascente, garantindo a existência do sistema capitalista. Aos filhos dos burgueses, uma escola secundária superior, livre da problemática do trabalho, proporcionando-lhes ocupar os melhores postos no governo, na política e no sistema de produção. (Schuch Júnior, 1995)

No Brasil a história se repete. A dominação era camuflada pela ilustração intelectual, sendo assegurado aos filhos dos nobres o direito à educação intelectualizada, garantindo a diferenciação social. Basta ver o que diz Schuch Júnior (1998, p. 93) em relação ao período colonial da história brasileira:

A educação que os filhos dos ricos senhores necessitavam, nada tinha a ver com trabalho produtivo e sim com erudição, indispensável na diferenciação de classes e reprodução das relações de dominação. Obtinham, aqui na colônia, esta educação do eficientíssimo sistema escolar jesuítico. Este fato contribuirá para reforçar a valorização do trabalho intelectual dos trabalhadores livres do trabalho físico, carregado de desprezo social que dominou a cultura brasileira e determinaria o fenômeno do "bacharelismo".

Comprometidas com esta realidade, as primeiras escolas superiores desembarcam no Brasil trazidas pela família real. São o fruto de um arranjo administrativo para reunir faculdades e escolas isoladas que mantinham a

independência operacional do que propriamente um centro de profusão do conhecimento como foram concebidas as primeiras universidades. Baseada em um modelo francês de atrelamento estatal, não assumiu aqui o caráter de “universidade de espírito” visto em outros modelos, tais como o americano, o alemão ou o inglês.

Depois de muitas tentativas frustradas de romper a mera justaposição de escolas superiores, nas últimas décadas e principalmente como crítica ao autoritarismo dos governos militares, finalmente a universidade começa a desenvolver o senso crítico necessário para assumir seu papel de contestadora das relações de dominação e denunciadora do tradicional papel ideológico de exclusão do sistema escolar e não como uma mera reprodutora da ideologia hegemônica reinante.

A universidade, como grupo social que se orienta para um objetivo comum, pode ser vista como uma organização e, portanto, passível de estudo segundo a Teoria da Administração. Com o crescimento das unidades universitárias, o estilo de gerenciamento destas unidades incorporou a burocracia, comum na sociedade industrial. Como já foi abordado na construção deste capítulo, a burocracia denota um estilo de gestão pautado pela racionalidade das ações, onde, através da especificação dos métodos, busca-se minimizar a subjetividade, ou, segundo Motta e Pereira (1988, p. 21) “... uma organização ou burocracia é um sistema social racional, ou sistema social em que a divisão do trabalho é racionalmente realizada tendo em vista os fins visados.” Este modelo, inspirado na Teoria da Burocracia do sociólogo alemão Max Weber, tem entre suas principais críticas, o engessamento da organização pelo excesso de normas e padrões. Os procedimentos burocráticos, detalhados e precisos, acabaram por criar uma visão de burocracia como algo emperrado e atrasado, onde reina o excesso de papelório, a coerção e a punição. O conceito popular de burocracia foi construído nas críticas ao sistema burocrático e não no sistema inicialmente proposto.

Apesar de assumir a burocracia, a exemplo de organizações principalmente de cunho industrial, pode-se seguramente afirmar que a universidade compõe um tipo específico de organização onde a burocracia, ao contrário de colaborar para a excelência, serve para solidificar a imagem popular de emperramento. Segundo Schuch Júnior (1995) a universidade pode ser diferenciada das outras organizações empresariais ou não, principalmente pela sua característica única do seu quadro de pessoal. A atividade-fim, na unidade universitária, é

desenvolvida por um profissional altamente qualificado e especializado, sendo comum encontrar no nível operacional pessoas com maior qualificação que no nível institucional, invertendo a visão natural da pirâmide organizacional.

Sendo profissionais qualificados, são treinados para desempenharem sua atividade com autonomia, onde, para o êxito do processo de ensino-aprendizagem, é necessário um ambiente de criatividade e intensa interação. A supervisão e o controle tornam-se inviáveis, bem como a padronização, características da burocracia.

Dessa forma, o modelo mais adaptável para a gestão universitária, segundo J. Victor Balbridge (*apud* Schuch Júnior, 1995) é concebido a partir de um "sistema político", que contrapõe o tradicional modelo burocrático, representado pelo sistema colegial ou colegiado tradicional. Este modelo baseia-se no conflito, tornando-o essencial e estratégico na universidade. O conflito, por tratar-se na sua essência de negociação e ampliação de vantagens, faz com que grupos disputem e, ao mesmo tempo, colaborem entre si.

De posse desse apanhado, pode-se vislumbrar o ambiente organizacional onde as universidades estão inseridas, mas salienta-se o estilo diferenciado de sua gestão, onde se faz necessário um modelo que possa vir ao encontro desta diferenciação. O que se quer com este estudo é proporcionar a compreensão da complexidade ambiental que as organizações viveram durante o desenrolar da história, inclusive contemporânea, para que se entenda o processo de planejamento estratégico do Centro Universitário Franciscano, situando-se o docente como fator diferenciador no alcance da meta proposta. Este compromisso do docente é o comprometimento organizacional, objetivo primeiro e norteador deste estudo.

## **2.4 O comprometimento organizacional**

### **2.4.1 O desafio do comprometimento na sociedade pós-industrial**

O período de rápidas mudanças e transformações vivido neste final de século, tem caracterizado a emergência de uma sociedade pós-industrial, onde o setor de serviços alcança supremacia em relação aos demais, há uma forte ênfase na pesquisa e desenvolvimento e um acelerado avanço do conhecimento. A tecnologia assume papel fundamental nas relações dos indivíduos, trazendo à tona a sociedade da informação. A era pós-industrial é mais bem definida pelas discontinuidades que sinalizam a falência de múltiplas instituições características da

sociedade industrial, principalmente pelo aumento dos índices de desemprego estrutural, a crescente violência social, a incerteza quanto ao futuro, as crises do interior dos grupos familiares e do bem-estar social. (Bastos e Pereira, 1997)

Esse contexto de mudança tem imposto às organizações a busca de um modelo que as situe de maneira que possam interagir no ambiente de complexidade e permanecerem, desta forma, atuando no mercado. Porém, segundo Veltz e Zarifian (*apud* Fleury e Fleury, 1995) não existe um único modelo inovador de organização, havendo sim uma diversidade de experiências ou caminhos percorridos pelas empresas que ressaltam uma pluralidade de atitudes tomadas na busca de um modelo mais adaptável à realidade. A experimentação das organizações tem seguido uma tendência, percebida nas seguintes características: (a) a redução da unidade de negócio; (b) o movimento em direção a uma estrutura orgânica, como aquela que caracteriza as pequenas empresas de alta tecnologia; (c) a criação de *joint ventures*, freqüentemente entre uma grande empresa e uma pequena empresa; e (d) a emergência de redes organizacionais. Hage (*apud* Bastos e Pereira, 1997)

Essa turbulência ambiental externa vivida pelas organizações é caracterizada por alguns autores como a grande responsável pela mudança nos processos internos. Pode-se seguramente afirmar que o imperativo da mudança ambiental tem imposto às organizações não apenas um arranjo novo, mas uma nova forma de executar seu trabalho, como salientam Bastos e Pereira (1997, p. 3):

Passamos por um período de transformações extremamente significativas em toda a sociedade, que tem um grande impacto sobre práticas empresariais/organizacionais como um todo. Isso implica dizer que a forma como o trabalho é realizado está mudando, uma vez que todos os atores envolvidos no processo de trabalho estão sofrendo mudanças significativas.

Desta forma, as transformações nas relações de trabalho estariam caminhando no sentido de desenvolver um vínculo empregatício diferente do encontrado até então, caracterizado pela emergência de novos valores relacionados ao trabalho e seu significado na vida dos indivíduos. Este novo modelo é pautado pela autonomia, definindo um processo gerencial adhocrático que seria um fator crucial para a caracterização das mudanças organizacionais e da mudança das relações de trabalho, já que o próprio trabalho está mudando, tornando-se mais complexo, mais cognitivo, mais fluido, com maior incerteza e interligado.

Essas mudanças no ambiente de trabalho devem-se ao crescente uso das tecnologias de informação, que trazem consigo a exigência de uma maior qualificação do trabalhador, tornando o trabalho mais complexo. A fluidez deve-se ao acréscimo de habilidades básicas necessárias, da necessidade de trabalhar em equipe e da flexibilidade na definição dos postos de trabalho. Esta flexibilidade acaba por gerar cargos menos precisos, com problemas menos rotineiros que os da era industrial, culminando no desmantelamento do mercado interno e reduzindo a perspectiva do indivíduo de aspirar uma carreira dentro da organização, daí a variável incerteza que ronda o trabalhador. A teia organizacional da sociedade moderna é responsável pela interligação do trabalho, transformando-o também em automatizado e informatizado, interconetando-o dentro e fora da organização.

Howard (*apud* Bastos e Pereira, 1997) aponta algumas características do novo trabalhador das organizações de ponta da sociedade pós-industrial:

- capacidade intelectual e formação adequada, para o manejo das novas ferramentas tecnológicas e para lidar com problemas menos estruturados e facilmente decompostos em rotinas de trabalho;
- maior diferenciação e maior adaptabilidade, para lidar com a incerteza e mutabilidade dos contextos organizacionais e do trabalho;
- capacidades relacionais desenvolvidas, capacidade de comunicação, de negociação, de influência e de solucionar conflitos para interagir em equipe;
- orientação para o crescimento pessoal ou autodesenvolvimento, para interagir com as mudanças crescentes;
- responsabilidade, para conseguir atuar em ambiente com papéis menos claramente definidos e de maior incerteza, com equipamentos tecnológicos caros e, especialmente, para partilhar trabalhos com colegas da mesma equipe.

O estudo sobre comprometimento organizacional começa a ter sentido quando o conceito de uma organização de sucesso seja aquela que consiga equilibrar a necessidade de diferenciação e a manutenção de uma equipe identificada e direcionada com a filosofia e os propósitos da empresa apesar da turbulência geral. Neste sentido, o desafio reside em alcançar um ponto ótimo entre flexibilidade e compromisso, entre a capacidade de adaptação e competência para transformação e o aprendizado. (Bastos e Pereira, 1997)

São nas habilidades necessárias para o trabalhador da sociedade pós-industrial que se encontram as principais respostas para o estudo do

comprometimento na organização. Faz sentido o estudo do comprometimento quando se questiona a continuidade no emprego?

O comprometimento parece assumir um aspecto secundário quando o que preocupa verdadeiramente o trabalhador é se continuará ou não trabalhando, porém, as organizações necessitam cada vez mais de vínculos fortes entre o trabalhador e a empresa, constituindo esta característica em um valor difícil de ser encontrado no mercado, portanto, moeda preciosa, já que trabalhadores comprometidos são aqueles que conseguem responder à altura as necessidades de plena prontidão de habilidades.

