



de Brasília – UnB

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da
Informação e Documentação – FACE

Curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial

Clarissa Hoffman Irala e Meg Schwarcz Hoffmann

COMPROMETIMENTO NO TRABALHO DE FUNCIONÁRIOS DO SERVIÇO DE NUTRIÇÃO DO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA

Orientadora: Professora Catarina Cecília Odelius

Brasília – DF
2007

Clarissa Hoffman Irala e Meg Schwarcz Hoffmann

COMPROMETIMENTO NO TRABALHO DE FUNCIONÁRIOS DO SERVIÇO DE NUTRIÇÃO DO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA

Monografia apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE), da Universidade de Brasília, como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Desenvolvimento Gerencial.

Orientadora: Prof^a Dra. Catarina Cecília Odelius

**Brasília – DF
2007**

Clarissa Hoffman Irala e Meg Schwarcz Hoffmann

COMPROMETIMENTO NO TRABALHO DE FUNCIONÁRIOS DO SERVIÇO DE NUTRIÇÃO DO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA

Monografia apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE), da Universidade de Brasília, como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Desenvolvimento Gerencial.
Orientadora: Profa. Dra. Catarina Cecília Odelius

BANCA EXAMINADORA

Catarina Cecília Odelius

Marcus Vinícius Soares Siqueira

**Brasília – DF
2007**

AGRADECIMENTOS

A aprendizagem é sempre um grande desafio. Por isso, agradecemos a todos que de forma direta ou indireta nos ajudaram e apoiaram e que, de fato, acreditam nessa verdade.

A todos os funcionários do Serviço de Nutrição do HUB que se esforçaram para nos ajudar na pesquisa.

A nossa chefia pelo apoio incondicional.

À FACE e à UNB por investir e acreditar em seus funcionários.

“... Sempre escrevemos
para recordar a verdade.
Quando inventamos,
é para recordá-la mais exatamente.”

Luis Fernando Veríssimo
Em Borges e os orangotangos eternos

RESUMO

O presente trabalho buscou analisar o grau de comprometimento organizacional, de comprometimento com o trabalho e de comprometimento com a carreira dos funcionários do serviço de nutrição do Hospital Universitário de Brasília -HUB. Baseando-se na idéia de que os interesses entre os indivíduos em seu ambiente de trabalho se manifestam através da manutenção de comportamentos capazes de contribuir na realização do trabalho, avaliou-se os três diferentes focos do comprometimento organizacional, com a carreira e com o trabalho e o desempenho desses funcionários. Os dados foram coletados com a aplicação de questionários validados onde obteve-se, ao todo 46 questionários respondidos, sendo 15 de nutricionistas, 11 de técnicas em nutrição e 20 de outros funcionários que atuam na área (cozinheiros, açougueiros, copeiras, etc). A amostra foi composta na sua maioria por mulheres (88,9%) jovens com idade média de 33 anos, metade casada (53,3%), com nível superior de escolaridade, tendo como vínculo empregatício uma prevalência de contratados com tempo médio de 3 anos na instituição. O cargo de maior frequência na pesquisa foi o de nutricionista (34,1%). Após a tabulação dos dados coletados, foram realizadas as análises descritivas (distribuição das frequências, médias e desvios padrão) das variáveis de comprometimento com a organização, trabalho e desempenho individual. Os dados revelaram que há um baixo comprometimento organizacional tanto afetivo quanto instrumental ou normativo com a organização. Separando-se os grupos de nutricionistas, técnicas em nutrição e funcionários, o grupo de nutricionistas foi o mais comprometido afetivamente. A

inexistência de comprometimento afetivo entre as técnicas em nutrição pode indicar intenção de abandono do emprego. A amostra apresentou comprometimento afetivo com a carreira e comprometimento com o trabalho e o desempenho.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Os três componentes mais comuns do comprometimento organizacional 12

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Dados demográficos e funcionais da amostra	28
Tabela 2 – Médias e desvios padrão dos focos do comprometimento com a organização da amostra	30
Tabela 3 – Frequências das respostas, médias e desvios padrão de cada item da escala do comprometimento organizacional referente à amostra.	30
Tabela 4 – Frequências das respostas sobre comprometimento organizacional afetivo segundo Meyer, Allen e Smith de acordo com o cargo ocupado.	33
Tabela 5 – Frequências das respostas sobre comprometimento organizacional afetivo segundo Mowday de acordo com o cargo ocupado.	34
Tabela 6– Frequências das respostas sobre comprometimento organizacional instrumental segundo Meyer, Allen e Smith de acordo com o cargo ocupado.	37
Tabela 7 Frequências das respostas sobre comprometimento organizacional normativo segundo Meyer, Allen e Smith de acordo com o cargo ocupado.	38
Tabela 8 – Médias e desvios padrão relacionados aos focos do comprometimento com a carreira da amostra.	40
Tabela 9– Frequências das respostas, médias e desvios padrão de cada item da escala do comprometimento com a carreira referente à amostra.	40
Tabela 10 – Frequências das respostas sobre os aspectos relacionados ao comprometimento com a carreira de acordo com o cargo ocupado.	41

Tabela 11 – Médias e desvios padrão relacionados ao comprometimento com o trabalho da amostra.	44
Tabela 12– Frequências das respostas, médias e desvios padrão de cada item da escala dos aspectos relacionados ao trabalho e desempenho referentes à amostra.	44
Tabela 13– Frequências das respostas sobre os aspectos relacionados ao trabalho e desempenho de acordo com o cargo ocupado.	46

SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO	1
1.1 – Formulação do problema de pesquisa	4
1.2 – Objetivos	4
1.2.1 – Objetivo Geral	4
1.2.2 – Objetivos Específicos	5
1.3 – Justificativa	5
2 – REFERENCIAL TEÓRICO	8
2.1 – Comprometimento com o trabalho	10
2.2 - Comprometimento organizacional	12
2.2.1 - Abordagem uni e multidimensional	14
2.3 – Comprometimento com a carreira	16
2.4 – Outros enfoques do comprometimento	18
2.4.1 – Comprometimento com o social/grupo	18
2.4.2- Comprometimento ético	20
2.4.3- Outros	20
2.5- Comprometimento e desempenho no trabalho	21
3 – METODOLOGIA	22
3.1 – Tipo de pesquisa	22
3.2 – Local da pesquisa	22
3.3 – Amostra	23
3.4 – Instrumento	24
3.5 – Procedimentos	25
3.5.1- Coleta dos dados do instrumento	25
3.6 – Análise dos dados	26
4 – RESULTADOS E DISCUSSÃO	27
5 - CONCLUSÃO	49
REFERÊNCIAS	52
APÊNDICE A	55
APÊNDICE B	59

APÊNDICE C	61
APÊNDICE D	62
APÊNDICE E	64
APÊNDICE F	65
APÊNDICE G	67
APÊNDICE H	69

1- INTRODUÇÃO

Nessa virada de milênio, tem sido intenso o esforço empreendido pelas organizações para sobreviver - e quanto a isso, acreditamos que haverá pouca discordância -, como também têm sido enorme o desgaste e o sacrifício impingido ao trabalhador moderno. Se a teoria da administração tem sido pródiga na criação de novas ferramentas de gestão - afinal, surgem novas propostas, antigas propostas são aperfeiçoadas, ou, ainda, cunhadas com um novo rótulo, praticamente todos os dias - infelizmente, aquelas que visam proporcionar uma melhor condição de trabalho e satisfação em sua execução - e não apenas, aumento do ganho pecuniário - deixam muito a desejar (VASCONCELOS, 2001).

As conseqüências desse novo quadro geram novas perspectivas de se definir o espaço organizacional como um todo, bem como o mercado e os métodos produtivos. É nesse contexto desafiante que as organizações necessitam identificar e realçar seus pontos fortes, transformando a competitividade, a tecnologia, a flexibilidade e a modernização em questões diretamente relacionadas à sobrevivência, ao mesmo tempo em que devem reestruturar seus pontos fracos. À luz desses esforços, as organizações têm se dedicado a modificações, buscando sempre o sucesso. Ferramentas têm sido desenvolvidas para tal, destacando-se, por exemplo, os programas de *Just in Time* e de Qualidade Total, usados com muita freqüência e que contam com ampla literatura disponível (BASTOS; BORGES-ANDRADE, 2002). Em especial, os estilos de gerenciar as relações sociais e de trabalho no interior das organizações têm se modificado com vistas a superar o modelo tradicional e burocrático.

Bastos e Borges-Andrade (2002) afirmam que para que as mudanças processadas obtenham os resultados almejados torna-se imprescindível alinhá-las dentro de um processo participativo no contexto da organização, afirmando dessa forma a importância do componente humano das organizações. É importante destacar que há o pressuposto de que o comprometimento da força de trabalho é um requisito fundamental para o sucesso das transformações, já que flexibilidade requer responsabilidade individual e co-responsabilidade entre indivíduos e equipes. E, que os estudos desenvolvidos até então sugerem que elevado comprometimento não é um subproduto natural dos novos modelos organizacionais. Há forças que atuam para fragilizá-lo pela diminuição da segurança, pela redução de perspectivas de crescimento e pela transitoriedade de vínculos empregatícios.

Esse pressuposto reflete de forma preponderante o impacto desses fenômenos, não somente na organização como um todo, mas, definitivamente, em relação a todos os seus participantes individualmente (BASTOS; BORGES-ANDRADE, 2002).

É importante destacar que inúmeros estudos têm demonstrado que o êxito das mudanças pretendidas depende, em grande parte, da forma como as organizações lidam com o envolvimento do trabalhador mediante estratégias que assegurem o compartilhamento de valores, de objetivos e de políticas que garantam trocas equânimes entre as partes (BASTOS; BORGES-ANDRADE, 2002).

Os estudos científicos iniciais sobre o comportamento de funcionários apontavam sobretudo, os aspectos do ambiente físico de trabalho e a capacidade física do homem como os responsáveis pela execução de um trabalho de qualidade. Atualmente têm-se valorizado mais aspectos subjetivos. Por isso, a motivação se transformou no eixo básico de investigação do comportamento do trabalhador (BORGES-ANDRADE; PILATI, 1999). Dentre as teorias motivacionais, surgiram pesquisas sobre assuntos específicos como a satisfação e o comprometimento no trabalho. A satisfação com o trabalho medida pelo grau em que um empregado gosta do seu trabalho, ou quantos sentimentos positivos que um empregado tem por seu trabalho, é responsável por uma resposta de boa disposição para o trabalho e grande comprometimento com a organização, com o trabalho e com a sua própria carreira (GOULET; SINGH, 2002).

Segundo Rego (2003, p.25):

O tópico comprometimento vem ocupando há vários anos um lugar central nas preocupações dos investigadores que se debruçam sobre as atitudes e os comportamentos dos membros organizacionais. O autor acrescenta o que Swailes (2000, p. 199) expressou de modo a lapidar esse propósito ao enunciar que 'será difícil encontrar na literatura sobre organizações um tópico que tenha atraído mais interesse do que o comprometimento'.

Grapeggia (2002), ao estudar a relação do comprometimento e a qualidade de ensino, segundo a percepção de professores e alunos universitários, considera que a pesquisa sobre comprometimento do trabalhador com a organização e com o seu trabalho insere-se entre os estudos que buscam identificar e compreender fatores pessoais que determinam o comportamento humano no trabalho, integrando uma subárea denominada de atitudes no trabalho. E, considerando o aumento das expectativas da sociedade referentes à qualidade educacional, existe uma consciência de que as melhorias contínuas são importantes para se assegurar o desempenho econômico e o crescimento organizacional, através das melhorias em seu ambiente interno.

Lauer- Leite (2006) reforça a importância dos estudos sobre o comprometimento, relatando que as pesquisas sobre comprometimento organizacional têm incluído trabalhadores de diferentes profissões e setores da economia, numa tentativa de buscar entender a natureza do vínculo entre o trabalhador e a organização e de forma a contribuir para o desenvolvimento de estratégias que propiciem maior uniformidade entre os objetivos organizacionais e os dos trabalhadores. A análise dos aspectos do comportamento organizacional também é importante, uma vez que é produto da cultura, de

valores e de políticas organizacionais, que redundam no tipo de vínculo que o trabalhador tem com a organização que, em última análise, influem sobre a produtividade e qualidade dos serviços das organizações.

Segundo Goulet e Singh (2002), os diversos estudos realizados demonstram que as variáveis preditoras de comprometimento organizacional envolvem o crescimento ocupacional proporcionado por políticas institucionais, à existência de políticas justas de gestão de recursos humanos e a imagem da organização na sociedade.

Tam, Korczynski e Frenkel (2002) corroboram essa idéia detalhando que as relações empregatícias têm efeitos significantes no comprometimento, o que fica evidenciado, nos últimos anos, diante das mudanças nos sistemas de contratação, orientadas pelo modelo de mercado, com uma força de trabalho reduzida e uma maior informalidade nos contratos de trabalho, através do aumento nos contratos temporários, nos contratos de meio período e nas sub-contratações. Esse novo relacionamento se torna superficial, na medida em que tanto as organizações quanto os funcionários têm consciência de que será uma relação de curta duração e porque retira da organização a preocupação com os interesses dos empregados, gerando um baixíssimo comprometimento com a organização, com o trabalho e nas atitudes dos empregados dentro das empresas.