As organizações precisam abrir caminho para o comprometimento, desenvolvendo uma cultura que favoreça estas atitudes por parte do trabalhador. Boyd (*apud* Bastos e Pereira, 1997) enfatiza a importância de investimento organizacional no processo de conexão entre expectativas da organização e expectativas dos trabalhadores. Outro ponto necessário para favorecer o comprometimento é clareza no estabelecimento de contratos e ênfase na redução de distância entre expectativas e realidade. Fink (*apud* Bastos e Pereira, 1997) observa ser comprometimento e identificação duas variáveis indissociáveis e que a chance de grupos autogerenciáveis e com autonomia para execução de tarefa e solução de problemas tornarem-se grupos de elevados níveis de comprometimento e desempenho.

#### 2.4.2 Conceito de comprometimento organizacional

A palavra “comprometimento” induz a mais de uma conceituação, respeitando-se o caráter cotidiano ou científico do significado. Para Bastos, Brandão e Pinho (1996) o conceito de comprometimento transpôs a utilização cotidiana e foi encontrar no campo das relações humanas o seu significado organizacional.

No cotidiano três conceitos podem ser encontrados mais freqüentemente. O primeiro diz respeito a “compromisso”, onde agir sem comprometimento reporta à idéia de “agir descompromissadamente”. O segundo conceito diz respeito a um estado de lealdade do indivíduo relativamente duradouro e que pode ser descrito através de sentenças que descrevem intenções, sentimentos, desejos. Por fim, comprometimento pode ser usado como algo que produz efeitos indesejados (comprometer como prejudicar, impedir). Nesta linha de raciocínio, percebe-se que o termo comprometimento no linguajar cotidiano pode estar associado a aspectos

positivos do comportamento humano, tais como sentimento de lealdade e gratidão, mas também associado a aspectos negativos, onde se comprometer assume a dimensão de “estar amarrado, atado ou unido” a algo não necessariamente bom, caracterizando dimensões valorativas opostas no sentido da palavra.

Segundo Bastos, Brandão e Pinho (1996), o conceito de comprometimento, ao ser utilizado na linguagem científica, perde sua amplitude, conservando apenas o significado de “engajamento” e eliminando o seu conteúdo de valoração negativa, passando a significar uma adesão, um forte envolvimento do indivíduo com variados aspectos de seu ambiente de trabalho, em especial sua organização empregadora, assumindo as seguintes dimensões do significado:

- o desejo de permanecer, de continuar; o sentimento de orgulho por pertencer;
- a identificação, o apego, o envolvimento com objetivos e valores;
- engajamento, exercer esforço, empenho em favor de...

A literatura sobre comprometimento organizacional aponta predominantemente os estudos de Mowday et. al. (*apud* Moraes et. al. 1995), onde o comprometimento está relacionado à força relativa de identificação do indivíduo com uma organização particular, caracterizando-se pelas seguintes dimensões: (a) uma forte crença e aceitação pelo indivíduo dos valores e objetivos da organização; (b) um desejo de exercer considerável esforço em favor da empresa e (c) um forte desejo de se manter como membro da organização. Para Northcraft e Neale (*apud* Moraes et. al. 1995, p. 178) “mais que uma simples lealdade à organização, o comprometimento é um processo através do qual os indivíduos expressam sua preocupação com o bem-estar e o sucesso da organização em que atuam”.

Pereira, Moraes e Ladeira (1996) completam o conceito de comprometimento organizacional, identificando cinco tipos diferentes de enfoques para o comportamento: o enfoque afetivo, o enfoque comportamental, o modelo instrumental, o enfoque sociológico e o modelo normativo. Estes enfoques são encontrados de diferentes formas e com diferentes nomenclaturas em diversos autores que versaram sobre comprometimento organizacional, mas os estudo não se contradizem.

O enfoque afetivo envolve uma relação ativa, na qual o trabalhador se esforça para contribuir com os objetivos da organização. O comprometimento é entendido como um “estado”, que apresenta três dimensões básicas: o indivíduo

identifica-se com os valores, normas e objetivos organizacionais; deseja-se se manter membro da organização e canaliza esforços no sentido de contribuir para o desenvolvimento organizacional. Para Mowday (*apud* Moraes et. al. 1995) o comprometimento vai além da simples lealdade passiva a uma organização, alcançando uma relação ativa, onde o indivíduo necessita dar algo de si próprio, contribuindo para o desempenho da mesma. Etzioni (*apud* Moraes et. al. 1995) classifica de três formas o envolvimento: (i) *o envolvimento moral*: internalização das metas, valores e normas da organização; (ii) *o envolvimento calculista*: relacionamento menos intenso com a organização e que se centra nas relações de troca e (iii) *o envolvimento alienado*: típico de organizações coercitivas por natureza, em que nem sempre a associação entre o indivíduo e a organização se faz de forma voluntária.

O enfoque comportamental que reflete o sentimento de responsabilidade do trabalhador pelos seus atos, especialmente se estes são livremente escolhidos, públicos e irrevogáveis. Dessa forma, o comprometimento pode ser comparado a um *continuum*, em que o comportamento leva o trabalhador a determinadas atitudes que, por sua vez, determinam novos comportamentos, ocasionando a criação de um lento, porém resistente vínculo com a organização. Neste enfoque, segundo Sakamura (*apud* Moraes et. al. 1995), o comprometimento é um vínculo do indivíduo com atos ou comportamentos, fazendo que as cognições relativas a tais atos se tornem mais resistentes às mudanças posteriores.

O modelo instrumental visualiza a questão do comprometimento como função das recompensas e custos percebidos pelo indivíduo em sua experiência de trabalho. A ligação entre o indivíduo e a organização acontece quando esta responde de forma satisfatória às necessidades e expectativas em aspectos como salário, status e liberdade.

O enfoque sociológico, onde o comprometimento é conceituado a partir das relações de autoridade que governam o controle do empregador e a subordinação dos trabalhadores. Os empregados trazem para as organizações, além de uma orientação básica para os seus papéis de subordinados, um conjunto de códigos normativos que especificam maneiras moralmente corretas de dominação. Assim, dentro desse quadro de referências, o "apego" do trabalhador não está na dependência do "amor" nem do "dinheiro", e sim da percepção da legitimidade regimental do empregador.

No modelo normativo, quanto mais forte o comprometimento, maior a predisposição do indivíduo em guiar as suas ações de acordo com os padrões internalizados. Pessoas comprometidas apresentam determinados comportamentos, não porque calculam benefícios pessoais, mas porque acreditam que é certo e moral fazê-los. As pesquisas dentro desta vertente utilizam escalas de mensuração dentro de uma perspectiva quantitativa, apresentando dois pontos de análise: o organizacional, através da cultura da organização e o indivíduo, através da motivação e do comprometimento apresentado pelo trabalhador dentro da empresa. Segundo Moraes et. al. (1995), este enfoque é oriundo da interseção entre a teoria organizacional de Etzioni e a Psicologia Social e centra-se na estrutura das atitudes e do seu poder preditivo em relação ao comportamento, em que as pressões normativas (procedimentos, rotinas, normas e valores específicos) preparariam o trabalhador para se comportar conforme os padrões internalizados.

Bastos, Brandão e Pinho (1996) completam a conceituação de comprometimento, não discordando dos modelos propostos pelos autores anteriores, mas apresentando, por sua vez, um modelo subdividido em três tipos: o comprometimento afetivo, o comprometimento de continuação e o comprometimento normativo.

O comprometimento afetivo é aquele que está associado à idéia de lealdade, sentimento de pertencer, desejo de contribuir e dar energia para a organização, envolvendo ainda o sentimento de orgulho e desejo de afiliação. O indivíduo comprometido afetivamente com uma organização, não mede esforços para permanecer, desconsiderando o quanto isto está custando-lhe.

No comprometimento de continuação, existe uma forma de apego psicológico, onde o indivíduo considera o custo de abandonar a organização muito alto, portando desconsidera esta hipótese. A saída da organização implicaria em sacrifícios significativos, tanto de ordem econômica, quanto social ou psicológica).

O comprometimento normativo parte da idéia da internalização ou identificação com valores e objetivos da organização. O indivíduo desenvolve um sentimento de dever, uma obrigação para com a organização, mas não um apego emocional. Sua diferença do comprometimento de continuação consiste em não necessariamente considerar o cálculo de custo-benefício como fator preponderante para permanência na organização.

### 2.4.3 O comprometimento organizacional como estratégia competitiva

Estratégia é um termo criado pelos antigos gregos, que significava um magistrado ou comandante-chefe militar. O uso desta terminologia no contexto dos negócios só aconteceu após a Segunda Revolução Industrial, popularizando-se no século XX.

Segundo Porter (1986, p. 15) "O desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser suas metas e quais as políticas necessárias para levar a cabo estas metas".

Como as mudanças estão ocorrendo de forma muito rápida, as empresas precisam desenvolver uma capacidade de entender o passado para evitar repetir os erros e preparar o seu futuro. Surge, então, uma nova visão de estratégia, que é diferente da que prevalece em muitas empresas. De acordo com Hamel & Prahalad (1995, p. 26), esta visão:

"reconhece que uma empresa precisa desaprender grande parte de seu passado para descobrir o futuro e que não é suficiente colocar a empresa em uma posição ótima dentro dos mercados existentes, o desafio é penetrar na nuvem de incerteza e desenvolver uma grande capacidade de previsão dos parapeiros do mercado de amanhã."

Para Ghemawat (2000, p. 32) "o desafio central da estratégia é guiar um negócio até um ponto alto no cenário de mudança". Os administradores precisam decidir onde e como suas empresas irão competir, avaliar as implicações de mudanças importantes nas partes relevantes do cenário dos negócios e se adaptar às mesmas ou mudar o cenário.

Na acepção de Certo & Peter (1993, p. 6) "a administração estratégica é definida como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente adequado ao seu ambiente". É preciso avaliar tanto o ambiente externo como o interno a fim de apontar os pontos fortes e fracos, oportunidades e riscos para a organização.

O mundo dos negócios sofreu inúmeras transformações desde o final da década de 1980, trazendo conseqüências como: abertura de mercados, concorrência global, avanços na área da tecnologia da informação alteraram a capacidade de fazer negócios, eliminando as restrições tradicionais de tempo e espaço. Com isso, o ambiente de mudanças cria seis imperativos estratégicos para a organização do futuro: (1) *Aumentar a velocidade do relógio estratégico*: envolve a

capacidade organizacional de compreender, de prever as mudanças externas que alteram as regras de um segmento de mercado e de reagir adequadamente a elas; (2) *Foco na carteira de negócios, com vários modelos*: as empresas estão em busca do foco estratégico, concentrando-se nos negócios que podem criar valor sustentável com a aplicação de suas competências básicas para proporcionar vantagem competitiva; (3) *Ciclos de vida estratégicos abreviados*: a estratégia estrutural deve ser alterada com regularidade, em períodos que podem variar entre dezoito meses a cinco anos, dependendo do setor; (4) *Criar flexibilidade para atender o mercado*: os vários segmentos de mercado apresentam exigências diferentes a um mesmo produto ou serviço, fazendo com que as empresas concentrem seus esforços em cada um destes segmentos. (5) *Aprimorar a inovação competitiva*, a empresa de sucesso terá que desenvolver habilidades excepcionais e se inovar em duas áreas: desenvolvimento estratégico e desenho organizacional; (6) *Administrar o canibalismo intra-empresarial*: a idéia de canibalismo passará a fazer parte da estratégia da empresa e o ritmo das inovações fará com que a organização se renove constantemente. (Nadler & Tushman, 2000)

A preocupação com uma visão estratégica que conduz a organização à excelência se fez presente no Centro Universitário Franciscano, quando da elaboração do Plano Estratégico de Gestão 1999 – 2002, onde os princípios fundamentais da instituição serviram como base para o planejamento. Os princípios norteadores podem ser assim resumidos: (Plano Estratégico de Gestão 1999 – 2002)

- criar espaços institucionais para a assimilação de conhecimento que reflitam concretamente a realidade sociocultural vivida atualmente pelo homem brasileiro;

- promover o encontro do homem com a sua própria humanidade através do diálogo experimental entre os seres humanos;

- esmerar-se em proporcionar uma formação profissional sólida, onde a inter-relação entre o técnico-científico e o homem seja a sua marca fundamental;

- estabelecer condições para que toda a experiência educacional represente muito mais um encontro do significado e do valor pelo próprio indivíduo, através dos processos de descoberta, do que uma imposição consciente ou não de fórmulas acadêmicas e;

- proporcionar os meios necessário para que o processo educacional desenvolvido na Instituição assuma uma itinerância compartilhada na problemática sociocultural e na alegria de quem se liberta.

Destes princípios fundamentais são extraídas a política, a diretriz geral, a missão e a visão do Centro Universitário Franciscano.

Como política, a UNIFRA propõe-se a se empenhar pela valorização da pessoa humana, entendida como um ser em relação com o mundo sociocultural e com o seu semelhante, tendo como base o diálogo livre, fraterno, crítico-criativo e formador, com vistas a uma educação de excelência que permita colaborar com a promoção de uma sociedade mais justa e solidária.

A diretriz geral do Centro Universitário Franciscano é a de desenvolver-se de acordo com sua efetiva capacidade, preservando sua condição de excelência no ensino, em todos os níveis ofertados.

Como missão, a UNIFRA almeja valorizar a pessoa humana entendida como um ser em relação com o mundo sociocultural e com o seu semelhante, tendo como base uma relação dialógica, fraterna, crítica e criativa, com vistas a uma educação de qualidade, que vise a formação de profissionais íntegros, capazes de interferir no mundo em constante transformação.

E, por fim, como visão, tornar-se um centro de excelência no que se refere ao trabalho acadêmico e administrativo em seus aspectos social, político, científico e econômico.

Em consonância com estes princípios, o plano estratégico da UNIFRA aponta para as seguintes metas a serem alcançadas: excelência acadêmica e administrativa, integração e evangelização.

No que diz respeito à excelência administrativa, o objetivos estratégicos apontam no sentido da valorização da avaliação institucional, adequação do espaço físico e infra-estrutura, valorização e capacitação dos recursos humanos e a busca da qualidade na formação discente.

Em relação à integração, busca-se o crescimento da oferta de vagas e a ampliação de parcerias com a comunidade e outras instituições, incentivando a troca de experiências e a prática do diálogo.

Por fim, na evangelização, pretende-se oportunizar à comunidade universitária refletir sobre o Evangelho através de estudos e da convivência em grupos para o crescimento pessoal e o compromisso social evangelizador.

### **3 METODOLOGIA**

Serão descritos na metodologia deste trabalho os métodos predominantes, as perguntas de pesquisa, a delimitação da pesquisa, a definição dos termos específicos do trabalho e o plano de coleta de dados e análise de dados.

#### **3.1 Métodos predominantes**

O estudo a ser realizado tem por característica a compreensão do comportamento de um determinado tipo de grupo social, sendo assim, pode-se classificar a pesquisa como descritiva. Segundo Gil (1996), este tipo de pesquisa tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis, sem a interferência do pesquisador. Já para Avila (1999), a pesquisa descritiva é a que mais se adapta quando o pesquisador tem por objetivo a descrição de uma determinada situação, onde se deseja “estimar a proporção de pessoas que aceitam certas opiniões ou atitudes ou que se comportam de determinada maneira”.

#### **3.2 Perguntas de pesquisa**

Respeitando-se o problema de pesquisa proposto neste projeto e o referencial teórico-empírico apresentado, pode-se enunciar as seguintes perguntas de pesquisa:

1) Os docentes do Centro Universitário Franciscano conhecem a utopia franciscana, ideário este norteador das atividades institucionais?

2) Conhecendo a filosofia norteadora da instituição, os docentes comprometem-se com ela?

3) Fatores pessoais, tais como tempo de permanência na instituição (carga horária do docente), tempo de trabalho, idade, atividade exercida ou área de atuação interferem no comprometimento docente?

#### **3.3 Delimitação da pesquisa**

Na delimitação da pesquisa é descrita a população que será alvo do estudo e o *design* e perspectiva do mesmo.

### 3.3.1 População

O Centro Universitário Franciscano possui na data de realização deste trabalho um universo de 132 professores, sendo que 127 desenvolvem suas atividades no ensino superior e 5 no ensino médio. Segundo Ávila (1999) quando a população é pequena, não é necessária a utilização de amostra. Foi considerada a população para a pesquisa somente os professores que desenvolvem suas atividades no ensino superior de graduação e pós-graduação da instituição, não considerando também as sócias da Sociedade Caritativa e Literária São Francisco de Assis – Zona Norte – entidade mantenedora da instituição, que por serem efetivamente engajadas com o carisma franciscano, já que são religiosas da congregação que atua na UNIFRA, poderiam descaracterizar os dados da pesquisa. As sócias da SCALIFRA-ZN que desenvolvem atividade como docente ou em acúmulo de função administrativa e docente na UNIFRA são em número de seis.

### 3.3.2 Design e perspectiva da pesquisa

Dadas as características, pode-se dizer que o método de investigação que norteou a pesquisa foi o estudo de caso. Para Cervo et al (1996) o estudo de caso pode ser caracterizado como a pesquisa de um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade onde se busca examinar aspectos particulares de sua vida. Entre as vantagens apontadas para justificar a adoção do estudo de caso, pode-se citar a facilidade em tratar o problema com maior profundidade (verticalidade) além de possibilitar maior integração de dados.

Como a pesquisa foi desenvolvida em apenas um determinado período, ou seja, não foram feitas comparações entre períodos distintos de comprometimento dos docentes, pode-se dizer ser a pesquisa de perspectiva sincrônica.

## 3.4 Definição de termos

A definição de termos propõe-se a esclarecer possíveis dúvidas em relação a termos específicos da pesquisa ou termos que não são do uso corrente do leitor. As expressões abaixo, no entendimento do autor, são carentes de explicação:

- **Utopia Franciscana:** O ideário de São Francisco de Assis. Ao assumir a vida religiosa, pautando-se no Evangelho de Jesus Cristo, São Francisco desenvolve um modo próprio de viver este Evangelho, baseando-se principalmente nos valores da pobreza, partilha, trabalho e alegria. A utopia franciscana para os dias atuais

pode ser encarada como a irreparável vontade de transformar o mundo pela paz, pela justiça e pela fraternidade, valores estes inerentes ao educador franciscano.

- **Comprometimento:** O grau em que o indivíduo está identificado com o trabalho que executa, bem como a influência do trabalho em sua auto-imagem. No caso da UNIFRA, pode-se considerar um docente comprometido aquele professor que vê o seu trabalho mais que uma ocupação laboral, mas como uma forma de auxiliar o ser humano em busca da transformação, sendo um colaborador na sua formação humana integral.

- **Comprometimento com a organização:** Pode ser definido como: 1) crença e aceitação dos valores e objetivos da organização – o educador franciscano considera-se atraído pelo ideário de São Francisco de Assis e compromete-se em agir de acordo com ele. 2) desejo de manter o vínculo com a organização – onde o professor gosta do trabalho que faz, está contente por estar trabalhando no Centro Universitário Franciscano e tem vontade de permanecer na instituição e 3) intenção de esforçar-se em prol da organização – onde o professor não vê a instituição apenas como um “ganha-pão”, mas como um local onde se realiza e se completa como profissional e assim deseja que ela cresça com o seu trabalho dedicado. Desta forma, Monday *et al.* (*apud* Bastos, 1994, p.43) ressaltam que assim definido, o indivíduo supera a simples lealdade para com a organização. Na verdade, o indivíduo “deseja dar algo de si próprio para contribuir para o bem estar da organização”.

### 3.5 Plano de coleta e análise de dados

A seguir, são apresentados os tipos de dados pertinentes à pesquisa, as técnicas e instrumentos utilizados na coleta destes dados e as técnicas de análise e interpretação.

#### 3.5.1 Tipos de dados

Foram utilizados dados primários obtidos através de questionário aplicados junto ao conjunto de docentes do Centro Universitário Franciscano. Os dados secundários, que segundo Avila (1999) contribuem para a resolução do problema, foram obtidos através de pesquisa bibliográfica às fontes documentais da instituição e da mantenedora.

### 3.5.2 Técnicas e instrumentos de coleta de dados

A pesquisa de uma maneira geral e a pesquisa descritiva de forma particular, exigem especial atenção no que diz respeito à coleta de dados. Os passos de um processo de coleta de dados podem ser assim descritos: determinação da população a ser estudada, elaboração do instrumento de coleta, programação da coleta e a coleta propriamente dita (Cervo *et al.*, 1996).

Na tentativa de responder ao problema proposto para esta pesquisa, foi utilizado um questionário (anexo 1) adaptado do modelo proposto por Mowday *et al.* (1982), onde os docentes do Centro Universitário Franciscano posicionaram-se em relação às questões relativas a aspectos comportamentais do trabalho e que podem trazer à tona o seu grau de comprometimento com a organização.

As questões foram elaboradas respeitando dois blocos, a saber:

- **Identificação:** com questões relativas a idade do docente, sexo, regime de trabalho, área de atuação, tempo de trabalho na instituição, atividade exercida e titulação.

- **Percepção do comprometimento:** com questões relativas a conhecimento dos objetivos institucionais e compromisso com a filosofia, composto de uma escala onde o entrevistador gradua seu sentimento posicionando-se em relação às afirmações propostas, numa escala de “discordo fortemente”, “discordo”, “indiferente (sem opinião)”, “concordo” e “concordo fortemente” e de uma questão aberta onde o docente pôde expressar-se em relação aos valores considerados comuns entre ele e a UNIFRA.

Os dados obtidos foram lançados em computador munido com *software* específico para este fim, no caso o *Statistica* e o *Microsoft Excel*, gerando os resultados finais para análise e interpretação.

### 3.5.3 Técnicas de análise e interpretação de dados

Os processos de análise e interpretação de dados, apesar de conceitualmente distintos, são de inteiro relacionamento. Por análise, pode-se entender como organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas. Este ampliar das respostas é feito ligando-as a outros acontecimentos relacionados ou não e anteriormente obtidos (Gil, 1994).

Foram utilizados os seguintes instrumentos para a análise dos dados:

- tabulação eletrônica dos dados;
- levantamento descritivo da população;
- análise da confiabilidade e validade do questionário;
- análise fatorial das variáveis;
- análise de correlação múltipla das variáveis.