Segundo o Ministério da Saúde (2007), o cenário brasileiro com relação ao profissional de nutrição, e conseqüentemente aos seus serviços, vem se modificando de forma muito rápida na última década. Primeiro, pelo aumento significativo no número de profissionais formados, que passaram de 7.249 em 1996 para 34.410 em 2004. Segundo pelo aumento na diversificação no campo de atuação, que além das áreas clássicas: clínica, institucional e saúde coletiva, agora incorpora a nutrição esportiva, o marketing, as indústrias de alimentos e a docência. E em terceiro, a nova formação profissional, através da instituição das Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Nutrição que passou a definir o nutricionista como:

O profissional com formação generalista, humanista e crítica, capacitado a atuar, visando à segurança alimentar e à atenção dietética, em todas as áreas do conhecimento em que a alimentação e nutrição se apresentam fundamentais para a promoção, manutenção e recuperação da saúde e para a prevenção de doenças de indivíduos ou grupos populacionais, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida, pautado em princípios éticos, com reflexão sobre a realidade econômica, política, social e cultural (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2007).

Essa nova visão do nutricionista propiciou o aumento no campo de atuação profissional, bem como uma maior necessidade na ampliação das suas habilidades e competências. No entanto, o mercado de oferta de trabalho, em muitas regiões, não atende a esse crescimento acelerado, o que gera a necessidade de articulação intersetorial, para que o setor saúde, tanto público quanto privado, possa

dispor de corpo técnico em quantidade e em qualidade. Nesse sentido, é necessária a qualificação do processo de formação em saúde e a universidade é agente fundamental para essa execução (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2007).

O Hospital Universitário de Brasília conta com cerca de 300 funcionários em seu serviço de nutrição, distribuídos em diversos níveis como funcionários administrativos, serviços gerais, cozinheiros, magarefes, almoxarifes, coladeiras, copeiros, técnicos em nutrição e nutricionistas. É um serviço ininterrupto que funciona em três turnos de trabalho: matutino, vespertino e noturno. Através de suas práticas diárias, observa-se que, por muitos anos, as deficiências diversas como estrutura, material, disponibilidade de gêneros alimentícios, remuneração inadequada, deficiência de mão-de-obra, grande número de contratações temporárias entre outros, ocasionou uma queda na qualidade do serviço prestado, com diminuição dos esforços com o trabalho e da satisfação, bem como um elevado nível de absenteísmo e afastamento por doenças, interferindo sobremaneira no comprometimento dos funcionários contratados (UNB, sd).

O HUB conta atualmente com 289 leitos, 121 salas de Ambulatório e 33 especialidades médicas, servindo à comunidade do Distrito Federal nos níveis primário, secundário e terciário, recebendo ainda pacientes das cidades do entorno de Brasília e oriundos de várias outras Unidades da Federação, sendo portanto, um hospital de referência onde é desenvolvido um importante trabalho de ensino, pesquisa e assistência (UNB, sd).

Portanto, o HUB – Hospital Universitário de Brasília é um local de ensino das atividades práticas profissionais, que acaba por acumular dois propósitos: um primeiro ligado ao meio acadêmico, mais precisamente de formação dos profissionais em saúde - atuando como um hospital-escola, e um segundo como prestador de serviços públicos de saúde para a comunidade onde está inserido. De acordo com Rebello (2005), a preocupação com a qualidade é um fator importante entre as pessoas, especialmente na relação de troca que atenda às suas necessidades. Com o aumento da competitividade, a população passa a exigir mais qualidade no atendimento às suas necessidades, por isso, torna-se necessária a adaptação das organizações a essa nova realidade mundial, procurando garantir efetivamente a excelência na prestação de seus serviços. O mau desempenho organizacional, como o descontentamento profissional, a alta taxa de rotatividade, a desqualificação profissional, irá refletir nos serviços oferecidos ao cliente, no caso do HUB, seus alunos e pacientes (UNB, sd).

Segundo Grapeggia (2002), para definir sua qualidade e produtividade, é fundamental o investimento na gestão de pessoas, uma vez que é pelas pessoas que passa o sucesso ou fracasso de qualquer plano de administração. Por tanto, com o grande crescimento no número de faculdades particulares, a globalização e a evolução tecnológica, onde também a educação caminha para o virtual,

a busca por competitividade, qualidade na prestação de serviços e reconhecimento público de excelência se torna ainda maior e mais necessário, por isso, há a necessidade de que o HUB como local de prática educacional permaneça, em conjunto com toda a UNB, como um local de excelência na prestação de serviços e formação de profissionais.

1.1- Problema da pesquisa

Acreditando que o estudo do comprometimento de funcionários pode contribuir para o desenvolvimento da organização para a qual eles prestam serviço, o presente trabalho buscou analisar o grau de comprometimento organizacional, de comprometimento com o trabalho e de comprometimento com a carreira dos funcionários do serviço de nutrição do Hospital Universitário de Brasília.

E ainda, baseando-se na idéia de que os interesses entre os indivíduos em seu ambiente de trabalho se manifestam através da manutenção de comportamentos capazes de contribuir na realização do trabalho, avaliou-se a relação entre esses três diferentes focos do comprometimento com o desempenho desses funcionários. A pesquisa baseou-se em questionário que mensura o nível, tanto dos comprometimentos quanto do desempenho.

1.2- Objetivos

1.2.1- Objetivo Geral

Este estudo tem como objetivo geral verificar o comprometimento de funcionários do serviço de nutrição do Hospital Universitário de Brasília.

1.2.2- Objetivos Específicos

Como objetivos específicos, pretende-se nesta monografia:

- i. Realizar revisão de literatura sobre: comprometimento com o trabalho, com a organização e com a carreira;
- ii. Identificar o grau de comprometimento com o trabalho, com a organização e com a carreira dos funcionários de diferentes funções do serviço de nutrição do Hospital Universitário de Brasília;

iii. Levantar o nível de desempenho dos funcionários de diferentes funções do serviço de nutrição do Hospital Universitário de Brasília.

2- REFERENCIAL TEÓRICO

2.1- Histórico do Comprometimento

A partir da década de 40 emerge a idéia do homem econômico e da organização como um sistema sócio-técnico, para qual o indivíduo é como uma peça do “quebra-cabeça” industrial, sem autonomia e tampouco iniciativa no âmbito da produção (PEREIRA; OLIVEIRA, 2000). Esse é o paradigma taylorista-fordista, representativo do modelo de burocracia mecânica, que em suma concebe que o homem é um ser com uma propensão natural para a inércia e que deve ser pressionado a trabalhar.

Em contrapartida, de acordo com a abordagem humanística, explicitada por Elton Mayo, a idéia do homem econômico perde intensidade e em seu lugar surge a preocupação de ajustar o indivíduo ao trabalho. Enquanto Taylor sugere que a organização eficiente por si só leva a uma melhor produção, Mayo a considera incapaz, se as necessidades psicológicas dos trabalhadores não forem identificadas e satisfeitas. Apesar de dar ênfase à satisfação no trabalho, a questão do comprometimento ainda não é mencionada. Trata-se de uma conduta mais estável, chegando a ser, teoricamente, um preditor positivo para a mensuração do desempenho do indivíduo na organização (PEREIRA; OLIVEIRA, 2000).

Conforme relata Bastos, Correa e Lira (1998), os achados dos anos sessenta e setenta direcionavam para a idéia de que os vínculos de lealdade e comprometimento com a organização e com a carreira são antagônicos, chamada de incongruência do vínculo, principalmente nas organizações burocráticas, ou seja, quanto maior o comprometimento com a profissão / carreira menor o comprometimento com a organização e vice e versa.

As publicações na área do comprometimento organizacional começam a aumentar significativamente em número nas décadas de 1970 e 1980, acompanhando as mudanças que as organizações estão enfrentando, sobretudo na compreensão da relação indivíduo-organização e todas as atitudes que a permeiam. Sobretudo em decorrência das expectativas sobre os efeitos que a intensidade do comprometimento pode gerar nos próprios indivíduos, nas organizações e, por extensão, na sociedade como um todo (BORGES-ANDRADE; PILATI, 1999).

Para Mota e Fossá (2005) as transformações ocorridas nas relações de trabalho a partir da década de setenta nos países desenvolvidos e na década de oitenta no Brasil, principalmente a visão competitiva de mercado, além de alterar o nível de exigência, tornaram-se uma ameaça de ruptura do vínculo do funcionário com a organização. Por tanto passaram a ser de extrema importância os estudos acerca do comprometimento organizacional, na tentativa de obter respostas e poder influir no comportamento e no envolvimento das pessoas dentro das organizações.

Segundo Borges-Andrade e Pilati (1999), é extensa a literatura sobre os antecedentes de comprometimento. Os diversos estudos realizados no Brasil demonstram que as variáveis preditivas de comprometimento organizacional envolvem o crescimento ocupacional proporcionado por políticas institucionais, a existência de políticas justas de gestão de recursos humanos e a imagem da organização na sociedade. Dentre as características pessoais, maiores idades associam-se a níveis mais elevados de comprometimento, assim como a adoção de valores que integram a 'ética protestante do trabalho'. A correlação positiva mais elevada encontra-se com a percepção do indivíduo quanto à sua competência pessoal. O comprometimento tende a decrescer com o aumento do nível educacional.

Os autores ainda observam que, quanto às características do trabalho, há correlações positivas significativas entre comprometimento e variedade, caráter não rotineiro e escopo do trabalho. Para eles os aspectos das relações grupo-liderança mostram-se positivamente associadas ao comprometimento: interdependência das tarefas, comportamentos de estruturação, comunicação e consideração do líder e estilo participativo. No entanto, registram correlações negativas moderadas entre comprometimento e ambigüidade, conflito e sobrecarga do papel, enquanto que para as correlações entre comprometimento e características organizacionais tais como tamanho e centralização identificaram como praticamente nulos, nos estudos publicados no exterior (BORGES-ANDRADE; PILATI, 1999).

Segundo levantamento bibliográfico feito por Tam, Korczynski e Frenkel (2002), nos estudos mais antigos, apesar de o comprometimento organizacional reduzir as taxas de rotatividade e absenteísmo, ele definitivamente apresentava resultados positivos nos esforços pessoais e na satisfação com o trabalho. Mas, na maioria dos estudos atuais, ficou evidenciado que os conhecimentos e as capacidades no trabalho, as inter-relações pessoais, o sistema de recompensas e o controle nas relações são elementos cruciais no perfil do trabalho dentro das organizações e promovem o comprometimento dos funcionários, os seus esforços no trabalho e a sua satisfação no trabalho.

Para Meyer e col. (1989) o grande interesse que se tem hoje sobre o comprometimento organizacional se baseia na comprovação de ele estar negativamente relacionado com a rotatividade, ou seja, funcionários comprometidos estão menos propensos a deixarem a organização que funcionários sem comprometimento. Como a rotatividade significa um custo alto para as organizações, o

comprometimento passa então, a ser uma característica desejada entre os funcionários. Por isso, o comprometimento se tornou um item importante nas preocupações gerenciais, já que o capital humano e intelectual tem se tornado cada vez mais importante para o funcionamento das organizações.

2.2- Comprometimento organizacional

Muitas são as concepções do que seria o dito comprometimento organizacional. Para Meyer e Allen (2000 apud REGO; SOUTO, 2004, p.1) o comprometimento organizacional pode ser concebido com um estado psicológico que caracteriza a ligação dos indivíduos à organização.

O comprometimento organizacional é, então, parte de um 'contrato psicológico' entre empregados e organização. É uma relação não-formal onde ficam implícitos os direitos e obrigações de cada lado baseados nas expectativas e promessas (LAUER-LEITE, 2006).

Mowday, Porter e Steers (1982 apud BORGES-ANDRADE; PILATI, 1999, p.1) definem comprometimento organizacional como "a força relativa da identificação e envolvimento de um indivíduo com uma organização particular" que se expressa em três dimensões: (a) uma forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização; (b) um desejo de exercer considerável esforço em favor da organização e (c) um forte desejo de se manter como membro da organização. Para os autores, essa concepção enfoca a natureza afetiva da relação de identidade do indivíduo com as metas da organização. Dentro desta linha conceitual, o comprometimento organizacional representa algo além da simples lealdade passiva a uma organização. Ele envolve uma relação ativa, na qual o indivíduo deseja dar algo de si próprio para contribuir com o bem-estar da organização.

Segundo Allen e Meyer (1996), a ligação psicológica entre empregados e sua organização pode tomar três formas distintas, cada uma delas com uma nomenclatura bem definida. O comprometimento afetivo refere-se à identificação, ao envolvimento e à ligação emocional com a organização. Assim, os empregados com elevado comprometimento afetivo permanecem na empresa porque eles assim o querem. O comprometimento instrumental refere-se ao comprometimento baseado na percepção pelos empregados dos custos associados ao sair da organização. Então, os empregados com forte comprometimento instrumental permanecem na organização porque assim o precisam. Finalmente, comprometimento normativo refere-se ao comprometimento baseado em sentimentos de obrigação com a organização. Os empregados com elevado comprometimento normativo permanecem na organização porque assim o devem.

Esse e outros autores denominam de enfoque instrumental quando o comprometimento organizacional é visto como resultado das recompensas e custos associados à condição de integrante da organização. Essa divisão no conceito de comprometimento organizacional visa superar a insuficiência

das explicações correntes para esse tipo comportamento ou para o fato de que indivíduos se envolvem em formas de atividades que se tornam consistentes e que persistem ao longo de algum período de tempo.