Para interpretação foi utilizada a comparação dos dados obtidos, analisados à luz da teoria, que norteou o estabelecimento das proposições. Convém salientar Minayo *et al.* (1996, p. 19) no que diz respeito à importância da teoria na análise dos dados: a teoria é “um conhecimento que nos servimos no processo de investigação como um sistema organizado de proposições, que orientam a obtenção de dados e a análise dos mesmos, e de conceitos, que veiculam seu sentido”.

## 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Na primeira parte da análise e interpretação dos dados da pesquisa realizada junto aos docentes do Centro Universitário Franciscano - UNIFRA, confeccionada com o auxílio dos *softwares* Statistica (tabulação dos dados) e Microsoft Excel (construção de gráficos, figuras e tabelas), serão apresentados os dados que compõem o perfil do entrevistado, caracterizando-os em quesitos como idade, sexo, regime de trabalho, área de atuação, tempo de trabalho na instituição, atividade exercida e titulação. Completam esta primeira parte a análise as informações referentes às percepções dos professores em relação ao sentimento de comprometimento que o instrumento procura medir.

Na segunda parte da análise, abordar-se-ão a confiabilidade e a validade do instrumento de coleta de dados, a Escala de Comprometimento Organizacional (ECO), utilizada para medir o sentimento de comprometimento dos docentes.

A terceira parte é composta pela análise fatorial das variáveis na escala de valorização, análise de correspondência múltipla, análise de associação das variáveis e, por fim, o sentimento de comprometimento dos docentes da UNIFRA em relação à filosofia da instituição.

### 4.1 Levantamento descritivo dos docentes do Centro Universitário Franciscano em relação aos dados pessoais

Os gráficos e tabelas distribuídos abaixo descrevem o perfil dos dados pessoais dos docentes da UNIFRA, obtido através de censo realizado com 109 professores.

TABELA 1 – Idade

Idade	Frequência	%
Menos de 25 anos	2	1,9
De 25 a 34 anos	24	22,2
De 35 a 44 anos	30	27,7
de 45 a 54 anos	23	21,3
55 anos ou mais	29	26,9
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100,0</b>

Na leitura da tabela 1, nota-se que os docentes possuem idades distribuídas regularmente entre as categorias, onde 24 (22,2%) possuem de 25 a 34 anos, 30 (27,8%) têm idade de 35 a 44 anos, 23 (21,3%) têm de 45 a 54 anos e 29

(26,9%) possuem 55 anos ou mais. Observa-se que apenas 2 professores (1,9%) possuem menos de 25 anos.

TABELA 2 – Sexo

Sexo	Frequência	%
Masculino	50	45,9
Feminino	59	54,1
<b>TOTAL</b>	<b>109</b>	<b>100,0</b>

De acordo com o que demonstra a tabela 2, dos 109 professores entrevistados, 50 (45,9%) são do sexo masculino e 59 (54,1%) são do sexo feminino.

TABELA 3 - Regime de trabalho

Regime	Frequência	%
Horista	28	25,9
Regime parcial	56	51,9
Regime integral	24	22,2
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100,0</b>

No que diz respeito ao regime de trabalho exercido pelos professores do Centro Universitário Franciscano, nota-se que, dos 108 professores que responderam a questão, 28 (25,9%) são horistas, 56 (51,9%) são de regime parcial e 24 (22,2%) exercem o regime de trabalho por tempo integral. Convém observar, de acordo com os dados levantados, que se considerados o percentual de horistas (51,9%) e professores em tempo parcial (25,9%), existe um número muito pequeno de docentes que se dedicam exclusivamente ao trabalho integral na instituição, num percentual de 22,2%.

TABELA 4 - Área de atuação

Área	Frequência	%
Ciências Sociais e Humanas	61	57,0
Ciências Biológicas e da Saúde	15	14,0
Arte, Letras e Comunicação	11	10,3
Ciências Exatas	20	18,7
<b>TOTAL</b>	<b>107</b>	<b>100,0</b>

Os professores entrevistados na pesquisa distribuem-se nas cinco áreas de conhecimento respeitando os percentuais apontados na tabela 4, onde 61 professores (57%) estão lotados na área de Ciências Sociais e Humanas, 15 professores (14%) estão lotados na área de Ciências Biológicas e da Saúde, 11 professores (10,3%) estão lotados na área de Artes, Letras e Comunicação e 20 professores (18,7%) estão lotados na área de Ciências Exatas.

TABELA 5 - Tempo na instituição

Tempo	Frequência	%
Menos de 01 ano	28	25,9
De 01 a 05 anos incompletos	51	47,2
De 05 a 10 anos incompletos	9	8,3
De 10 a 15 anos incompletos	10	9,3
15 anos ou mais	10	9,3
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100,0</b>

Em relação ao tempo de trabalho na instituição, como demonstra os dados na tabela 5, 28 professores (25,9%) têm menos de 01 ano, 51 professores (47,2%) possuem de 1 a 5 anos incompletos, 9 professores (8,3%) possuem de 5 a 10 anos incompletos, 10 professores (9,3%) possuem de 10 a 15 anos incompletos e também 10 professores (9,3%) possuem 15 anos ou mais. Pode-se afirmar, baseado nos dados, que a grande maioria dos docentes (73,1%) desenvolvem sua atividades a, no máximo, cinco anos.

TABELA 6 - Atividade exercida na instituição

Atividade	Frequência	%
Atividade docente	76	69,7
Atividade administrativa	5	4,6
Ativ. Docente + ativ. administrativa	28	25,7
<b>TOTAL</b>	<b>109</b>	<b>100,0</b>

Os professores do Centro Universitário Franciscano podem atuar exclusivamente na docência, exclusivamente em função administrativa ou acumular as duas funções. Os professores entrevistados na pesquisa, como demonstra a tabela 6, que atuam exclusivamente na docência são em número de 76 (69,7%), exclusivamente em função administrativa são em número de 5 (4,6%) e acumulando as duas funções, são em número de 28 (25,7%).

TABELA 7 - Titulação

Titulação	Frequência	%
Graduado	4	3,7
Especialista ou especializando	16	14,7
Mestre ou mestrando	62	56,9
Doutor ou doutorando	19	17,4
Pós-doutor	8	7,3
<b>TOTAL</b>	<b>109</b>	<b>100,0</b>

A tabela 7 demonstra como estão distribuídos os professores entrevistados no que diz respeito à titulação. Desta forma, 4 professores (3,7%) são graduados, 16 (14,7%) são especialistas ou especializando, 62 (56,9%) são mestres ou mestrando, 19 (17,4%) são doutores ou doutorando e 8 professores (7,3%) possuem título de pós-doutor.

#### **4.2 Levantamento descritivo dos docentes do Centro Universitário Franciscano, segundo o grau de valorização dos fatores que medem o comprometimento organizacional**

Esta etapa do trabalho refere-se à apresentação e análise dos dados dos professores do Centro Universitário Franciscano em relação à segunda parte do questionário, que contém afirmativas sobre comprometimento organizacional. O que se pretende alcançar com este procedimento é identificação do comprometimento organizacional dos docentes da UNIFRA.

No sentido de verificar o comprometimento docente, organizou-se um instrumento de coleta contendo 18 afirmativas, onde o docente pôde opinar em relação aos sentimentos de compromisso. Para tal, foi utilizado a Escala de Likert, distribuindo as opiniões em 5 níveis: (1) discordo fortemente, (2) discordo, (3) indiferente (sem opinião), (4) concordo e (5) concordo fortemente. Este instrumento de coleta abordou temas como disponibilidade de dispensar esforços para o sucesso da organização, afinidade com o ambiente de trabalho, afinidade com os valores propostos e vividos pela instituição, orgulho de pertencer à organização, propensão de dar o melhor de si para o desenvolvimento do trabalho, vontade de permanecer no emprego e propensão para desenvolver positivamente o ambiente de trabalho.

TABELA 8 – Disposição em esforçar-se em prol da organização

<b>Categorias</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Discordo	2	1,8
Indiferente	3	2,8
Concordo	32	29,4
Concordo fortemente	72	66,0
<b>TOTAL</b>	<b>109</b>	<b>100,0</b>

Os docentes foram convidados a posicionar-se em relação a alternativa que afirmava ser eles disponíveis ao esforço em relação ao êxito da UNIFRA. Como demonstra a tabela 8, 2 docentes (1,8%) responderam discordar, 3 docentes (2,8%) responderam estar indiferentes ou não terem opinião acerca do assunto, 32 docentes (29,4%) responderam concordar e 72 docentes (66,1%) responderam concordar fortemente. Nota-se o alto percentual – 95,5% - dos professores dispostos a dispensar esforços para o sucesso da organização e a inexistência de professores que discordavam fortemente da afirmativa.

TABELA 9 – Orgulho em demonstrar que pertence à organização franciscana

<b>Categorias</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Discordo	2	1,9
Indiferente	2	1,9
Concordo	38	35,2
Concordo fortemente	66	61,0
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100,0</b>

O orgulho de pertencer à organização foi medido quando os professores foram questionados sobre se falavam aos amigos com orgulho em relação ao Centro Universitário Franciscano, referindo-se à instituição como um local de ambiente saudável e de companheirismo. Dos entrevistados, cujos dados estão demonstrados na tabela 9, 2 professores (1,9%) alegaram discordar e estarem indiferentes à afirmativa, 38 professores (35,2%) concordaram e 66 (61,1%) concordaram fortemente com a afirmativa, denotando orgulho dos docentes em pertencer à organização. Nota-se a não existência de nenhum professor a responder discordar fortemente em relação ao orgulho de pertencer a UNIFRA.

TABELA 10 – Disposição em falar da UNIFRA aos amigos

<b>Categorias</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Discordo fortemente	1	0,9
Discordo	1	0,9
Indiferente	21	19,3
Concordo	28	25,7
Concordo fortemente	58	53,2
<b>TOTAL</b>	<b>109</b>	<b>100,0</b>

As afirmações em relação ao orgulho de pertencer à organização são corroboradas quando os dados são confrontados com os encontrados na tabela 10. Ao depararem-se com a afirmação sobre o orgulho em contar para os demais que são partes de uma organização franciscana, os professores da UNIFRA responderam da seguinte forma: 1 professor (0,9%) discordou fortemente, 1 professor (0,9%) discordou, 21 professores (19,3%) mostraram-se indiferentes ou sem opinião, 28 professores (25,7%) concordaram e 58 (53,2%) concordaram fortemente. O percentual de professores que concordaram e concordaram fortemente que possuem orgulho em contar que fazem parte de uma organização franciscana chegou a 78,9%.

TABELA 11 – Compatibilidade com os valores franciscanos

<b>Categorias</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Discordo fortemente	2	1,8
Discordo	1	0,9
Indiferente	4	3,7
Concordo	27	24,8
Concordo fortemente	75	68,8
<b>TOTAL</b>	<b>109</b>	<b>100,0</b>

Os valores franciscanos propostos e vividos na instituição representam o “pano de fundo” para o comprometimento organizacional. Os professores foram questionados sobre a compatibilidade dos valores franciscanos com os valores pessoais de cada um e responderam assim, conforme tabela 11: 2 (1,8%) discordaram fortemente da compatibilidade de valores, 1 (0,9%) discordou, 4 (3,7%) mostraram-se indiferentes ou sem opinião, 27 (24,8%) disseram concordar e 75 (68,8%) disseram concordar fortemente sobre a compatibilidade de valores organizacionais e pessoais.

TABELA 12 – Desejo de, ao trocar de emprego, conviver com os mesmos valores

<b>Categorias</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Discordo	4	3,7
Indiferente	11	10,2
Concordo	50	46,3
Concordo fortemente	43	39,8
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100,0</b>

Essa compatibilidade com os valores organizacionais expressa na tabela 12, acaba por acarretar em outra realidade: os valores franciscanos são diferenciais da organização. Os professores foram defrontados com a seguinte afirmação: se eu fosse trabalhar em outra instituição, gostaria que ela possuísse valores semelhantes ao Centro Universitário Franciscano. As respostas à afirmativa deram-se da seguinte forma: 4 (3,7%) afirmaram discordar, 11 (10,2%) estavam indiferentes ou não tinham opinião, 50 (46,3%) concordaram com a afirmativa e 43 (39,8%) concordaram fortemente. O percentual de professores que consideram importante encontrar os valores franciscanos em outra organização é de 86,1%, corroborando a compatibilidade de valores pessoais e organizacionais.

TABELA 13 – Felicidade por conviver com valores franciscanos

<b>Categorias</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Discordo fortemente	1	0,9
Discordo	5	4,6
Indiferente	16	14,7
Concordo	44	40,4
Concordo fortemente	43	39,4
<b>TOTAL</b>	<b>109</b>	<b>100,0</b>

Pode-se completar a análise dessa compatibilidade ao analisar-se os dados da tabela 13, onde os docentes, ao opinarem sobre o sentimento de felicidade em relação à convivência com os valores de São Francisco de Assis, responderam: 1 (0,9%) discordar fortemente, 5 (4,6%) discordar, 16 (14,7%) estarem indiferentes ou sem opinião, 44 (40,4%) concordar e 43 (39,4%) concordar fortemente, denotando um percentual de 79,8% de professores felizes por estar convivendo com valores franciscanos.

TABELA 14 – Interesse pelos destinos da UNIFRA

<b>Categorias</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Discordo	2	1,8
Indiferente	11	10,1
Concordo	32	29,4
Concordo fortemente	64	58,7
<b>TOTAL</b>	<b>109</b>	<b>100,0</b>

Esta compatibilidade interfere na postura do docente em relação ao destino da instituição de que faz parte. Os docentes afirmaram interessar-se pelos destinos da UNIFRA, devido sua opção franciscana, em um percentual de 88,1%. Apenas 11 docentes (10,1%) disseram-se indiferentes ou sem opinião e 2 (1,8%) discordaram da afirmação que alia destino da instituição com os valores de São Francisco de Assis.

TABELA 15 - Busca do progresso no trabalho

<b>Categorias</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Discordo fortemente	1	0,9
Discordo	4	3,7
Indiferente	19	17,4
Concordo	44	40,4
Concordo fortemente	41	37,6
<b>TOTAL</b>	<b>109</b>	<b>100,0</b>

A inspiração franciscana da UNIFRA, segundo os entrevistados, inspira o docente a buscar o progresso em suas atividades. Esta afirmação foi proposta e os professores responderam, segundo a tabela 15: 1 (0,9%) discordou fortemente, 4 (3,7%) concordaram, 19 (17,4%) demonstraram-se indiferentes ou sem opinião formada, 44 (40,4%) afirmaram concordar e 41 (37,6%) afirmaram concordar fortemente, ou seja, consideradas as respostas “concordar” e “concordar fortemente”, o percentual de professores que admite ser a inspiração franciscana um fator de progresso no trabalho chega a 78%.

TABELA 16 – Avaliação do local de trabalho

<b>Categorias</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Discordo	5	4,6
Indiferente	16	14,7
Concordo	45	41,3
Concordo fortemente	43	39,4
<b>TOTAL</b>	<b>109</b>	<b>100,0</b>

Convém compará-<sup>8</sup>se os dados da tabela 15 com a tabela 16. Os docentes foram questionados sobre se consideravam o Centro Universitário Franciscano um bom local para se trabalhar, onde responderam: 5 professores (4,6%) discordaram da afirmação que diz ser a UNIFRA um bom local para se trabalhar, 16 (14,7%) disseram-se indiferentes ou não opinaram, 45 (41,3%) concordaram com a afirmação e 43 (39,4%) concordaram fortemente com a afirmação, perfazendo um percentual de 80,7 % de professores que consideram a UNIFRA um bom local para trabalhar.

O instrumento de coleta de dados propôs-se também a avaliar o docente em relação aos princípios básicos da utopia franciscana, procurando associar os valores de São Francisco de Assis com o cotidiano docente. Neste sentido, os professores foram convidados a posicionar-se em relação a alguns preceitos fundamentais do franciscanismo que poderiam ter ligação com sua prática pedagógica.

TABELA 17 – Preocupação em agir com justiça e igualdade

<b>Categorias</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Concordo	16	14,7
Concordo fortemente	93	85,3
<b>TOTAL</b>	<b>109</b>	<b>100,0</b>

Os professores afirmaram preocupar-se em agir com justiça e igualdade no trato com seus alunos ou subordinados, onde 16 professores (14,7%) concordaram com a afirmação e 93 professores (85,3%) concordaram fortemente, conforme denota a tabela 17.

TABELA 18 – Transformação do ambiente de trabalho

<b>Categorias</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Indiferente	2	1,9
Concordo	22	20,4
Concordo fortemente	84	77,7
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100,0</b>

Os docentes ao mesmo tempo afirmaram, em 98,2% dos entrevistados, procurar transformar o local de trabalho em um ambiente alegre, que favorece as relações interpessoais e o desenvolvimento humano. Apenas 2 professores (1,8%) disseram-se indiferentes ou sem opinião em relação ao papel de promotores de alegria no ambiente de trabalho, de acordo com os dados apresentados na tabela 18.

TABELA 19 – Fraternidade e serviço nas ações

<b>Categorias</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Indiferente	1	0,9
Concordo	37	34,3
Concordo fortemente	70	64,8
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100,0</b>

São Francisco de Assis é muito enfático ao tratar da fraternidade em sua filosofia de vida. Para ele, como foi denotado na fundamentação teórico-empírica deste trabalho, o viver apenas tem sentido quando é pautado pelo servir. Os professores do Centro Universitário Franciscano puderam opinar em relação à fraternidade no ambiente de trabalho, quando foram solicitados a posicionar-se em relação à afirmação: exerço com fraternidade minhas ações na instituição, denotando o caráter de serviço da função que ocupo. Os docentes, como se vê na tabela 16, assim comportaram-se: 70 professores (64,8%) asseguraram concordar fortemente com a afirmação, 37 professores (34,3%) asseguraram concordar e apenas 1 professor (0,9%) mostrou-se indiferente ou sem opinião.

TABELA 20 – Hábito de reavaliação

<b>Categorias</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Concordo	32	29,4
Concordo fortemente	77	70,6
<b>TOTAL</b>	<b>109</b>	<b>100,0</b>

Ainda no sentido de verificar o quanto o educador franciscano preocupa-se em utilizar os preceitos institucionais no cotidiano pedagógico, os docentes da UNIFRA foram questionados sobre o hábito da reavaliação, prática apregoada por São Francisco como a busca da utopia, da melhoria constante, da santificação. Os docentes foram confrontados com a afirmativa: tenho o hábito de reavaliar o meu trabalho constantemente, buscando a perfeição naquilo que faço. Os professores asseguraram, em 100% dos casos (aqui consideradas as respostas “concordo fortemente” e “concordo”) ter o hábito da reavaliação do trabalho, como atesta a tabela 20.

TABELA 21 – Hábito de compartilhar experiências

<b>Categorias</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Indiferente	2	1,9
Concordo	45	41,7
Concordo fortemente	61	56,4
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100,0</b>

A partilha é uma característica marcante na utopia franciscana. São Francisco, quando se decidiu pela opção radical do Evangelho, assumiu a partilha e fez questão que os seus também assumissem. A partilha para o docente pode ser encarada como o partilhar do saber, das experiências, dos métodos e procedimentos pedagógicos. Na pesquisa, 106 professores (98,2%) afirmaram compartilhar experiências no sentido de enriquecer os pares ou subordinados. Apenas 2 professores (1,9%) disseram-se indiferentes ou sem opinião, conforme demonstra os dados apresentados na tabela 21.

TABELA 22 – Percepção sobre o ambiente de trabalho

<b>Categorias</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Discordo fortemente	1	0,9
Discordo	8	7,3
Indiferente	2	1,8
Concordo	39	35,8
Concordo fortemente	59	54,2
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100,0</b>

Por fim e no sentido de tentar resumir as questões abordadas, o questionário apresentou uma afirmação que procurou englobar, em linhas gerais, o

sentimento do docente em relação à UNIFRA. Os professores foram convidados a posicionarem-se em relação às condições que o local de trabalho propicia para a realização profissional. Desta forma, 59 docentes (54,1%) concordaram fortemente ser o local de trabalho propício ao desenvolvimento profissional, 39 docentes (35,8%) concordaram, 2 professores (1,8%) disseram-se indiferentes ou não emitiram opinião, 8 (7,3%) discordaram e 1 professor (0,9%) discordou fortemente da afirmação, conforme os dados que são demonstrados na tabela 22.

#### **4.3 Confiabilidade e validade da Escala de Comprometimento Organizacional – ECO**

Quando se utiliza um questionário para a confecção de uma pesquisa, é necessário que se meça o grau de confiabilidade e validade do instrumento de pesquisa, ou seja, a fidedignidade do instrumento. Segundo Pasquali (1997, 127) “a fidedignidade ou a precisão de um teste diz respeito à característica que ele deve possuir – a de medir sem erros -, donde os nomes precisão, confiabilidade e fidedignidade”. O autor, completando seu pensamento, afirma: “a análise de precisão de um instrumento psicológico quer mostrar precisamente o quanto ele se afasta do ideal da correlação 1, determinando um coeficiente que, quanto mais próximo de 1 menor será o erro cometido na utilização do teste”.

TABELA 23 - Teste de análise de consistência interna dos itens da ECO segundo o coeficiente  $\alpha$  de Cronbach.

Questões	Média	Desvio Padrão	Desvio Padrão	Correlação	Coefficiente Alpha
Q1	73,11	56,04	7,49	0,47	0,84
Q2	73,16	54,83	7,4	0,61	0,83
Q3	74,67	56,51	7,52	0,13	0,87
Q4	73,15	54,09	7,35	0,55	0,84
Q5	73,43	52,17	7,22	0,64	0,83
Q6	73,5	52,97	7,28	0,65	0,83
Q7	73,62	50,47	7,1	0,78	0,82
Q8	73,67	55,31	7,44	0,32	0,85
Q9	73,58	51,56	7,18	0,69	0,83
Q10	72,85	59,74	7,73	0,2	0,85
Q11	73,25	53,7	7,33	0,64	0,83
Q12	73,54	52,73	7,26	0,64	0,83
Q13	73,83	57,08	7,55	0,1	0,87
Q14	72,93	57,89	7,61	0,41	0,84
Q15	73,07	56,01	7,48	0,63	0,84
Q16	73	57,69	7,6	0,45	0,84
Q17	73,17	57,96	7,61	0,34	0,84
Q18	73,37	51,53	7,18	0,65	0,83

Obs.: Os valores referem-se à parte do instrumento que verifica os sentimentos de comprometimento.