Segundo Pereira e Oliveira (2000), o conceito de comprometimento organizacional exprime mais que uma orientação básica para os seus papéis de empregados. Na verdade, eles trazem para as organizações um conjunto de códigos normativos que especificam maneiras moralmente corretas de dominação. O que significa dizer que o apego do trabalhador se fixa na percepção da legitimidade regimental do empregador, através das relações de autoridade que governam o controle do empregador e a subordinação dos trabalhadores.

Os mesmos autores definem o apego como o interesse do indivíduo em se estabilizar em seu emprego atual ou a expectativa de utilidade atribuída, pelo trabalhador, a dois cursos de ação: permanecer versus buscar novo emprego. Dessa forma, o termo comprometimento é visto de uma forma mais simples, uma vez em que se traduz o comprometimento ou apego como o simples ato de permanecer versus sair, o que pode ser revelado por comportamentos ou comunicações (verbais ou não verbais) do trabalhador (PEREIRA; OLIVEIRA, 2000).

Ainda segundo Pereira e Oliveira (2000), o enfoque normativo centrado na estrutura das atitudes e no seu poder preditivo em relação ao comportamento se apóia nos conceitos de sistemas culturais e motivacionais na determinação do comportamento humano nas organizações, sendo a cultura definida como o conjunto de valores partilhados que produzem pressões normativas sobre os membros. Tais pressões associam-se ao sistema de recompensas (motivação instrumental) para influenciar o comportamento. Para os autores a cultura organizacional é vista como o fator principal que pode estar diretamente ligado ao comprometimento organizacional, propiciando maior ligação dos membros à organização. Assim, indivíduos comprometidos apresentam certos comportamentos, não porque eles calculam que, ao apresentá-los, obterão benefícios pessoais, mas porque eles acreditam que é certo e moral fazê-los. Segundo os autores, o enfoque comportamental, caracteriza o comprometimento organizacional como uma avaliação que o trabalhador realiza para manter a harmonia entre o seu comportamento e as suas atitudes.

Para Kiesler e Sakamura (1966) apud Pereira e Oliveira (2000, p.5) o comprometimento organizacional é um vínculo do indivíduo com atos ou comportamentos, fazendo com que as cognições relativas a tais atos se tornem mais resistentes às mudanças posteriores. Bastos (1993) sugere que o comprometimento organizacional pode ser equiparado com sentimentos de auto-responsabilidade por um determinado ato, especialmente se eles são percebidos como livremente escolhidos, públicos e irrevogáveis. Assim, os indivíduos tornam-se comprometidos pelos resultados de seus próprios atos, ou

seja, existe uma pressão psicológica que força os mesmos a se comportarem de forma coerente com os resultados de seu comportamento prévio. Portanto, dentro deste enfoque, a avaliação do compromisso não pode se restringir a comunicações verbais dos trabalhadores.

Pereira e Oliveira (2000) completam que o comprometimento organizacional caracteriza-se então como um construto observável em comportamentos realizados que superam as expectativas exigidas pela organização. Os indicadores utilizados para tal avaliação podem se resumir em: assiduidade, tempo no emprego e qualidade no desempenho das tarefas.

Contribuindo para essa idéia, os estudos de Mota e Fossá (2005) ressaltam que a qualidade na comunicação interna altera a intensidade do vínculo do funcionário para com a organização. Quanto mais fluidas as comunicações, quanto mais eventos de integração, quanto maiores os benefícios e as políticas sociais dentro da organização, maior o vínculo do funcionário, ou seja, maior o seu comprometimento. Dessa forma, o funcionário passa a se apropriar dos valores organizacionais, a ‘vestir a camisa’ da empresa e se torna inserido e pertencente a ela, percebem a equidade funcional como um elemento importante de perpetuação do trabalho.

Apesar dessa amostra de diversos enfoques e definições parece haver um eixo central que norteia a todos. É o que aponta Mowday e col. (1982 apud BORGES-ANDRADE; PILATI, 1999), quando afirmam que todas as definições e instrumentos de mensuração do comprometimento organizacional convergem para um ponto comum, ou seja, consideram-no como um vínculo do indivíduo para com a organização, diferindo apenas nas formas de desenvolvimento.

2.2.1- Abordagem uni e multidimensional do Comprometimento Organizacional:

Baseando-se na pesquisa de Rego (2003), genericamente, presume-se que as pessoas mais comprometidas têm maiores probabilidades de permanecerem na organização e de se empenharem na realização de seu trabalho e no alcance dos objetivos organizacionais. O construto é multidimensional, sendo a tese mais comum a que sugere a tripartição: comprometimento afetivo, normativo e instrumental.

Quadro 1: Os três componentes mais comuns do comprometimento organizacional

CATEGORIAS	CARACTERIZAÇÃO	A PESSOA PERMANECE NA ORGANIZAÇÃO PORQUE ...	ESTADO PSICOLÓGICO
Afetiva	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização.	... sente que quer permanecer.	Desejo
Normativa	Grau em que o colaborador possui um sentido da obrigação (ou do dever moral) de permanecer na organização.	... sente que deve permanecer.	Obrigação
Instrumental (ou calculativa)	Grau em que o colaborador se mant�m ligado à organiza�o devido ao reconhecimento dos custos associados com sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	... sente que tem necessidade de permanecer.	Necessidade

Extraído de

REGO, 2003 (p.27).

Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organiza o porque eles querem, aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados (ALLEN; MEYER, 1990 apud MOTA; FOSSÁ, 2005, p.4).

De acordo com Meyer e col. (1989) apesar de tanto o comprometimento afetivo como o comprometimento instrumental refletirem os vínculos que os empregados mant m com a organiza o diminuindo o desejo de rotatividade, a natureza desse vínculo   bastante diferente. O que significa dizer que funcionários com vínculo afetivo permanecem na organiza o por que eles desejam, enquanto que os com vínculo instrumental permanecem porque eles precisam. Segundo os autores, essa diferencia o no vínculo do comprometimento gera também um desempenho diferenciado.

Para esses autores, os funcionários que estão afetivamente comprometidos tendem a atuar de forma melhor, mais profissional, com maior conhecimento e a estarem mais satisfeitos, enquanto que funcionários com vínculo instrumental, que percebem que seria custoso para eles deixar a organiza o, tendem a contribuir menos, a desprender menos esforço com o trabalho do que aqueles que se sentem livres em deixar a organiza o. Para a organiza o o comprometimento afetivo reflete uma identifica o com a empresa beneficiando-a com baixa rotatividade e um desempenho superior. Já o comprometimento instrumental apesar de manter o benefício da permanência do funcionário, o faz   custa de um pobre desempenho (MEYER et al.,1989).

De acordo com Rego (2003) alguns investigadores aventam a possibilidade /pertinência de o comprometimento instrumental ser dividido em duas vertentes: a) o indivíduo mant m-se ligado   organiza o porque sente que não tem alternativas de emprego; b) essa liga o assenta na idéia de que os sacrifícios pessoais inerentes   saída são elevados.

2.3- Comprometimento com o trabalho

No discurso de gestão de organizações, não há estudo mais comum que o entendimento da relação entre o comprometimento dos indivíduos e a competitividade das organizações. Segundo Rego (2003):

A lógica subjacente é simples: inseridas em ambientes turbulentos – por exemplo, nas tecnologias, nos mercados, nos gostos e necessidades dos consumidores, nas estruturas setoriais –, as organizações necessitam de pessoas dispostas a ‘irem mais além’ do que aquilo que está formalmente prescrito, a adotarem comportamentos espontâneos em resposta a problemas inesperados, a fornecerem sugestões criativas e inovadoras para a resolução de problemas inéditos, a se identificarem com a organização – denotando ‘amor à camisa’ – e a atuarem como ‘bons cidadãos organizacionais’ (REGO, 2003, p. 26).

A exuberância das pesquisas pode ser creditada, em grau muito considerável, à evidência de que o comprometimento pode ter implicações na assiduidade, na rotatividade, na pontualidade, nos comportamentos de cidadania, na aceitação das mudanças e no desempenho dos membros organizacionais. Goleman (1998) apud Pereira e Oliveira (2000, p.6) reproduziu sucinta e globalmente a concepção subjacente ao discurso dominante quando traçou a seguinte linha argumentativa: quando comprometidas e devotas a seu trabalho, as pessoas estão dispostas a fazer sacrifícios, a suportar condições de trabalho altamente exigentes, isto é, a atuarem como patriotas de suas organizações e as pessoas empenhadas representam modelos de atuação que os restantes membros podem imitar.

De todas as formas de comprometimento, a com o trabalho é o foco mais próximo, mais tangível e o mais concreto (COHEN, 2000). E o envolvimento com o trabalho pode estar baseado na idéia de que o trabalho é central à existência de uma pessoa, através de um envolvimento bastante pessoal e na importância da auto-imagem que esse trabalho propicia. Nesse caso, o indivíduo está ligado ao trabalho, ao contrário do comprometimento organizacional em que a pessoa se encontra ligada à organização (GOULET; SINGH, 2002).

Para Cohen (2000) pessoas altamente comprometidas com o seu trabalho e a sua ocupação selecionam criteriosamente uma organização como um local apropriado de trabalho, dessa forma, poderão ficar altamente comprometidas com a organização. São as pessoas que buscam a organização que melhor se encaixa em suas necessidades e expectativas. Pessoas menos comprometidas podem ter assumido posições de trabalho por conveniência, sem escolha prévia, talvez, por pura necessidade financeira.

Em 1995, Bastos escreve que na linguagem cotidiana, o comprometimento é entendido como o grau de atenção, esforço, cuidado que a pessoa coloca ao realizar algo. Já na esfera científica o comprometimento passou a ser visto como uma adesão, um forte envolvimento do indivíduo com variados aspectos do ambiente de trabalho.

No estudo de Goulet e Singh (2002) as variáveis de fora do trabalho como as demandas da família e do local de trabalho, não influenciaram negativamente no comprometimento com o trabalho como se imaginava, na verdade, aumentaram a dependência do empregado ao emprego, na medida em que aumentou o compromisso financeiro, o que pode ter sido responsável por levar a um maior comprometimento com a carreira.

2.4- Comprometimento com a carreira

Segundo Goulet e Singh (2002) o comprometimento com a carreira pode ser conceituado através do quanto uma pessoa se identifica com uma profissão e o quanto ela a valoriza e pela quantidade de tempo e esforço que gasta adquirindo conhecimento. Dessa maneira, uma pessoa pode se dedicar a um trabalho à custa de sua carreira ou sem se importar com ela. Estar envolvido com o trabalho e realizá-lo bem podem ser vistos como centrais para um progresso na carreira. Para Cohen (2000), uma pessoa extremamente envolvida com um trabalho irá também direcionar esse grande envolvimento para a ocupação, desenvolvendo grande comprometimento ocupacional.

Portanto, existem domínios cujas características estão inseridas e identificadas: - identidade com a carreira: o quão central é a carreira para a sua identidade; - percepção da carreira: o quão realista é a percepção sobre si e sobre a organização, transformando essa percepção em objetivos para a carreira; e - persistência com a carreira: o quão resistente à interrupção da carreira uma pessoa é, em ambientes ruins ou inadequados (GOULET; SINGH, 2002).

Para profissionais, o comprometimento com a ocupação (carreira) tem um grande efeito nos resultados do trabalho, possivelmente ainda maior e mais forte do que o comprometimento organizacional e do que o comprometimento com o trabalho, pois os profissionais podem se direcionar mais para as suas ocupações do que para as suas expectativas com a organização. Isso leva à conclusão de que o comprometimento com a ocupação deve ser incluído em qualquer conceituação da relação entre as formas de comprometimento e as variáveis nos resultados (COHEN, 2000).

De acordo com os achados de Goulet e Singh (2002), apesar de se esperar que aqueles que apresentem grande comprometimento com a carreira tenham também grande comprometimento organizacional, nem sempre é o que acontece. Em alguns casos, pessoas comprometidas com a sua carreira podem passar pelas organizações, se isso for um facilitador para o avanço na sua carreira. Por outro lado, algumas pessoas podem permanecer leais a uma mesma organização mudando de carreira dentro dela. De fato, o que acontece atualmente é que os empregados se sentem menos comprometidos com o caminho tradicional de ascensão numa única empresa. Para os autores, essa nova atitude reflete a perda da confiança dos empregados diante da persistência na erosão dos contratos psicológicos que

promovem a lealdade. O medo crescente da perda do emprego transforma os empregados em indivíduos menos comprometidos com suas carreiras dentro da organização. O foco do empregado deixa de ser a organização e passa a ser o seu próprio desenvolvimento, a sua carreira e a sua ascensão.

Confirmando essa idéia, Bastos, Correa e Lira (1998) relatam que as mudanças nos padrões das relações de trabalho com uma redução na contratação e terceirização dos trabalhadores ampliam as incertezas e levam ao não atendimento das demandas dos funcionários de segurança e estabilidade no trabalho, levando ao enfraquecimento do vínculo com a organização e fortalecendo o vínculo com a carreira.

Outra questão é que empregados bem direcionados em suas necessidades e em seus objetivos tendem a ter planos e estarem orientados a uma relação de trabalho de longa data e em conseqüência, estar comprometidos com suas carreiras (GOULET; SINGH, 2002). Segundo os mesmos autores, os empregados cujos trabalhos se encaixam nas expectativas gerais sobre a carreira tendem a estar mais satisfeitos com o seu ambiente de trabalho e devem ter bastante comprometimento com a carreira. Isso também significa dizer que, apenas aquelas carreiras / profissões que necessitam de maior grau de escolaridade e conseqüentemente levam a um maior *status*, geram maior comprometimento com a carreira.