Para a verificação da confiabilidade do teste aplicado nesta pesquisa utilizou-se o coeficiente  $\alpha$  de Cronbach nas alternativas relativas ao comprometimento organizacional (alternativas que vão do número 08 ao número 25), conforme anexo 1. Assim, quanto mais próximo de 1 for o coeficiente  $\alpha$  de Cronbach, maior a fidedignidade dos dados.

O Coeficiente  $\alpha$  de Cronbach Médio foi de 0,85 para o instrumento de coleta de dados utilizado nesta pesquisa. Como o resultado do coeficiente aproximou-se de 1, de acordo com Pasquali (1997), pode-se afirmar que o teste possui um coeficiente de precisão significativo, possuindo confiabilidade por consistência interna.

#### 4.4 Análise Fatorial das variáveis na escala de valorização dos aspectos relativos ao comprometimento organizacional

De acordo com Pereira (1999), a Análise Fatorial é uma análise multivariada que se aplica à busca de identificação de fatores, os quais podem agrupar variáveis num conjunto de medidas realizadas. Ela é utilizada com medidas métricas (variáveis contínuas ou categóricas em escala, pelo menos intervalar).

Inicialmente, foi obtido a medida de adequação de dados KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) sendo que o valor obtido foi  $KMO = 0,857$  ( $KMO \leq 0,5$  inadequado para Análise Fatorial) indicando que há uma boa adequação dos dados para a Análise Fatorial.

Posteriormente, a Análise Fatorial foi aplicada às variáveis de comprometimento dos docentes do Centro Universitário Franciscano, baseando-se nas 18 afirmações relacionadas aos sentimentos destes professores em relação à instituição. Apesar de ser possível intuir subjetivamente quais variáveis de medidas possam compor um fator, opta-se por submeter os dados à Análise Fatorial, a qual indica, objetivamente, a agregação das medidas. Com isto, busca-se identificar agrupamentos de fatores, de tal forma que se possa evidenciar características comuns relevantes para os docentes pesquisados, usando um número de fatores menor que o número original de variáveis.

Os fatores foram combinados, numa representação gráfica e obtidos por meio de Componentes Principais, como se pode observar na figura 01, a seguir:

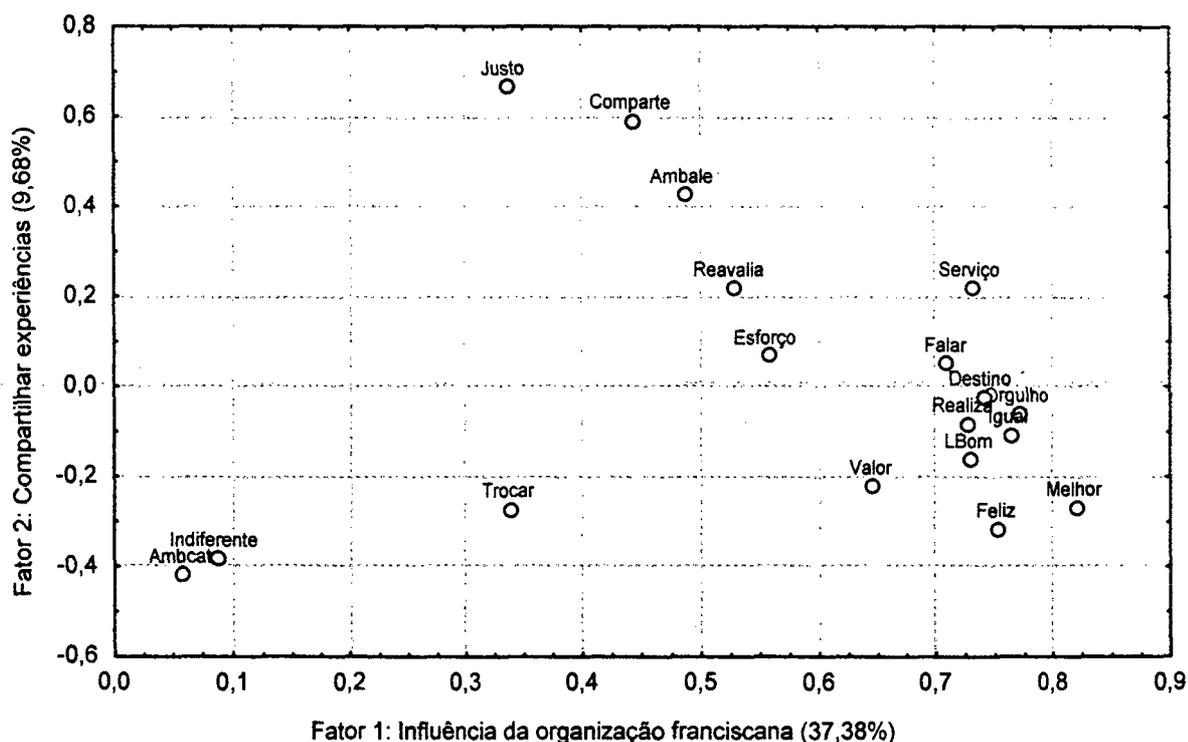


GRÁFICO 01 – Distribuição das medidas com relação ao comprometimento da UNIFRA.

O gráfico 01 expressa a distribuição geral de todos os grupos, conforme o comprometimento organizacional, obtida da Análise Fatorial dos dados.

O fator estatístico 1 (influência da organização franciscana) apresenta 37,38% da variância explicada (isto é, 37,38% da variabilidade dos dados é explicada por este fator), enquanto que o fator estatístico 2 apresenta 9,68% da variância explicada. A distribuição dos fatores mostra que os docentes possuem pontos comuns quanto ao comprometimento organizacional, de forma que, juntos, explicam 47,06% das variações nas medidas originais.

Pode-se, ainda, perceber que alguns grupos de variáveis desenvolvem-se na mesma direção. No canto inferior esquerdo, observa-se que a inspiração franciscana indiferente e ambiente católico dão maior contribuição ao fator 1: influência da organização franciscana e menor ao fator 2: compartilhar experiências. As medidas: justo, esforço, comparte, reavalia, ..., contribuem tanto no fator 1 quanto no fator 2, conforme se pode observar, pela posição dos mesmos na Figura 01. As medidas: serviço, falar, destino e orgulho, destacam-se tanto na influência da organização franciscana quanto no fator 2. As medidas: realiza (questão 25), igual (questão 13), lbom (questão 19), feliz (questão 16), ... apresentam maior influência no fator 1 e menor no fator 2.

#### **4.5 Análise de correspondência múltipla das variáveis**

A Análise de Correspondência é o processo estatístico multivariado adequado para avaliar a associação entre variáveis categóricas, ou seja, para examinar relações geométricas de cruzamento ou contingenciamento deste tipo de variável. Neste trabalho, procura-se entender, por meio desta técnica, como as variáveis em estudo: idade, sexo, regime de trabalho, área de lotação, tempo de trabalho, atividade e titulação estão distribuídas em torno do fator analisado.

Os docentes foram separados em dois grupos: o grupo 1 (G1) é formado por docentes menos comprometidos com a instituição, enquanto que o grupo 2 (G2) é formado por docentes mais comprometidos. Esta divisão foi feita baseando-se na soma das respostas do questionário. De acordo com a análise das respostas foram chamados de mais comprometidos aqueles cuja soma dos questionários foi maior do que 72 pontos, enquanto que, os menos comprometidos, aqueles cuja soma foi igual ou inferior a 72. Este valor, que corresponde à mediana para os comprometidos, foi adotado pois a média não seria uma boa medida de representação, devido à assimetria e presença de valores extremos.

Deve-se ressaltar que todos os docentes mostraram-se comprometidos, já que nenhum questionário apresentou soma inferior a 54, o que corresponderia a um profissional indiferente. Esta situação pode ser verificada no gráfico 02.

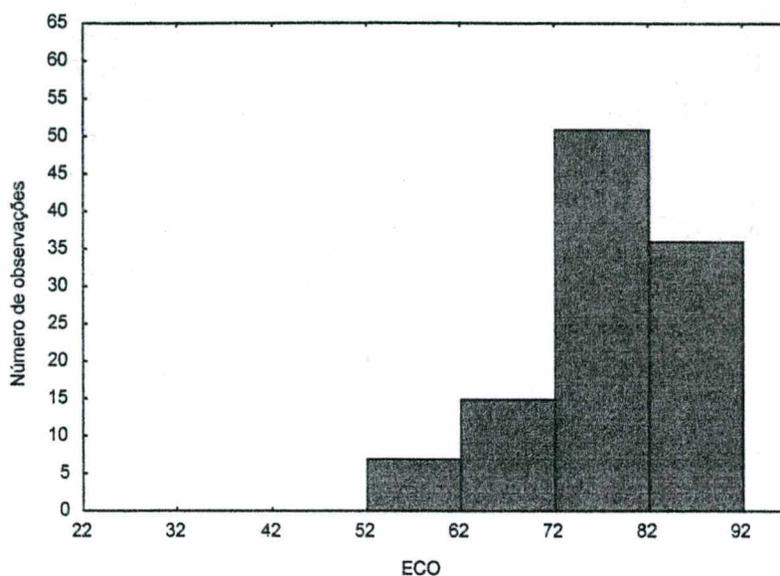


GRÁFICO 02 – Distribuição em relação à soma das respostas por questionário

O gráfico 03 expressa, em três dimensões, a distribuição geral de todas as variáveis atributos dos docentes do Centro Universitário Franciscano em torno do grupo 1 (menos comprometidos) e do grupo 2 (mais comprometidos), conforme a Análise de Correspondência Múltipla aplicada aos dados.