Para Bastos, Correa e Lira (1998, p.14) “o comprometimento com a organização e a profissão podem existir harmonicamente na forma de um duplo vínculo”. Em seu estudo, os autores encontraram que a maioria dos trabalhadores pesquisada tendeu a apresentar comprometimento com a organização e com a carreira ao mesmo tempo. Nesse caso, o que leva a presença dos dois vínculos associados harmonicamente é a possibilidade que os indivíduos encontram de exercer a sua profissão, em consonância com a sua vocação, e com isso obterem realização profissional.

2.5- Outros focos do comprometimento

Para Bastos, Correa e Lira (1998, p.1) “múltiplos aspectos podem ser alvos do comprometimento do indivíduo”, além dos acima mencionados, como com a organização, com o trabalho e com a carreira, também se pode incluir com o sindicato, com o grupo de trabalho, com uma tarefa individualmente, com a família, com a religião, com o partido político, etc. Como um indivíduo pode estar sob influencia de vários focos do comprometimento, eles podem gerar reações harmônicas ou conflitivas no comprometimento.

Cooper-Hakim e Viswesvaran (2005) em sua pesquisa revelaram que há realmente a influência de vários focos no comprometimento e que os mesmos se correlacionam, gerando variações específicas nas diferentes formas de comprometimento. Segundo os autores, esses achados sugerem que pesquisadores podem melhorar sua compreensão a cerca dos comportamentos no local de trabalho com essa visão múltipla do comprometimento.

Na seqüência serão revisados mais alguns focos do comprometimento, no entanto, os mesmos não farão parte da investigação do presente trabalho.

2.4.1- Comprometimento com o social/grupo

Segundo Cohen (2000), há uma distinção conceitual entre o comprometimento com o grupo e o comprometimento organizacional. O comprometimento com o grupo se relaciona com variáveis de níveis de relacionamento em grupo como coesão, identidade, enquanto o comprometimento organizacional se relaciona mais com variáveis como conflitos com o papel na organização e expectativas encontradas. A racionalidade desses relacionamentos está na importância do grupo de trabalho em formar uma orientação do empregado para com o trabalho. Em sua revisão, o autor salienta que os pesquisadores relacionaram o envolvimento com o trabalho com o número de pessoas contatadas por dia no trabalho e a necessidade do trabalho próximo com outras pessoas, e encontraram que pessoas envolvidas socialmente podem ser relutantes em quebrar as ligações sociais e por isso, podem escolher em permanecer na organização.

Nesse mesmo trabalho, o autor esclarece que, uma pessoa pode desenvolver uma ligação maior e mais pessoal com um grupo do que com uma carreira ou com um trabalho porque um grupo é um alvo mais próximo em uma unidade imediata de trabalho de uma pessoa, enquanto a carreira, o trabalho e até mesmo a organização, são alvos mais distantes, por tanto, o envolvimento com o trabalho e o comprometimento com o grupo de trabalho estão intimamente relacionados.

Para Clugston, Howell e Dorfman (2000), tanto da perspectiva conceitual quanto da metodológica, os pesquisadores devem se preocupar em determinar a extensão com que as atitudes dos empregados são influenciadas pela socialização cultural em contraste às diferenças psicológicas individuais, independentes da cultura. Desta forma, as atitudes dos empregados poderão ser previstas com base na dimensão cultural, formada pelo grupo, dentro de um mesmo ambiente de trabalho. Para os autores, não apenas o atual sistema teórico pode ser usado através de uma grande diversidade de culturas, mas também pode ser efetivo por fazer importantes distinções entre culturas aparentemente homogêneas.

Ao associar o comprometimento com o grupo com o desempenho no trabalho, os autores ressaltam a importância que as culturas coletivistas dão à lealdade ao coletivo, desvalorizando o que é individual, elevando a obrigação moral dos indivíduos para permanecerem na organização. No entanto, para eles não existem evidências empíricas que confirmem a noção de que as crenças coletivistas influenciam o comprometimento organizacional e também não há evidência que outras crenças coletivas possam prever as formas de comprometimento organizacional.

Uma questão conceitual adicional se refere à dificuldade de separar os efeitos da cultura pessoal dos indivíduos, através do processo de socialização e comunicação, dos efeitos das experiências de vida individuais. Apesar de as experiências individuais estarem misturadas no meio social, o desenvolvimento pessoal é necessariamente único (CLUGSTON; HOWELL; DORFMAN, 2000).

2.4.2- Comprometimento ético

De acordo com a revisão de literatura feita por Cohen (2000), a noção de ética no trabalho, segundo muitos autores, está relacionada a questões religiosas, principalmente à religião protestante, também chamada de ética protestante no trabalho. Por isso, pessoas com forte noção ética com o trabalho podem motivar-se a dedicar mais esforços, e continuam a fazê-lo mesmo quando estão entediadas ou cansadas, e a assumirem responsabilidades pelo seu trabalho. Eles têm uma obrigação moral em cumprir suas tarefas na melhor de suas habilidades. E ainda, eles têm mais prazer em estar envolvidos com o trabalho do que pessoas com baixa relação ética, não ligada à religião.

Para Cooper-Hakim e Viswesvaran (2005), o comprometimento ético no trabalho deve ser considerado um conceito mais abrangente do que somente ligado à ética protestante no trabalho. Talvez, isso se deva às mudanças de valores da força de trabalho mundial influenciada pelas mudanças geradas pela globalização.

2.5- Comprometimento e desempenho no trabalho

De acordo com Swailes (2004), a maioria das pesquisas no campo do comprometimento tem focado somente o comprometimento organizacional e não valoriza como os outros focos do comprometimento estão relativamente conectados com o desempenho no trabalho. O comprometimento organizacional, através de atitudes positivas para com a organização, se tornou o paradigma dominante na literatura tanto como um resultado desejado em práticas de recursos humanos, como a mais usada operacionalização em estudos quantitativos.

Para Pereira e Oliveira (2000) uma das premissas comuns ao estudo do comprometimento é que níveis elevados de comprometimento contribuem para níveis elevados de desempenho. De acordo com

sua revisão de literatura, os autores explicam que o comprometimento em si não possui fatores motivacionais, não sendo fator suficiente para compelir à ação. Contudo, o comprometimento acaba por influenciar a maneira como os indivíduos reagem às situações, compelindo-os a agir, devido às suas propriedades de ligar e prender indivíduos a comportamentos. Assim sendo, as empresas adotam práticas com o objetivo de obter maior comprometimento de seus colaboradores, embora os resultados destas práticas também possam produzir efeitos negativos. No entanto, o gerenciamento de recursos humanos é uma das poucas formas de vantagem competitiva que não pode ser facilmente imitada.

De acordo com Cohen (2000), no relacionamento entre o envolvimento com o trabalho e os resultados do trabalho, um estado de identificação cognitiva com o trabalho, baseado na percepção de seu potencial de satisfação das necessidades psicológicas salientadas, espera-se que preceda e depois acione o processo motivacional que influencia a motivação, os esforços, e por último a atuação, as faltas e as trocas de emprego (rotatividade). Isso implica que alguns comportamentos no trabalho estão mais proximamente relacionados com o envolvimento no trabalho, enquanto outros estão mais distanciados como as faltas e as trocas de emprego.

Rego (2002) fez alusão ao paradoxo do mundo organizacional atual, afirmando que a reivindicação da 'entrega' dos indivíduos à organização coabita com certo 'descarte' da própria organização perante eles. Para o autor a idéia fica clara quando levantam a idéia de que se pode obter mais produtividade de trabalhadores satisfeitos como se pode extrair mais leite de vacas contentes.

Os resultados do trabalho podem ser mais bem compreendidos como um resultado da combinação de todos os tipos de comprometimento, mais do que como um resultado de qualquer um dos tipos separadamente (COHEN, 2000).

Nessa direção Meyer e col. (1989) em seu estudo encontraram correlações positivas e significantes entre o comprometimento afetivo e o desempenho. Em contraste, encontraram correlação negativa entre o comprometimento instrumental e o desempenho. Já, entre satisfação com o trabalho e desempenho, idade e desempenho, tempo de serviço e desempenho, não encontraram correlação significativa. De acordo com esses achados os autores afirmam que as relações entre comprometimento e desempenho variam como uma função da natureza do comprometimento: quanto mais afetivo for o comprometimento, melhor o desempenho, enquanto que quanto mais instrumental for o comprometimento, decai a qualidade do desempenho. Os autores ainda salientam que a inexistência de correlação significativa entre o desempenho e a satisfação com o trabalho reforça a idéia de que o comprometimento afetivo é orientado para com a organização e não para o trabalho ou para a carreira.

Morrow (1993 apud COHEN, 2000, p.388) refere que a questão que mais impede a compreensão do comprometimento com o trabalho é saber se cada foco do comprometimento é

independente ou, se alguns são antecedentes ou conseqüência dos outros. Segundo Cohen (2000), essa questão tem grandes implicações pela natureza das inter-relações entre os focos do comprometimento, pois eles podem afetar a forma com que esses comprometimentos se relacionam com os resultados do trabalho.

Swales (2002) critica essa visão argumentando que mesmo com forte evidencia empírica de que o aumento do comprometimento leva a um aumento do desempenho no trabalho, este tema ainda está longe de apresentar dados conclusivos, na medida em que essa evidencia se baseiam em resultados irregulares e que de fato, se apresentam com fraca correlação. E, existem também, resultados similares quando o desempenho é substituído por satisfação no trabalho.

Mowday, Steers e Porter (1979) reforçam esse argumento quando em seus resultados encontraram que há uma relação entre comprometimento e desempenho, mas que a força desse resultado se mostrou muito fraca. Também, com relação à rotatividade a relação com o comprometimento existe, só que fraca e que a rotatividade é influenciada por outras variáveis.

De acordo com Swales (2002), a relação entre comprometimento e desempenho é maior entre os funcionários com menores salários. Para ele, a instabilidade financeira pode criar tanta insegurança que qualquer foco de um alto comprometimento anteriormente medido pode enfraquecer rapidamente após uma oferta de maior rendimento. O autor acredita que o desempenho é um conceito muito amplo, diferente do utilizado pelos pesquisadores que se baseiam em poucos dados do domínio do desempenho e que os seus achados contradizem a crença geral de que o comprometimento e o desempenho devem se correlacionar positivamente.

3- METODOLOGIA

3.1- Tipo de pesquisa

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada nesta pesquisa. Em se tratando de um trabalho de conclusão de curso de pós-graduação em nível de especialização, buscou-se a reprodução de metodologia já validada e previamente utilizada, bem como instrumento também validado e utilizado na população brasileira.

Inicialmente, procedeu-se revisão de literatura acerca dos vários focos do comprometimento em banco de dados on-line de revistas especializadas como a Revista de Administração Eletrônica (RAE), Publicações ENANPAD, e em ferramentas de busca como a Científica e Scielo.

A revisão de literatura viabilizou o conhecimento sobre as várias formas do comprometimento nos tópicos abordados, situação atual, principais trabalhos já realizados e opiniões dos pesquisadores para que houvesse possibilidade de replicação de instrumento e comparação com os resultados. Assim, identificou-se a metodologia e instrumento a serem seguidos (SHEIBLE, 2004).

Os estudos de campos são desenvolvidos principalmente nas Ciências Sociais, onde se insere o comportamento organizacional. Este tipo de estudo, de um modo geral, “não tem como objetivo produzir ou reproduzir os fenômenos estudados” (ANDRADE, 1998 apud SCHEIBLE, 2004, p.36).

Trata-se de uma pesquisa descritiva, pois procura informar sobre a distribuição de um evento na população, em termos quantitativos (PEREIRA, 2001). Para Andrade (1998 apud SCHEIBLE, 2004, p.36), “uma das características da pesquisa descritiva é a técnica padronizada da coleta de dados, realizada principalmente através de questionários e da observação sistemática”. De acordo com Pereira (2001), o pesquisador deve expressar a distribuição do evento estudado em frequência de modo apropriado. A coleta de dados foi realizada de forma transversal.

3.2- Local da Pesquisa

A pesquisa foi realizada no HUB - Hospital Universitário de Brasília. No HUB, acumulam-se as atividades de ensino, pesquisa e extensão que o diferencia dos demais hospitais da cidade de Brasília: o compromisso com a formação de novos profissionais da área de saúde (médicos, enfermeiros, dentistas, nutricionistas, farmacêuticos, etc), indissolavelmente ligado ao atendimento à população e à produção de conhecimento e desenvolvimento de novas tecnologias, adaptadas às características e exigências de nossa sociedade. Além da graduação, o HUB oferece estágios de pós-graduação e de nível médio em diferentes áreas e de diferentes escolas; em 2001 foram 58 estagiários de pós-graduação e 456 de nível médio; recebe alunos de Cursos de Pós-Graduação em Ciências da Saúde e em Ciências Médicas, em níveis de mestrado e doutorado, e alunos de vários cursos de

especialização *lato-sensu*, de outras instituições, como os de Fisioterapia Pneumofuncional, Fisioterapia Reumatológica e Traumato-Ortopédica e Fisioterapia Neurofuncional (UNB, 2007).

O HUB conta atualmente com 289 leitos, 121 salas de Ambulatório e 33 especialidades médicas, servindo à comunidade do Distrito Federal nos níveis primário, secundário e terciário, recebendo ainda pacientes das cidades do entorno de Brasília e oriundos de várias outras Unidades da Federação, sendo portanto, um hospital de referência onde são desenvolvidos importantes trabalhos de ensino, pesquisa e assistência. A pesquisa sobre a satisfação dos pacientes do Sistema Único de Saúde (SUS), feita pelo Ministério da Saúde no ano de 2000 com cerca de 960 mil pacientes internados em hospitais do SUS, que analisaram a qualidade do atendimento, equipe de funcionários e instalações físicas do local onde ficaram deu ao HUB a maior nota de Brasília (UNB, 2007).

3.3- Amostra

Nesse contexto hospitalar está inserido o serviço de Nutrição que, atualmente conta com um quadro de funcionários composto de cerca de 300 funcionários, em níveis e funções diversas, onde constam funcionários admitidos por concurso público, servidores públicos, e por contrato temporário de trabalho, terceirizados. É importante esclarecer que submetidos ao serviço de nutrição, encontram-se duas divisões: a de Nutrição Clínica e a de Produção.

A amostra do estudo foi retirada da população de profissionais de nível superior e técnico, de ambas as divisões, representada pelos cargos de nutricionistas, técnicos em nutrição e demais funcionários do serviço de nutrição do HUB: cozinheiras, copeiras, almoxarifes, AOSD, etc.

Inicialmente, pretendeu-se utilizar toda a população de nutricionistas, que representariam 18 indivíduos, e de técnicos em nutrição, que representariam 15 indivíduos. No entanto, não foi possível, pois alguns funcionários apresentavam-se em férias ou em licença no período da coleta dos dados.

A amostra dos demais profissionais que não os nutricionistas e técnicos foi de 10% do total deles e determinada de forma aleatória simples, obtida ao acaso, de forma que cada elemento tivesse a mesma probabilidade de participar da pesquisa. Para tanto, foi realizado sorteio segundo número aleatório da folha de ponto. No caso de ter sido sorteado algum funcionário de férias ou em licença, procedeu-se a inclusão do nome consecutivo na folha de ponto.

Em resultado obteve-se uma amostra de 46 indivíduos respondentes da pesquisa, sendo 15 de nutricionistas, 11 técnicos em nutrição e 20 dos demais profissionais. Para maior fluidez da leitura, esses 20 demais profissionais serão doravante referidos apenas como funcionários.

3.4- Instrumento

Para Bastos (1995), os estudos sobre comportamento organizacional têm pecado por utilizar medidas que não permitem comparação entre estudos. Então, de acordo com Scheible (2004), uma das estratégias desta pesquisa foi utilizar medidas com propriedades validadas para medir o comprometimento, de preferência já traduzidas para o português, desde que disponíveis.

A diversidade conceitual que caracteriza a pesquisa do comprometimento resultou em conseqüente variedade de instrumentos de mensuração. Ainda com base no estudo de Scheible (2004), para analisar o comprometimento organizacional optou-se por utilizar o *Organizational Commitment Questionnaire* – OCQ, Escala de Comprometimento Afetivo, Instrumental e Normativo com a Organização de Meyer, Allen e Smith (1993) e os itens afetivos de Mowday (1982), todos instrumentos validados por Bastos (1994). Allen e Meyer (1996) em seu trabalho examinaram e validaram as três escalas de comprometimento através da revisão das pesquisas onde elas foram usadas. Essas medidas foram desenvolvidas com base no quadro teórico que integra as visões existentes sobre a atitude do comprometimento e que têm sido usadas em uma ampla variedade de amostras. Já para o comprometimento organizacional com foco no desempenho usou-se a escala de Meyer e Herscovitch (2001). Para eles o comprometimento caracteriza-se, de uma forma geral, como: uma crença forte e aceitação dos objetivos e valores da organização; a disponibilidade para despendar esforço considerável em favor da organização ou um desejo constante de manter a associação com a organização (MOWDAY et al., 1982).

Os itens restantes referem-se ao comprometimento com a carreira, mensurados através de um instrumento, elaborado por Blau (1985), também validado por Bastos (1994). Os níveis de mensuração utilizados foram baseados na escala do tipo Likert variando de 1 (baixo comprometimento) a 5 (alto comprometimento), obedecendo à seguinte gradação para as respostas: 1 – discordo totalmente; 2 – discordo parcialmente; 3 – nem concordo, nem discordo; 4 – concordo parcialmente e 5 – concordo totalmente. Para os itens com frase invertida ou na negativa a interpretação também deverá ser reversa.

O instrumento da presente pesquisa, o questionário utilizado, encontra-se no Apêndice A.

3.5 – Procedimentos

3.5.1 – Coleta dos dados do instrumento

O instrumento foi aplicado no período de 11 de maio a 01 de junho de 2007. Foram entregues os questionários em um horário acordado com a chefia imediata e preferencialmente, durante o expediente de trabalho. Para os participantes com nível de escolaridade média ou fundamental, em 3 casos, foi realizada entrevista individual utilizando o instrumento como roteiro, dessa forma, o

preenchimento foi realizado pelas entrevistadoras, autoras desta pesquisa. Muitos questionários foram devolvidos através da chefia do setor de nutrição, e não diretamente às pesquisadoras, o que prejudicou a conferência da completude dos questionários, que em alguns casos acabaram por ficar incompletos, na medida em que não foi solicitada a identificação dos participantes.

3.6 – Análises dos dados

O material levantado através da resposta dos questionários preenchidos foi submetido à análise descritiva do conteúdo, pela qual buscou-se identificar o grau de comprometimento com a organização, com o trabalho e com a carreira e o grau de desempenho. Para a compilação e análise estatística dos dados foram utilizados os *softwares* estatísticos EXCEL 2000 e SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versão 13.0. Para as correlações entre os grupos foi feito o Teste T e ANOVA.

Após a tabulação dos dados coletados foram realizadas as análises descritivas (distribuição das frequências, médias e desvios padrão) das variáveis de comprometimento com a organização, trabalho e desempenho individual.

4- RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo, serão apresentados os dados obtidos por meio desta pesquisa e que foram submetidos à análise estatística de acordo com as repostas fornecidas pelos respondentes.

A etapa da coleta de dados iniciou-se com a entrega de um total de 60 questionários. Dos nutricionistas e técnicos de nutrição obtivemos 88% e 73% de retorno de questionários preenchidos. Em relação aos funcionários, obtivemos um retorno de 64% de todos os questionários entregues. Apenas um questionário foi entregue sem qualquer dado demográfico e outro sem o cargo ocupado na instituição. Talvez em função do grande número de itens, alguns questionários foram entregues faltando uma ou mais respostas, por isso, nas análises nem sempre o N será referente ao total de 46. Em termos gerais, obtivemos 46 questionários dos 60 entregues o que representa cerca de 77% de retorno.

Na Tabela 1 estão demonstrados os dados demográficos e funcionais dos pesquisados.

A amostra foi composta na sua maioria por mulheres (88,9%), jovens com idade média de 33 anos, variando de um mínimo de 22 a um máximo 67 anos, sendo que cerca da metade são casadas (53,3%) e com nível superior de escolaridade. Quase a metade da amostra está até 3 anos na instituição (44,4%), sendo a permanência média de 6,53 anos (desvio padrão 6,35), diferente da pesquisa de Pereira e Oliveira (2000) na qual os participantes tinham 11 ou mais anos de trabalho na instituição pesquisada. O cargo de maior frequência na pesquisa foi o de nutricionista (34,1%), seguido pelos técnicos de nutrição com um quarto da amostra. Em relação ao vínculo empregatício observamos a prevalência dos contratados, que são de fato a maioria dos funcionários do serviço de Nutrição.

A distribuição dos gêneros reflete ainda a tendência secular de considerar os aspectos relacionados à alimentação como uma área feminina como diz Costa (apud MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2007, p.354). Nos cargos de nível superior e técnico essa tendência é confirmada, pois esses são cargos ocupados exclusivamente por mulheres. Apenas para os auxiliares administrativos, AOSD (auxiliares de serviços gerais) e cozinheiro foram encontrados participantes do gênero masculino. Segundo alguns autores, as mulheres tendem a ser mais comprometidas do que os homens (MATHIEU; ZAJAC, 1990 apud SCHEIBLE, 2004, p.56), o que não pôde ser observado neste estudo, pois a população do estudo foi quase completamente feminina.

Tabela 1- Dados demográficos e funcionais da amostra.

Gênero	
Masculino	11,1%
Feminino	88,9%
Idade	
Média	32,89 anos
Desvio padrão	10,84
Estado civil	
Solteiro	35,6%
Casado	53,3%
Separado ou divorciado	6,7%
Viúvo(a)	2,2%
Outros	2,2%
Grau de instrução	
1º grau incompleto	6,7%
1º grau completo	8,9%
2º grau incompleto	11,1%
2º grau completo	24,4%
Superior completo	48,9%
Tempo de trabalho na instituição	
Média	6,53 anos
Desvio padrão	6,35
Cargo na instituição	
AOSD	13,6%
Cozinheiro	2,3%
Lactarista	2,3%
Copeira	15,9%
Nutricionista	34,1%
Técnico em nutrição	25%
Auxiliar administrativo	6,8%
Vínculo com a instituição	
Contratado ou terceirizado	51,1%
Concursado	48,9%

Fonte: dados da pesquisa

A participação na pesquisa de um maior número de nutricionistas e técnicas em nutrição já estava prevista na metodologia para a qual previu-se a coleta dos dados de todas as nutricionistas e de todas as técnicas de nutrição do hospital. Além disso, a perda de dados para os demais cargos foi importante e totalizou de 36% de questionários não preenchidos ou não entregues às pesquisadoras do total direcionado aos funcionários com cargos de nível primário e cujo vínculo empregatício é em grande maioria de contratados. Parte dessa perda pode ser explicada pela extensão do questionário, 69 itens mais os dados demográficos, que era sempre considerado como uma grande dificuldade pelos funcionários que recebiam a pesquisa.

A referida extensão do questionário pode ser confirmada pelo tempo de preenchimento que nunca foi inferior a 10 minutos. O tempo mínimo de preenchimento foi observado para os pesquisados de nível superior, pois a coleta desses dados foi realizada durante uma reunião onde estava presente a grande maioria das nutricionistas. Para os funcionários que realizam sua função no ambiente da cozinha hospitalar, não houve a permanência das pesquisadoras no mesmo ambiente em que preenchiam o questionário. Isso porque o funcionamento dinâmico do serviço de nutrição não permite que os funcionários parem suas tarefas a qualquer momento em que são solicitados, como é o caso das cozinheiras, os auxiliares de cozinha, os AOSD, entre outros, o que determinou que seus questionários fossem entregues para serem preenchidos ao término da atividade ou antes mesmo de serem iniciadas as atividades no dia seguinte.

Inicialmente estão apresentados os dados de toda a amostra e a seguir serão efetuadas comparações entre os cargos de nutricionistas, técnicas em nutrição e funcionários e entre estes e as suas variáveis demográficas e funcionais.

Partindo-se de uma das definições sobre comprometimento organizacional de Mowday, Steers e Porter (1979) na qual o comprometimento se apresenta no indivíduo através de atitudes ou comportamentos que retratam um estado de identificação com uma organização e seus objetivos, desejando permanecer como um membro e com a intenção de participar e facilitar o alcance desses objetivos, pode-se observar na Tabela 2 que, no geral, para a amostra estudada, existe uma tendência ao comprometimento afetivo com o HUB (média 3,56 com desvio padrão 0,81). Isso porque a escala de Likert adaptada que foi utilizada variava de 1 a 5, sendo 1 representativo da discordância total e 5, concordância total; assim, a média de 3,23 está desviada da discordância total, mas no entanto, não é representativo da concordância, mesmo que essa seja parcial.

Tabela 2 – Médias e desvios padrão dos focos do comprometimento com a organização da amostra.

COMPROMETIMENTO	N	MÉDIA	DESVIO-PADRÃO
Comprometimento com a Organização	46	3,23	0,60
Comprometimento Afetivo com a Organização	46	3,56	0,81
Comprometimento Instrumental com a Organização	46	3,05	0,65
Comprometimento Normativo com a Organização	46	3,51	1,19

Fonte: dados da pesquisa

Para Allen e Meyer (1996), os indicadores de comprometimento afetivo se correlacionam com medidas que refletem reações de afetividade a outros focos como a satisfação no trabalho e o comprometimento com a carreira, por exemplo. Para eles o comprometimento se relaciona com aquelas experiências de trabalho que fazem o empregado sentir-se psicologicamente confortável (gerentes acessíveis, tratamentos igualitários, entre outros), que aumentam o seu sentimento de competência

(capacidade para tarefas desafiadoras, retorno de resultados, entre outros) e que estimulam os empregados a aumentarem a sua carga de trabalho.

Analisando os focos do comprometimento organizacional através das médias e desvios-padrão encontrados, observa-se médias bastante semelhantes para todos os aspectos pesquisados e com pouca diferença entre os resultados: 3,56 para o comprometimento afetivo, 3,05 para o comprometimento instrumental e 3,51 para o comprometimento normativo. Todos esses resultados sugerem haver comprometimento em todos os aspectos, mas que esses não são os esperados segundo a escala de Likert, uma vez que para essa escala a concordância é representada pelos números 4 e 5, ou concordo parcialmente e concordo totalmente.

Tabela 3 – Frequências das respostas, médias e desvios-padrão de cada item da escala do comprometimento organizacional referente à amostra.