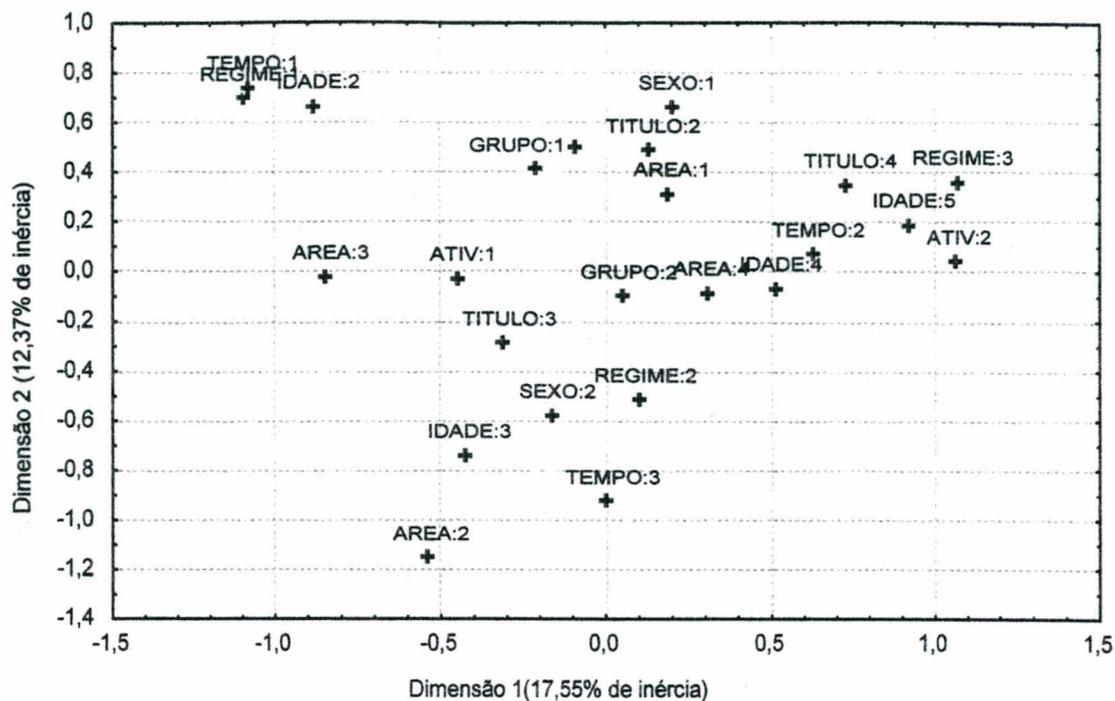


GRÁFICO 04 – Gráfico de Análise de Correspondência

Pela análise das freqüências da tabela 24, apresentada no anexo 2, pode-se observar que, independente da idade, sexo, regime de trabalho, área em que está lotado, tempo de trabalho na instituição, atividade que exerce na instituição e titulação, todos os docentes são comprometidos, sendo que a maioria tem maior comprometimento com a instituição.

## **5 CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E LIMITAÇÕES**

Ao final do trabalho desenvolvido e no sentido de avaliar os objetivos propostos para a consecução do mesmo, convém lembrar estes mesmos objetivos, visando obter-se as conclusões.

O objetivo principal deste trabalho concentra-se na verificação do grau de comprometimento dos docentes do Centro Universitário Franciscano com a instituição. Em relação a este proposta pode-se afirmar que os professores da UNIFRA estão bastante comprometidos, conforme salienta os resultados da pesquisa, mostrando-se consoantes com os propósitos de vida de Francisco de Assis. Algumas considerações podem ser tentadas para explicar este envolvimento docente. Francisco é um homem admirado através das gerações e suas idéias não são propriedade da Igreja ou das congregações inspiradas em sua vida. O seu modo de viver suscita paixões nas mais diversas religiões e é admirado mesmo por ateus ou agnósticos. Talvez esta popularidade de Francisco, que num mundo de tantos apelos materiais propõe a felicidade na pobreza, na justiça, na alegria e na fraternidade, ajude a explicar a afinidade das pessoas em geral com seus propósitos. E isto é um ponto positivo para a UNIFRA, que pode utilizar-se desta popularidade para inculcar ainda mais os propósitos organizacionais em seus membros.

Aqui cabe uma sugestão, que pode ser encarada até como um desafio: proporcionar, através da Pastoral da Universidade, órgão regulamentado e estruturado, ligado à Pró-Reitoria de Extensão e Assuntos Comunitários, um plano de disseminação da filosofia franciscana para a comunidade universitária, composto de cursos de formação e grupos de convivência, onde os membros da organização poderiam exercitar momentos de partilha e aprofundamento dos valores franciscanos. Este tipo de atividade serviria para estreitar os laços do indivíduo com a organização, fazendo dele mais que um empregado, mas um membro efetivo no processo evangelizador da casa, um "tijolo" imprescindível na construção da sociedade justa e fraterna sonhada por Francisco.

O alinhamento dos membros da organização daria vazão ao desenvolvimento de um ambiente visivelmente diferente de outras universidades, transformando a utopia franciscana num diferencial estratégico da organização, diferencial este extremamente importante ao se considerar a busca e manutenção de talentos humanos. A criação de um ambiente cada vez mais agradável e

prazeroso de trabalhar torna-se um valioso diferencial. Estudos comprovam que a maior queixa das pessoas em relação ao emprego não é o salário, mas sim o desgosto com o ambiente, onde não podem se desenvolver integralmente, não sendo felizes.

Outros objetivos auxiliaram no estudo do comprometimento organizacional. Um deles diz respeito à identificação da filosofia norteadora da instituição, demonstrando-a como parâmetro no delineamento das ações estratégicas, táticas e operacionais. Na busca deste, procurou-se identificar a filosofia franciscana através do estudo documental proposto na fundamentação teórico-empírica apresentada no trabalho, incluindo aí o planejamento estratégico realizado com base neste mesmo ideário. Conclui-se, ao considerar este primeiro objetivo, que a filosofia franciscana está presente nas ações institucionais. Prova disto é a presença marcante de valores notadamente franciscanos, como partilha, alegria, fraternidade e justiça, nas ações pedagógicas, quando os docentes afirmaram estar consoantes com os propósitos de São Francisco, segundo o levantamento. A filosofia franciscana do mesmo modo serve como parâmetro nas ações administrativas da instituição, pois serviu como pano de fundo ao Plano Estratégico de Gestão 1999 – 2002, acentuando-se a preocupação com a Evangelização nos moldes franciscanos, como se denotou no decorrer do trabalho.

O estudo do comprometimento organizacional tornou-se possível graças ao relato da história da UNIFRA e de sua filosofia, demonstradas através da vida e ensinamentos de São Francisco de Assis e dos passos percorridos pela instituição ao longo de sua vida.

De uma maneira geral, pode-se afirmar que o Centro Universitário Franciscano possui um quadro docente comprometido com a organização, principalmente pela identificação dos valores pessoais com os valores franciscanos, o que lhe confere um diferencial em relação às demais organizações. Este diferencial pode ser utilizado para o alcance dos objetivos organizacionais propostos pelo Plano de Estratégico de Gestão e na criação de uma ambiente onde as pessoas realizem-se cada vez mais.

Entretanto são necessárias algumas ressalvas em relação ao trabalho. O questionário adotado para coleta de dados não interrogou os professores a respeito do seu conhecimento sobre a filosofia da instituição, partindo do pressuposto que isto já era pertinente. Como recomendação a futuros estudos sobre

comprometimento, sugere-se o enriquecimento do instrumento de coleta com perguntas referentes ao processo de comunicação da filosofia e valores institucionais, no sentido de corrigir esta falha.

Faz-se necessário ao mesmo tempo, salientar que, apesar de todo cuidado na apresentação do questionário, os professores podem ter se utilizado de afirmações socialmente aceitas, não correspondentes com o verdadeiro sentimento em relação à instituição. Na tentativa de aprofundar este estudo, corrigindo este possível erro, sugere-se a utilização de uma pesquisa qualitativa, que servirá de complemento aos dados auferidos na pesquisa quantitativa e diminuirá o risco de respostas não condizentes com o real sentimento dos professores.

O estudo realizado não está acabado e a questão do comprometimento organizacional continua a ser de demasiada importância para uma organização que cresce e cada vez mais ocupa um lugar de destaque no cenário educativo de Santa Maria. Por força de sua missão de ensino, é característica das instituições universitárias contarem com um quadro de pessoal bastante qualificado e, por vezes, requisitado no mercado de trabalho e que exige especiais políticas de manutenção e valorização de talentos. Alerta a esta realidade, a UNIFRA está desenvolvendo um plano de carreira adequado às exigências legais e do mercado de trabalho, que pode ser completado com a formalização da Área de Recursos Humanos, que tem hoje suas políticas estratégicas e rotinas de pessoal repartidas entre a Pró-Reitoria de Administração e a Reitoria e seus órgãos de assessoria. A continuidade do estudo sobre o comprometimento organizacional pode servir como base na elaboração das atribuições e identificação dos principais desafios desta proposta área.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AVILA, Jorge de. **Metodologia da Pesquisa**. Caderno Didático. Santa Maria, RS: Centro de Ciências Sociais e Humanas, UFSM, 1999.

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato**. Tese de Doutorado. Brasília, DF: Instituto de Psicologia, UnB, 1994.

BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G. A.; PINHO, A. P. M.; **Comprometimento organizacional: explorando este conceito entre servidores de instituições universitárias**. Anais do XX Encontro Anual da ANPAD, Angra dos Reis (RJ), 1996.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt; PEREIRA, Antônio Marcos. **Mudanças organizacionais e comprometimento no trabalho**. Anais do XXI Encontro Anual da ANPAD. Angra dos Reis (RJ), 1997.

BOFF, Leonardo; CAYOTA, Mário; CROCOLI, Aldir. **Francisco na ótica latino-americana**. Petrópolis: SINFRAJUPE, 1991.

CAYOTA, Mario. **Semeando entre brumas. utopia franciscana e humanismo renascentista: uma alternativa para a conquista**. Petrópolis: CEFEPAL, 1992.

CERTO, Samuel C. & PETER, Paul J.. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CERVO, Amado L. *et al.* **Metodologia Científica**. 4. ed., São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATO. **Introdução à teoria geral da administração**. 2. ed., São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1980.

COHEN, David. **Nada será como antes**. Você S.A., São Paulo: Abril, n.20, p. 42-47, fev. 2000.

CENTRO UNIVERSITÁRIO FRANCISCANO. **Avaliação institucional**. Santa Maria, 1999.

\_\_\_\_\_. **Plano estratégico de gestão 1999 - 2002**. Santa Maria, 1999.

FLEURY, A. e FLEURY, M.T. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1995.

FRANCO JÚNIOR, Hilário. **As utopias medievais**. São Paulo: Brasiliense, 1992.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1994.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

- HAMEL, Gary & PRAHALAD, C. K.. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- KATER FILHO, Antônio Miguel. **O marketing aplicado à Igreja Católica.** São Paulo: Loyola, 1994.
- KOSER, Frei Constantino. **O pensamento franciscano.** Petrópolis, RJ: Vozes, 1960.
- KWASNICKA, Eunice. Lacava. **Teoria geral da administração: uma síntese.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- MACHADO, Nelson Santos, SILVEIRA, Amélia. **Configurações estruturais em organizações universitárias.** Florianópolis: Insular, 1998.
- MERINO, Antonio J. **Humanismo franciscano: franciscanismo y mundo actual.** Madrid: Ediciones Cristiandad, 1982.
- MINAYO, Maria C. de Souza *et al.* **Pesquisa Social.** 6. ed., Petrópolis: Vozes, 1996.
- MORAES, L.F.R.; MARQUES, L. A.; KILIMNIK, Z. M.; LADEIRA M. B.; **Comprometimento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho: uma abordagem de diagnóstico comparativo.** Revista Brasileira de Administração Contemporânea. Vol I, n. 9, p. 169-188, set/1995.
- MOWDAY, R. T. *et al.* **Employee organization linkages: a psychology of commitment, absenteeism and turnover.** New York: Academic Press, 1982.
- MOTTA, Fernando C. Prestes, PEREIRA, Luiz C. Bresser. **Introdução à organização burocrática.** 6.ed. São Paulo: Brasiliense, 1988.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.
- MORUS, Thomas. **A utopia.** 3. ed. Tradução por Ana Pereira de Melo Franco. Brasília: Universidade de Brasília, 1992.
- PASQUALI, Luiz. **Psicometria: teoria e aplicações.** Brasília: UnB. 1997.
- PORTER, Michael E.. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PEREIRA, Júlio César Rodrigues. **Análise dos dados qualitativos.** São Paulo: Edusp, 1999.
- PEREIRA, L. Z.; MORAES, L. R. de; LADEIRA, M. Bronzo. **Comprometimento no trabalho.** Revista Tendências do Trabalho. São Paulo, p. 29-32, out. 1996.