ASPECTOS RELACIONADOS À ORGANIZAÇÃO	DT	DP	NC D	CP	CT	Média	Desvio-Padrão
1 Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira a esta empresa.	17,4	19,6	8,7	30,4	23,9	3,24	1,463
2 Eu realmente sinto os problemas da empresa como se fossem meus	10,9	15,2	19,6	39,1	15,2	3,33	1,230
3 Eu me sinto pouco integrado e pouco familiarizado com esta empresa	40	13,3	15,6	24,4	6,7	2,44	1,407
4 Eu me sinto emocionalmente vinculado a	11,1	4,4	6,7	42,2	33,3	3,77	1,350

Tabela 3 – Frequências das respostas, médias e desvios-padrão de cada item da escala do comprometimento organizacional referente à amostra. Continuação

6 Eu me sinto como uma pessoa “de casa” nesta empresa.	15,2	10,9	10,9	28,3	34,8	3,57	1,455
7 Na situação atual, ficar nesta empresa é na realidade um desejo mais do que uma necessidade	30,4	19,6	13	19,6	17,4	2,74	1,512
8 Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar esta empresa agora.	19,6	6,5	10,9	26,1	37	3,54	1,531
9 Se eu decidisse deixar essa empresa agora, minha vida ficaria bastante desestruturada	8,7	13	15,2	23,9	39,1	3,72	1,344
10 Eu acho que teria muitas alternativas de trabalho se deixasse essa empresa	22,2	22,2	26,7	28,9	0	2,62	1,134
11 Se eu já não tivesse me dedicado tanto a esta empresa, eu poderia trabalhar num outro lugar.	28,9	13,3	20	17,8	20	2,87	1,517
12 Uma conseqüência negativa de deixar essa empresa seria a falta de alternativas imediatas.	8,7	8,7	26,1	34,8	21,7	3,52	1,188
13 Trabalhar para o sucesso desta organização é importante para mim.	2,2	6,7	4,4	31,1	55,6	4,31	0,996
14 Eu estou disposto a fazer o que me for pedido pela organização.	4,4	13,3	8,9	26,7	46,7	3,98	1,234
15 Eu sinto que não tenho muita escolha a não ser fazer o que a organização me pede.	28,3	19,6	8,7	26,1	17,4	2,85	1,520
16 Eu não posso arriscar fazer menos esforço do que é necessário para esta organização.	19,6	21,7	19,6	17,4	21,7	3,00	1,445

17	Conversando com amigos, eu sempre me refiro a minha organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.	22,2	15,6	11,1	26,7	24,4	3,16	1,522
18	Eu julgo que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho.	23,9	10,9	13	34,8	17,4	3,11	1,464
19	Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho.	19,6	6,5	6,5	28,3	39,1	3,61	1,542
20	A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.	26,7	22,2	13,3	22,2	15,6	2,78	1,460
21	Eu me sinto contente por ter escolhido esta organização para trabalhar, comparando com outras organizações que considere na época da contratação.	8,9	13,3	22,2	28,9	26,7	3,51	1,272
22	Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho.	2,2	13,3	13,3	15,6	55,6	4,09	1,203
23	Para mim, esta organização é a melhor de todas as organizações para se trabalhar.	34,1	20,5	11,4	18,2	15,9	2,61	1,513
24	Decidir trabalhar nesta organização foi um erro de minha parte.	63	8,7	17,4	10,9	0	1,76	1,099
25	Eu sinto pouca lealdade para com organização onde trabalho.	34,8	28,3	23,9	6,5	6,5	2,22	1,191
26	Eu devo a essa organização fazer o que for necessário para que atinja seus objetivos.	6,5	6,5	23,9	32,6	30,4	3,74	1,163
27	Eu sinto que tenho a obrigação de trabalhar bastante para esta organização.	19,6	13	19,6	15,2	32,6	3,28	1,530

Fonte: dados da pesquisa

No entanto, ao analisar os resultados relativos à frequência das respostas separadamente por focos do comprometimento organizacional e utilizando a divisão da amostra em 3 grupos: de nutricionistas, técnicas em nutrição e funcionários, se obtém resultados mais diferenciados.

No caso do comprometimento organizacional afetivo segundo Meyer, Allen e Smith (Apêndice B), as nutricionistas apresentaram as maiores concordâncias para as questões desse comprometimento. Destacam-se as seguintes afirmativas: as nutricionistas concordaram parcialmente com *Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira a esta empresa* (53,3%), *Eu realmente sinto os problemas da empresa como se fossem meus* (46,7%) e com *Esta empresa tem um imenso significado pessoal para mim* (60%). Discordaram totalmente de *Eu me sinto pouco integrado e pouco familiarizado com esta empresa* (73,3%) e concordaram totalmente com *Eu me sinto emocionalmente vinculado a esta empresa*.(60%) e com *Trabalhar para o sucesso desta organização é importante para mim* (60%). Para todas esses itens ocorre exatamente o oposto com as técnicas de nutrição, como para a primeira frase com a qual as técnicas discordaram parcialmente em 36,4% e discordaram totalmente em 45,5%. Comparando-se os grupos de nutricionistas, técnicos e funcionários, o de nutricionistas parece ser o

mais comprometido afetivamente com o hospital, pois é o que apresenta maiores frequências de concordância para essas questões.

O Apêndice C trata do comprometimento organizacional afetivo segundo Mowday e a Tabela 5 demonstra a comparação entre as frequências de respostas de acordo com o cargo ocupado. Nessa há também resultado semelhante à anterior, apesar de uma das respostas ter tido uma frequência de discordância alta: *Para mim, esta organização é a melhor de todas as organizações para se trabalhar*, com 40,0% das nutricionistas tendo respondido que discordam totalmente e a resposta: *A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho* ter apresentado uma frequência maior para a resposta: nem concordo e nem discordo (26,7%), as frequências das outras respostas foram de alta concordância e, dessa forma, colaboram para a interpretação de que há entre as nutricionistas um vínculo afetivo com o HUB.

Tabela 4- Comparação das repostas mais frequentes da escala de comprometimento afetivo (Allen, Meyer e Smith) de acordo com o cargo ocupado

Item	nutricionista	técnica
Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira a esta empresa	CP(53,3%)	DT (36,4%) DP(45,4%)
Eu me sinto pouco integrado e pouco familiarizado com esta empresa	DT(73,3%)	CP(50%) CT(20%)
Eu me sinto emocionalmente vinculado a esta empresa	CP(60%) CT(20%)	DT,DP,CT (27,3%)
Esta empresa tem um imenso significado pessoal para mim	CP (60%)	NCD,CP,CT (27.3%)
Eu me sinto como uma pessoa “de casa” nesta empresa	CP,CT (33,3%)	DT,DP,CP (27.3%)

Fonte: dados da pesquisa

Tabela 5- Comprometimento afetivo (Mowday) de acordo com o cargo

Item	Nutricionista	Técnica
Conversando com amigos, eu sempre me refiro a minha organização como uma grande instituição para a	CP(40%)	DT (54,5%)
Eu julgo que os meus valores são muito similares aos valores defendidos nela organização onde trabalho	CP(40%)	DT (54,5%)
Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho	CP (40%)	DT (27,3%)
A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do	NCD,CP (26,7%)	DT(45,5%) DP (36,4%)
Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho	CT (53,3%)	CP (27,3%) CT (36,4%)

Fonte: dados da pesquisa

Ao observar o comprometimento organizacional afetivo segundo Meyer, Allen e Smith em relação às respostas das técnicas em nutrição (Tabela 4) observa-se uma maior diversidade nas respostas. A tendência para o comprometimento organizacional afetivo encontrado entre as nutricionistas, não se repete entre as técnicas de nutrição. Este grupo apresentou respostas com frequências maiores em extremos opostos das respostas: discordâncias e concordâncias. Por exemplo: 27,3% discordaram parcialmente e 36,4% concordaram parcialmente de *Eu realmente sinto os problemas da empresa como se fossem meus*, 27,3% discordaram parcialmente e 27,3% concordaram totalmente de *Eu me sinto emocionalmente vinculado a esta empresa*, 27,3% discordaram totalmente e parcialmente e 27,3% concordaram parcialmente de *Eu me sinto como uma pessoa “de casa” nesta empresa*.

Também na Tabela 5 que trata do comprometimento organizacional afetivo segundo Mowday, os resultados referentes às respostas das técnicas em nutrição apresentam grande frequência nas discordâncias. Entre elas, 54,5% discordam totalmente e 27,3% discordam parcialmente de *Conversando com amigos, eu sempre me refiro a minha organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar*; 54,5% discordam totalmente e 18,2% discordam parcialmente de *Eu julgo que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho*; 45,5% discordam totalmente e 36,4% discordam parcialmente de *A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho*; 63,6% discordam totalmente de *Para mim, esta organização é a melhor de todas as organizações para se trabalhar* e 27,3% concordam totalmente e 45,5% concordam parcialmente com *Eu sinto pouca lealdade para com organização onde trabalho*. Essas respostas discordantes colaboram para a interpretação de que não há entre as técnicas em nutrição um vínculo afetivo com o HUB, apesar de em uma das respostas *Decidir trabalhar nesta organização foi um erro de minha parte*, ter apresentado resultado significativo, pois 63,6% das técnicas discordaram totalmente.

De acordo com Allen e Meyer (1996) todos os três componentes do comprometimento têm implicações diretas com o ficar ou deixar uma organização, e segundo os estudos desses autores há evidências de que a intenção de mudar de emprego está consistentemente correlacionada com o comprometimento afetivo. Por tanto, a ausência do comprometimento afetivo com a organização pelas técnicas em nutrição tem relevância para a organização pois pode ser interpretada como uma tendência dessas funcionárias a deixarem a função.

Já a rotatividade, segundo os mesmos autores, nas suas relações com as medidas de comprometimento organizacional, se relaciona tanto com o comprometimento afetivo como com o normativo, mas não com o instrumental. Para eles, uma das vantagens de se realizar o estudo sobre o comprometimento separando-o por seus indicadores é que, além de poder prever a rotatividade, pode-se também conhecer as implicações no comportamento no trabalho.

Ao analisar a frequência das respostas sobre o comprometimento organizacional instrumental segundo Meyer, Allen e Smith (Tabela 6) observa-se uma similaridade em algumas respostas de nutricionistas e técnicas. Isso pode ser observado principalmente nas afirmativas: *Na situação atual, ficar nesta empresa é na realidade um desejo mais do que uma necessidade* onde 40% das nutricionistas discordaram totalmente e 20% discordaram parcialmente e 72,7% das técnicas discordaram totalmente; *Se eu já não tivesse me dedicado tanto a esta empresa, eu poderia trabalhar num outro lugar* com 53,3% de discordância total e 20% de discordância parcial entre as nutricionistas e entre as técnicas 45,5% de discordância total e 9,1% de discordância parcial e *Uma consequência negativa de deixar essa empresa seria a falta de alternativas imediatas* que, entre as nutricionistas, 33,3% concordam parcialmente e 20% concordam totalmente e entre as técnicas, 45,5% concordam parcialmente e 18,2% concordam totalmente. Nas outras questões há diferenças entre as respostas. Em *Se eu decidisse deixar essa empresa agora, minha vida ficaria bastante desestruturada* entre as nutricionistas não houve uma concordância ou discordância maior, enquanto que entre as técnicas 54,5% concordaram totalmente. Já para as questões *Eu sinto que não tenho muita escolha a não ser fazer o que a organização me pede* e *Eu não posso arriscar fazer menos esforço do que é necessário para esta organização*, houve uma tendência à discordância entre as nutricionistas e uma tendência à concordância e ao nem concordo e nem discordo pelas técnicas.

Nas frequências das respostas dessas questões nota-se uma dispersão das respostas das nutricionistas, das técnicas e dos funcionários, tanto para a discordância, quanto para a concordância. Esse resultado está visível e de acordo com o encontrado no cálculo das médias e desvios-padrão (Tabela 2) onde o comprometimento organizacional instrumental obteve média de 3,05 com desvio-padrão de 0,65. Isso significa dizer que em toda a amostra o comprometimento organizacional instrumental com o HUB tem magnitude questionável como os demais resultados.

Segundo Allen e Meyer (1996), o comprometimento instrumental é considerado neutro sob o ponto de vista afetivo. Embora o empregado conheça perfeitamente os custos de deixar a organização, isto em si não gera nenhum sentimento positivo ou negativo em relação à questão da permanência. Os indicadores de comprometimento instrumental, no entanto, podem ter relação com outras medidas de atitudes no trabalho. Para os autores, o comprometimento instrumental desenvolve um reconhecimento

por parte do empregado de que os investimentos feitos na organização (tempo, esforço, entre outros) são mais importantes do que outras possíveis alternativas de trabalho. E segundo Meyer e col. (1989) funcionários com vínculo instrumental tendem a contribuir menos, realizam menos esforço em seu trabalho. Ou seja, nesse foco o funcionário beneficia a instituição permanecendo nela, mas em contrapartida faz isso às custas de um mau desempenho.