ROBBINS, Stephen P. **Administração – mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

RUPOLO, Iraní. **Uma proposta educativa na cosmovisão franciscana para o mundo atual**. Dissertação de Mestrado. Santa Maria, RS: Faculdades Franciscanas, 1998.

SCHUCH JÚNIOR, Vitor Francisco. **A estruturação da universidade em questão: o caso da UFSM**. Revista Brasileira de Administração de Empresas. Brasília: vol.11, n.2, p.59-96, jul/dez. 1995.

\_\_\_\_\_. **Educação e universidade – raízes históricas e situação brasileira**. Santa Maria: LPV, 1998.

ZANELLI, J. C. **Um procedimento informatizado de entrevistas recorrentes para identificação e análise de problemas organizacionais**. Anais do XVI Encontro Anual da ANPAD, Canela (RS), 1992.

## ANEXO 1

## Questionário de pesquisa aplicado aos docentes do Centro Universitário Franciscano

19 - O fato desta instituição ser franciscana faz com que eu a considere um bom local de trabalho.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
20 - Conviver em um ambiente católico faz com que eu não me sinta bem no meu trabalho.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
21 - Como docente, procuro transformar meu local de trabalho em um ambiente alegre, que favoreça as relações interpessoais e o desenvolvimento humano.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
22 - Exerço com fraternidade minhas ações na instituição, denotando o caráter de serviço da função que ocupu.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
23 - Tenho o hábito de reavaliar o meu trabalho constantemente, buscando a perfeição naquilo que faço.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
24 - Compartilho experiências acumuladas na função, no sentido de enriquecer meus pares, subordinados ou superiores.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
25 - O Centro Universitário Franciscano propicia-me um local de trabalho onde consigo desenvolver minhas atividades, realizando-me na função que desempenho.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
26 - Quais valores são importantes para você e que não considera comuns no Centro Universitário Franciscano?	
_____	
_____	
_____	
_____	
<i>Obrigado!</i>	

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**TURMA ESPECIAL UFSM**  
**ORIENTADOR: Prof. Dr. Vitor Francisco Schuch Jr.**

### Questionário de Pesquisa

Prezado Professor:

Este questionário tem por objetivo identificar o nível de comprometimento organizacional dos professores do Centro Universitário Franciscano. Os dados servirão como base na confecção de minha Dissertação de Mestrado em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC.

Saliento que a direção do Centro Universitário Franciscano está ciente da realização desta pesquisa e, por tratar-se de um trabalho pautado pelo rigorismo científico, não terá acesso aos dados individuais aqui apresentados.

A sua participação é importante e a autenticidade nas respostas colaborará para a consistência dos dados obtidos, portanto, sinta-se absolutamente livre para expressar sua real percepção.

Conto com sua colaboração.

  
Prof. Jaime Peixoto Stecca

Este questionário pode ser entregue pessoalmente, ou para a Clarissa, na parte da manhã, ou, ainda, para a Valquíria e a Denise, à tarde ou à noite.

#### Parte I - Dados de Identificação Pessoal

Nesta primeira parte do questionário são solicitadas informações que visam identificar algumas características individuais, não havendo necessidade de identificação pessoal.

- |  |  |
|--|--|
| <b>01) Idade:</b><br><input type="checkbox"/> menos de 25 anos<br><input type="checkbox"/> de 25 a 34 anos<br><input type="checkbox"/> de 35 a 44 anos<br><input type="checkbox"/> de 45 a 54 anos<br><input type="checkbox"/> 55 anos ou mais           | <b>05) Tempo de trabalho na instituição:</b><br><input type="checkbox"/> menos de 01 ano<br><input type="checkbox"/> de 01 a 05 anos incompletos<br><input type="checkbox"/> de 05 a 10 anos incompletos<br><input type="checkbox"/> de 10 a 15 anos incompletos<br><input type="checkbox"/> 15 anos ou mais |
| <b>02) Sexo:</b><br><input type="checkbox"/> masculino<br><input type="checkbox"/> feminino  | <b>06) Atividade que exerce na instituição:</b><br><input type="checkbox"/> atividade docente<br><input type="checkbox"/> atividade administrativa em qualquer instância<br><input type="checkbox"/> atividade docente acrescida de atividade administrativa   |
| <b>03) Regime de Trabalho:</b><br><input type="checkbox"/> horista<br><input type="checkbox"/> regime parcial<br><input type="checkbox"/> regime integral  | <b>07) Titulação:</b><br><input type="checkbox"/> graduado<br><input type="checkbox"/> especialista ou especializando<br><input type="checkbox"/> mestre ou mestrando<br><input type="checkbox"/> doutor ou doutorando<br><input type="checkbox"/> pós-doutor  |
| <b>04) Área em que está lotado:</b><br><input type="checkbox"/> Ciências Sociais e Humanas<br><input type="checkbox"/> Ciências Biológicas e da Saúde<br><input type="checkbox"/> Arte, Letras e Comunicação<br><input type="checkbox"/> Ciências Exatas |  |

#### Parte II - Comprometimento Organizacional

Esta parte do instrumento é composta de 18 afirmações e uma pergunta aberta. As afirmações são relacionadas a seus sentimentos em relação ao Centro Universitário Franciscano.

- |                            |                           |
|----------------------------|---------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | Discordo fortemente       |
| <input type="checkbox"/> 2 | Discordo                  |
| <input type="checkbox"/> 3 | Indiferente (sem opinião) |
| <input type="checkbox"/> 4 | Concordo                  |
| <input type="checkbox"/> 5 | Concordo fortemente       |

Indique o grau de concordância em relação às afirmativas abaixo de acordo com a convenção contida na página anterior.

- |  |  |
|--|--|
| 08 - Eu estou disposto a esforçar-me além do que é esperado, a fim de ajudar o Centro Universitário Franciscano a ser bem sucedido.  | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 09 - Eu falo do Centro Universitário Franciscano aos meus amigos como uma grande organização para trabalhar, pois nela posso encontrar um ambiente saudável e de companheirismo. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 10 - O fato desta instituição ser de inspiração franciscana não faz nenhuma diferença no meu trabalho.   | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 11 - Os valores franciscanos de alegria, partilha, trabalho e fraternidade, adotados por esta instituição, são compatíveis com os meus valores pessoais.                         | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 12 - Eu tenho orgulho de contar para os outros que sou parte de uma organização franciscana.   | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 13 - Se eu fosse trabalhar em outra instituição, gostaria que ela possuísse valores semelhantes ao Centro Universitário Franciscano.   | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 14 - A opção franciscana do Centro Universitário Franciscano inspira-me a trabalhar melhor, buscando o progresso no que faço.  | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 15 - Eu trocaria de emprego, mesmo sabendo que a nova ocupação mudaria muito pouco a circunstância em que me encontro.   | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 16 - A possibilidade de conviver com valores franciscanos faz com que eu esteja feliz em ter optado por trabalhar na instituição.  | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 17 - Preocupo-me em agir com justiça e igualdade ao tratar com meus alunos ou subordinados.  | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 18 - Por acreditar nos valores franciscanos, interesso-me pelos destinos do Centro Universitário Franciscano.  | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |

## ANEXO 2

TABELA 24 – Correlação das variáveis

	Idade					Sexo		Regime			Área				Tempo			Ativi		Títula				Grupo	
	2	3	4	5		1	2	1	2	3	1	2	3	4	1	2	3	1	2	1	2	3	4	1	2
IDADE:2	26	0	0	0	13	13	11	2	15	3	4	4	4	15	9	2	22	4	3	21	2	5	21		
IDADE:3	0	29	0	0	8	8	17	4	11	8	4	6	6	9	9	11	23	6	6	17	6	8	21		
IDADE:4	0	0	21	0	10	4	9	8	12	2	1	6	3	3	11	7	14	7	4	12	5	2	19		
IDADE:5	0	0	0	23	16	7	2	13	18	2	1	2	1	1	16	6	12	11	5	7	11	3	20		
SEXO:1	13	8	10	16	47	0	15	21	30	2	4	11	14	23	10	33	14	10	21	16	9	38			
SEXO:2	13	21	11	7	0	52	12	29	26	13	6	7	14	22	16	38	14	8	36	8	9	43			
REGIME:1	13	8	4	2	15	12	27	0	15	6	4	2	17	6	4	27	0	8	16	3	6	21			
REGIME:2	11	17	9	13	21	29	0	50	26	8	5	11	8	25	17	37	13	4	33	13	8	42			
REGIME:3	2	4	8	8	11	11	0	22	15	1	1	5	3	14	5	7	15	6	8	8	4	18			
AREA:1	15	11	12	18	30	26	15	26	56	0	0	0	17	25	14	38	18	12	30	14	9	47			
AREA:2	3	8	2	2	2	13	6	8	1	0	15	0	3	7	5	12	3	3	10	2	1	14			
AREA:3	4	4	1	1	4	6	4	5	0	0	10	0	4	4	2	9	1	1	7	2	1	9			
AREA:4	4	6	6	2	11	7	2	11	5	0	0	18	4	9	5	12	6	2	10	6	7	11			
TEMPO:1	15	9	3	1	14	14	8	3	17	3	4	4	28	0	0	27	1	4	19	5	9	19			
TEMPO:2	9	9	11	16	23	22	6	25	25	7	4	9	0	45	0	24	21	10	20	15	6	39			
TEMPO:3	2	11	7	6	10	16	4	17	14	5	2	5	0	0	26	20	6	4	18	4	3	23			
ATIVI:1	22	23	14	12	33	38	27	37	38	12	9	12	27	24	20	71	0	12	44	15	12	59			
ATIVI:2	4	6	7	11	14	14	0	13	18	3	1	6	1	21	6	0	28	6	13	9	6	22			
TITULA:2	3	6	4	5	10	8	4	6	12	3	1	2	4	10	4	12	6	18	0	0	3	15			
TITULA:3	21	17	12	7	21	36	16	33	30	10	7	10	19	20	18	44	13	0	57	0	11	46			
TITULA:4	2	6	5	11	16	8	3	13	14	2	2	6	5	15	4	15	9	0	0	24	4	20			
GRUPO:1	5	8	2	3	9	9	6	8	9	1	1	7	9	6	3	12	6	3	11	4	18	0			
GRUPO:2	21	21	19	20	38	43	21	42	47	14	9	11	19	39	23	59	22	15	46	20	0	81			