Tabela 6- Respostas com maiores frequências sobre comprometimento instrumental de acordo com o cargo ocupado

Item	Nutricionista	Técnica
Na situação atual, ficar nesta empresa é na realidade um desejo mais do que uma necessidade	DT(40%) DP (20%)	DT (72,7%)
Se eu já não tivesse me dedicado tanto a esta empresa, eu poderia trabalhar num outro lugar	DT(53,3%) DP(20%)	DT (45,5%)
Uma consequência negativa de deixar essa empresa seria a falta de alternativas imediatas	CP (33,3%) CT(20%)	CP (45,5%) CT(18,2%)
Se eu decidisse deixar essa empresa agora, minha vida ficaria bastante desestruturada	DP,NCD,CT (26,7%)	CT(54,5%)
Eu sinto que não tenho muita escolha a não ser fazer o que a organização me pede	DT (60%)	CP (36,4%) CT (36,4%)

Fonte: dados da pesquisa

O comprometimento normativo (Tabela 7) foi observado em apenas três itens da pesquisa, assim, sua interpretação ficou um pouco prejudicada. Como este enfoque centra-se na estrutura das atitudes e no seu poder preditivo em relação ao comportamento (PEREIRA; OLIVEIRA, 2000, p.5) é possível notar através das frequências das respostas, que parte dos funcionários acredita ter a obrigação de trabalhar bastante para o hospital e outra parte não sente essa mesma obrigação. Ainda que as repostas das nutricionistas tenham sido em sua maioria e de concordância parcial e total respectivamente às questões 8 e 26 *Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar esta empresa agora* (26,7% e 40%) e *Eu devo a essa organização fazer o que for necessário para que atinja seus objetivos* (33,3% e 27,3%), indicando um comprometimento organizacional normativo, a amostra não apresentou esse resultado, pois obteve em relação ao cálculo da média um valor de 3,51 que indica comprometimento normativo não expressivo (Tabela 2). O valor de 1,19 no desvio padrão confirma a dispersão das respostas a esse foco do comprometimento.

Tabela 7– Frequências das respostas sobre comprometimento organizacional **normativo** segundo Meyer, Allen e Smith de acordo com o cargo ocupado.

NUTRICIONISTAS	N	DT	DP	NCD	CP	CT
----------------	---	----	----	-----	----	----

27	Eu sinto que tenho a obrigação de trabalhar bastante para esta organização.	15	26,7%	13,3%	13,3%	13,3%	33,3%
8	Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar esta empresa agora.	15	13,3%	13,3%	6,7%	26,7%	40,0%
26	Eu devo a essa organização fazer o que for necessário para que atinja seus objetivos.	15	6,7%	13,3%	20,0%	33,3%	26,7%
TÉCNICAS		N	DT	DP	NCD	CP	CT
27	Eu sinto que tenho a obrigação de trabalhar bastante para esta organização.	11	27,3%	0,0%	27,3%	27,3%	18,2%
8	Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar esta empresa agora.	11	36,4%	9,1%	9,1%	0,0%	45,5%
26	Eu devo a essa organização fazer o que for necessário para que atinja seus objetivos.	11	9,1%	0,0%	18,2%	45,5%	27,3%

Fonte: dados da pesquisa

Segundo Allen e Meyer (1996), embora o comprometimento normativo seja baseado em obrigação e não em afeto, ele pode se sobrepôr, em algumas situações, com o comprometimento afetivo. Assim, espera-se que os indicadores de comprometimento normativo possam estar pouco relacionados com outras medições de afetividade (incluindo o OCQ), o que confirma os achados da presente pesquisa. Para os autores, no caso do comprometimento normativo, este se desenvolve com base nas experiências de socialização durante a infância que encoraja uma manutenção do comprometimento com o empregador. Essa visão inclui tanto a influencia familiar quanto a social. O comprometimento normativo aumenta nos casos em que o empregado tem a sensação de que está recebendo mais do que é capaz de retribuir. Nesses casos, pode haver um sentimento de obrigação, um ressentimento, que pode dispersar, mas não impedir o empregado de realizar as suas obrigações.

Após a observação da existência de diferenças no comprometimento afetivo e normativo entre técnicas e nutricionistas, torna-se necessária a lembrança de que o comportamento das pessoas nas organizações é resultado da interação complexa de diversas variáveis internas e externas. As internas são aquelas decorrentes das características da personalidade, da motivação, da atitude, ao passo que as externas decorrem do ambiente, ou seja, as características organizacionais, os objetivos, os sistemas de recompensas, as oportunidades de crescimento e de desenvolvimento pessoal e profissional (PEREIRA; OLIVEIRA, 2000).

Tabela 8 – Médias e desvios-padrão relacionados aos focos do comprometimento com a carreira da amostra.

COMPROMETIMENTO	N	MÉDIA	DESVIO-PADRÃO
Comprometimento com a Carreira	46	3,45	0,46
Comprometimento Afetivo com a Carreira	46	4,03	0,85
Comprometimento Instrumental com a Carreira	46	3,06	0,71
Comprometimento Normativo com a Carreira	46	3,26	0,97

Fonte: dados da pesquisa

De acordo com Blau (1985) o comprometimento com a carreira pode ser definido como as atitudes de um indivíduo para com a sua carreira ou sua profissão. Analisando a Tabela 8 onde é mostrado o valor da média de comprometimento com a carreira de 3,45 com desvio-padrão de 0,46, pode-se avaliar que a amostra não apresentou comprometimento com a carreira significativo. No entanto, ao analisar os resultados relativos à frequência das respostas separadamente por focos do comprometimento com a carreira, revela-se que o comprometimento mais expressivo é o comprometimento afetivo com a carreira com 4,03 de média e 0,85 de desvio padrão, em comparação aos demais: comprometimento com a carreira sob os focos instrumental (3,06 média e 0,71 desvio padrão) e normativo (3,26 média e 0,97 desvio padrão). Segundo Bastos, Correa e Lira (2007, p.14) o comprometimento, tanto relacionado à organização quanto relacionado à carreira,

é mediado pelo nível em que a profissão exercida é compatível com os interesses e vocação individual e o nível em que o indivíduo encontra, na organização a que pertence e no trabalho que aí realiza, condições propícias à realização profissional .

Tabela 9 – Frequências das respostas, médias e desvios-padrão de cada item da escala do comprometimento com a carreira referente à amostra.

ASPECTOS RELACIONADOS À CARREIRA		DT	DP	NCD	CP	CT	Média	Desvio-Padrão
28	Eu estou nesta profissão/carreira por causa de senso de lealdade para com ela.	23,9	17,4	15,2	17,4	26,1	3,04	1,549
29	Eu já investi muito nesta profissão/carreira para pensar em abandoná-la agora.	26,1	17,4	8,7	26,1	21,7	3,00	1,549
30	Eu me arrependo de ter escolhido esta profissão/carreira.	55,6	20	4,4	11	8,9	1,98	1,373
31	Eu me sentiria culpado(a) se abandonasse minha profissão/carreira agora.	37	8,7	15,2	17,4	21,7	2,78	1,618
32	Eu não gosto de minha profissão/carreira.	58,7	15,2	10,9	10,9	4,3	1,87	1,240
33	Uma mudança de profissão/carreira agora iria requerer um sacrifício pessoal considerável.	26,1	13	13	15,2	32,6	3,15	1,633
34	Eu não me identifico com minha profissão/carreira.	60	17,8	13,3	6,7	2,2	1,73	1,074
35	Não existe nada que me impeça de mudar de profissão/carreira.	35,6	13,3	15,6	17,8	17,8	2,69	1,550
36	Eu não sinto Qualquer obrigação em continuar na minha profissão/carreira.	52,2	19,6	6,5	10,9	10,9	2,09	1,427
37	Muitos aspectos de minha vida seriam prejudicados se eu mudasse minha profissão/carreira agora.	21,7	15,2	10,9	19,6	32,6	3,26	1,584
38	Eu sinto responsabilidade em relação a minha profissão/carreira, por isso continuo nela.	13,3	6,7	6,7	33,3	40	3,80	1,392

39	Eu tenho orgulho de estar nesta profissão/carreira.	4,3	8,7	8,7	26,1	52,2	4,13	1,166
40	Mesmo que fosse vantajoso para mim, eu não sinto que seria certo abandonar minha profissão/carreira agora.	2,2	28,3	13	13	15,2	2,96	1,665
41	Minha profissão/carreira é importante para a imagem que tenho de mim.	11,4	9,1	9,1	38,6	31,8	3,70	1,322
42	Mudar de carreira/profissão agora custaria muito para mim.	17,4	17,4	19,6	21,7	23,9	3,17	1,435
43	Eu acredito que pessoas que receberam treinamento em uma profissão/carreira têm a responsabilidade de exercer esta profissão/carreira durante um período razoável de tempo.	19,6	15,2	23,9	17,4	23,9	3,11	1,449

Fonte: dados da pesquisa

Tabela 10– Frequências das respostas sobre os aspectos relacionados ao comprometimento com a carreira de acordo com o cargo ocupado.

NUTRICIONISTA		N	DT	DP	NCD	CP	CT
28	Eu estou nesta profissão/carreira por causa de senso de lealdade para com ela.	15	13,3%	20,0%	6,7%	33,3%	26,7%
29	Eu já investi muito nesta profissão/carreira para pensar em abandoná-la agora.	15	26,7%	0,0%	20,0%	26,7%	26,7%
30	Eu me arrependo de ter escolhido esta profissão/carreira.	15	73,3%	13,3%	0,0%	6,7%	6,7%
31	Eu me sentiria culpado(a) se abandonasse minha profissão/carreira agora.	15	53,3%	13,3%	6,7%	26,7%	0,0%
32	Eu não gosto de minha profissão/carreira.	15	93,3%	6,7%	0,0%	0,0%	0,0%
33	Uma mudança de profissão/carreira agora iria requerer um sacrifício pessoal considerável.	15	26,7%	6,7%	13,3%	13,3%	40,0%
34	Eu não me identifico com minha profissão/carreira.	15	86,7%	6,7%	6,7%	0,0%	0,0%
35	Não existe nada que me impeça de mudar de profissão/ carreira.	15	53,3%	20,0%	13,3%	13,3%	0,0%
36	Eu não sinto Qualquer obrigação em continuar na minha profissão/carreira.	15	66,7%	13,3%	0,0%	13,3%	6,7%
37	Muitos aspectos de minha vida seriam prejudicados se eu mudasse minha profissão/carreira agora.	15	20,0%	13,3%	6,7%	20,0%	40,0%
38	Eu sinto responsabilidade em relação a minha profissão/carreira, por isso continuo nela.	15	20,0%	6,7%	13,3%	40,0%	20,0%
39	Eu tenho orgulho de estar nesta profissão/carreira.	15	6,7%	0,0%	6,7%	26,7%	60,0%
40	Mesmo que fosse vantajoso para mim, eu não sinto que seria certo abandonar minha profissão/carreira agora.	15	13,3%	20,0%	20,0%	6,7%	40,0%
41	Minha profissão/carreira é importante para a imagem que tenho de mim.	15	13,3%	0,0%	6,7%	53,3%	26,7%
42	Mudar de carreira/profissão agora custaria muito para mim.	15	26,7%	6,7%	20,0%	20,0%	26,7%
43	Eu acredito que pessoas que receberam treinamento em uma profissão/carreira têm a responsabilidade de exercer esta profissão/carreira durante um período razoável de tempo.	15	20,0%	6,7%	33,3%	20,0%	20,0%

TECNICAS DE NUTRIÇÃO		N	DT	DP	NCD	CP	CT
28	Eu estou nesta profissão/carreira por causa de senso de lealdade para com ela.	11	27,3%	27,3%	18,2%	9,1%	18,2%
29	Eu já investi muito nesta profissão/carreira para pensar em abandoná-la agora.	11	27,3%	18,2%	9,1%	27,3%	18,2%
30	Eu me arrependo de ter escolhido esta profissão/carreira.	11	45,5%	27,3%	0,0%	27,3%	0,0%
31	Eu me sentiria culpado(a) se abandonasse minha profissão/carreira agora.	11	27,3%	9,1%	27,3%	0,0%	36,4%
32	Eu não gosto de minha profissão/carreira.	11	54,5%	9,1%	18,2%	18,2%	0,0%
33	Uma mudança de profissão/carreira agora iria recuperar um	11				18,2%	36,4%
Tabela 10- Frequências das respostas sobre os aspectos relacionados ao comprometimento com a carreira de acordo com o cargo ocupado.						10,0%	10,0%
TECNICAS DE NUTRIÇÃO		N	DT	DP	NCD	CP	CT
35	Não existe nada que me impeça de mudar de profissão/ carreira.	11	45,5%	9,1%	9,1%	27,3%	9,1%
36	Eu não sinto Qualquer obrigação em continuar na minha profissão/carreira.	11	54,5%	27,3%	0,0%	9,1%	9,1%
37	Muitos aspectos de minha vida seriam prejudicados se eu mudasse minha profissão/carreira agora.	11	18,2%	18,2%	18,2%	18,2%	27,3%
38	Eu sinto responsabilidade em relação a minha profissão/carreira, por isso continuo nela.	11	9,1%	9,1%	9,1%	18,2%	54,5%
39	Eu tenho orgulho de estar nesta profissão/carreira.	11	9,1%	18,2%	9,1%	27,3%	36,4%
40	Mesmo que fosse vantajoso para mim, eu não sinto que seria certo abandonar minha profissão/carreira agora.	11	45,5%	18,2%	9,1%	9,1%	18,2%
41	Minha profissão/carreira é importante para a imagem que tenho de mim.	11	18,2%	18,2%	18,2%	27,3%	18,2%
42	Mudar de carreira/profissão agora custaria muito para mim.	11	0,0%	27,3%	27,3%	18,2%	27,3%
43	Eu acredito que pessoas que receberam treinamento em uma profissão/carreira têm a responsabilidade de exercer esta profissão/carreira durante um período razoável de tempo.	11	54,5%	18,2%	18,2%	0,0%	9,1%

Fonte: dados da pesquisa

Novamente, utilizando a divisão da amostra em 3 grupos: de nutricionistas, técnicas em nutrição e funcionários, se obtém resultados mais detalhados com relação às repostas referentes ao comprometimento com a carreira. Na Tabela 10, as nutricionistas apresentaram maiores frequências nas respostas concordantes à existência de comprometimento com a carreira. Elas não se arrependem de terem escolhido a profissão que exercem (73%), gostam da carreira (93,3%), se identificam com a carreira (86,7%), sentem obrigação em continuar a carreira (66,7%), acreditam que existam impeditivos para mudar de carreira (53,3%), têm orgulho de estar nessa carreira (60%) e têm a carreira como importante para a imagem que têm de si mesmas (53,3%).

Ainda com base na Tabela 10, as técnicas em nutrição, apesar de com frequências menores, apresentaram respostas que também podem levar à interpretação da existência do comprometimento com a sua carreira / profissão. De acordo com suas respostas, a maioria não se arrepende em ter escolhido a carreira/profissão (45,5%), gostam da carreira (54,5%), sentem-se na obrigação em

continuar na carreira (54,5%), sentem responsabilidade em relação à carreira (54,5%), não acham certo abandonar a carreira (45,5%) e acreditam que têm responsabilidade em exercer a carreira em função dos custos e tempo gastos em treinamento (54,5%).

De acordo com o resultado já relatado das médias e desvios-padrão (Tabela 8), a amostra apresenta comprometimento afetivo com a carreira. Nesse caso, é importante salientar que mais da metade (56,6%) dos respondentes ao questionário foi de nutricionistas e técnicas (26 indivíduos em um total de 46) o que pode ter levado as respostas da amostra a uma tendência em direção às respostas das mesmas. Por tanto, com base nesse raciocínio, provavelmente o comprometimento com a carreira de nutricionistas e técnicas em nutrição seja de base afetiva.

Segundo o teste de diferença entre médias, teste t e ANOVA, (Apêndice E), há diferença significativa entre o comprometimento com a organização e o comprometimento com a carreira ($p < 0,01$), com o comprometimento afetivo ($p < 0,01$), com o comprometimento instrumental e com o comprometimento normativo (ambos $p < 0,01$).

Para os demais comprometimentos ocorre a correlação com $p < 0,01$, como para comprometimento com a carreira e com o desempenho e trabalho. Há ainda correlações significativas entre comprometimento com a organização e idade, gênero e grau de instrução; comprometimento com a carreira e estado civil e grau de instrução; comprometimento com desempenho e trabalho e gênero e grau de instrução; comprometimento afetivo e gênero e comprometimento instrumental e cargo e grau de instrução.

Considerando as variáveis demográficas e funcionais (Apêndice F), os resultados indicaram haver diferença estatisticamente significativa (com intervalo de confiança de 95%) entre o comprometimento de acordo com o tempo na organização: os profissionais que estão de 3 a 4 anos na organização apresentam comprometimento com a organização menor do que os profissionais que estão até 2 anos, de 5 a 8 anos e há mais de 13 anos na organização. Há também diferença desse grupo com outros, em relação a comprometimento afetivo com a organização (nesse caso o comprometimento é menor em relação a todos os grupos), e o comprometimento afetivo com a carreira (com o grupo de 0 a 2 anos de organização).

Há diferença significativa (intervalo de confiança de 95%) entre as médias dos profissionais que têm idade entre 26 e 30 e outras faixas etárias, em relação ao comprometimento com a carreira, estes profissionais tendo um comprometimento menor que os demais. Ocorre ainda diferença significativa grau de escolaridade entre 2º grau incompleto e segundo grau completo quando comparado aos que têm curso superior completo, em relação ao comprometimento com a organização, comprometimento com a carreira e comprometimento instrumental com a organização (Apêndice G). Os profissionais que têm

curso superior completo apresentam comprometimento menor que os demais. Esta diferença pode ser decorrente do fato de vários profissionais com curso superior completo desenvolvem atividades de técnico.

Em relação ao comprometimento normativo com a carreira a carreira, ele é menor para os profissionais que tem o primeiro grau completo, em relação aos que têm 2º grau incompleto e superior completo (Apêndice H).

Para os cargos de nutricionista e técnico de nutrição há diferença significativa (intervalo de confiança de 95%) entre as médias quando comparados com os demais, quanto ao comprometimento com a organização, e os comprometimentos afetivo e instrumental com a organização. Nutricionistas e técnicos apresentam comprometimento menor que os demais profissionais (Apêndice H).

De acordo com Cohen (2000) o envolvimento com o trabalho também pode ser entendido como um resultado das experiências individuais de trabalho. Quanto mais positivas forem essas experiências, maior o envolvimento com o trabalho, o que levará a atitudes positivas para com a organização e para com a ocupação. O envolvimento com o trabalho tende a ser um resultado do quanto um trabalho pode satisfazer as necessidades atuais de uma pessoa. No entanto, o envolvimento com o trabalho é, geralmente, uma crença normativa sobre o valor do trabalho na vida de uma pessoa e é mais um resultado condicionador ou socializador no passado de uma pessoa. Não foram encontradas diferenças de médias significativas de comprometimento em decorrência de gênero e estado civil

Tabela 11 – Médias e desvios-padrão relacionados ao comprometimento com o trabalho da amostra.

COMPROMETIMENTO	N	MÉDIA	DESVIO-PADRAO
Comprometimento com o trabalho e o desempenho	46	3,95	0,44

Fonte: dados da pesquisa

Tabela 12 – Frequências das respostas, médias e desvios-padrão de cada item da escala dos aspectos relacionados ao trabalho e desempenho referentes à amostra.

	ASPECTOS RELACIONADOS AO TRABALHO E DESEMPENHO	DT	DP	NCD	CP	CT	Médias	Desvios-Padrão
44	Eu me sinto tão absorvido pelo meu trabalho que sou capaz de deixar tudo o mais de lado.	27,3	25	18,2	18,2	11,4	2,61	1,368
45	Eu sinto um grande prazer ao realizar o meu trabalho.	6,5	10,9	4,3	30,4	47,8	4,02	1,256
46	Eu me sinto orgulhoso com a qualidade do trabalho que realizo.	6,5	8,7	8,7	43,5	32,6	3,87	1,166

47	Fico olhando o relógio para deixar o trabalho na hora certa.	24,4	11,1	11,1	26,7	26,7	3,20	1,561
48	Eu sou capaz de me concentrar no meu trabalho, desligando-me de outras coisas.	6,7	13,3	4,4	28,9	46,7	3,96	1,296
49	Eu penso no meu trabalho até mesmo quando não estou no trabalho.	15,2	6,5	8,7	39,1	30,4	3,63	1,388
50	Sinto o dia de trabalho se arrastando como se nunca fosse acabar.	35,6	22,2	6,7	20	15,6	2,58	1,530
51	Sentir que faço bem o meu trabalho é uma das maiores recompensas que tenho.	2,3	9,1	11,4	20,5	56,8	4,20	1,112
52	Estou sempre me esforçando para melhorar as minhas habilidades no trabalho.	0	10,9	0	23,9	65,2	4,43	0,958
53	Os resultados de trabalho que tenho alcançado superam o que me foi atribuído.	4,3	19,6	23,9	32,6	19,6	3,43	1,148
54	Cumpro os prazos estabelecidos para entrega dos trabalhos.	0	0	9,1	34,1	56,8	4,48	0,664
55	O trabalho que realizo atende aos padrões de qualidade estabelecidos pela organização.	4,4	0	6,7	37,8	51,1	4,31	0,949
56	Evito faltar ao trabalho.	2,2	6,5	0	10,9	80,4	4,61	0,954
57	Sempre que posso me ausento do trabalho.	76,1	8,7	8,7	2,2	4,3	1,50	1,049
58	Procuo assumir novas responsabilidades.	6,5	10,9	21,7	45,7	15,2	3,52	1,090
59	Procuo buscar novos desafios.	2,2	11,1	22,2	33,3	31,1	3,80	1,079
60	Assumo as responsabilidades pelo meu trabalho	0	0	4,3	26,1	69,6	4,65	0,566
61	Sou pontual para chegar ao trabalho	6,7	6,7	0	40	46,7	4,13	1,160
62	Sou dedicado ao meu trabalho.	0	0	6,5	28,3	65,2	4,59	0,617
63	Dou sugestões para melhoria do trabalho.	2,2	4,3	10,9	23,9	58,7	4,33	0,990
64	Dou sugestão para a solução de problemas.	2,2	2,2	10,9	30,4	54,3	4,33	0,920
ASPECTOS RELACIONADOS AO TRABALHO E DESEMPENHO		DT	DP	NCD	CP	CT	Médias	Desvios Padrão
Tabela 12 – Freqüências das respostas, médias e desvios-padrão de cada item da escala dos aspectos relacionados ao trabalho e desempenho referentes à amostra. Continuação								1,067
67	Organizo meu trabalho.	0	2,2	2,2	30,4	65,2	4,59	0,652
68	Faço o que me é solicitado.	0	0	0	26,1	73,9	4,74	0,444
69	Desempenho o trabalho independente das condições adversas.	2,2	4,3	6,5	28,3	58,7	4,37	0,951

Fonte: dados da pesquisa

De acordo com a Tabela 11, a média relacionada ao comprometimento com o trabalho e desempenho é de 3,95 com desvio padrão de 0,44 que pode ser interpretada como concordante. Na tabela 12 são apresentadas as freqüências, médias e desvios-padrão por questões, nela pode-se observar que a maioria das questões apresenta média acima de 4. Baseando-se nessas informações observa-se que constam questões negativas, invertidas de sentido, que diminuem a média da amostra global,

alterando o resultado, o que se conclui que a média é de fato ainda maior. Por tanto, na amostra pode-se inferir que há na amostra comprometimento com o trabalho e desempenho.

De acordo com Swailes (2002), a relação entre comprometimento e desempenho é maior entre os funcionários com menores salários. Para eles, a instabilidade financeira pode criar tanta insegurança com relação à perda do emprego, que um alto comprometimento com o trabalho e desempenho medido pode enfraquecer rapidamente após uma oferta de melhores rendimentos. Com base nessa afirmação, na presente pesquisa, os resultados das respostas para concordância em relação a um comprometimento com o trabalho e o desempenho, podem estar revelando uma insegurança relativa à perda do emprego, já que a maioria dos cargos de trabalho estudados tem baixa remuneração.

Swailes (2002) acredita que o desempenho é um conceito muito amplo, diferente do utilizado pelos pesquisadores, que se baseiam em poucos dados relativos ao domínio do desempenho e que os seus achados contradizem a crença geral de que o comprometimento e o desempenho devem se correlacionar positivamente.

Confirmando essa idéia, Bastos, Correa e Lira (1998) relatam que as mudanças nos padrões das relações de trabalho com uma redução na contratação e terceirização dos trabalhadores ampliam as incertezas e levam ao não atendimento das demandas dos funcionários de segurança e estabilidade no trabalho, levando ao enfraquecimento do vínculo com a organização e fortalecendo o vínculo com a carreira.

Tabela 13– Frequências das respostas sobre os aspectos relacionados ao trabalho e desempenho de acordo com o cargo ocupado.

NUTRICIONISTA		N	DT	DP	NCD	CP	CT
44	Eu me sinto tão absorvido pelo meu trabalho que sou capaz de deixar tudo o mais de lado.	15	26,7	40	6,7	26,7	0
45	Eu sinto um grande prazer ao realizar o meu trabalho.	15	6,7	6,7	0	33,3	53,3
46	Eu me sinto orgulhoso com a qualidade do trabalho que realizo.	15	0	13	6,7	53,3	26,7
47	Fico olhando o relógio para deixar o trabalho na hora certa.	15	40	13,3	13,3	20	13,3
48	Eu sou capaz de me concentrar no meu trabalho, desligando-me de outras coisas.	15	20	6,7	0	26,7	46,7
49	Eu penso no meu trabalho até mesmo quando não estou no trabalho.	15	20	13,3	0	46,7	20
50	Sinto o dia de trabalho se arrastando como se nunca fosse acabar.	15	53,3	26,7	0	13,3	6,7
51	Sentir que faço bem o meu trabalho é uma das maiores recompensas que tenho.	15	6,7	6,7	6,7	26,7	53,3
52	Estou sempre me esforçando para melhorar as minhas habilidades no trabalho.	15	0	13,3	0	26,7	60
53	Os resultados de trabalho que tenho alcançado superam o que me foi atribuído.	15	6,7	26,7	20	40	6,7

54	Cumpro os prazos estabelecidos para entrega dos trabalhos.	15	0	0	6,7	46,7	46,7	
55	O trabalho que realizo atende aos padrões de qualidade estabelecidos pela organização.	15	0	0	6,7	46,7	46,7	
56	Evito faltar ao trabalho.	15	0	6,7	0	13,3	80	
57	Sempre que posso me ausento do trabalho.	15	93,3	0	0	0	6,7	
58	Procuo assumir novas responsabilidades.	15	6,7	20	6,7	60	6,7	
59	Procuo buscar novos desafios.	15	0	20	13,3	46,7	20	
60	Assumo as responsabilidades pelo meu trabalho	15	0	0	0	33,3	66,7	
61	Sou pontual para chegar ao trabalho	15	13,3	13,3	0	46,7	26,7	
62	Sou dedicado ao meu trabalho.	15	0	0	0	20	80	
63	Dou sugestões para melhoria do trabalho.	15	0	6,7	6,7	26,7	60	
64	Dou sugestão para a solução de problemas.	15	0	6,7	0	33,3	60	
65	Dou sugestão para a prevenção de possíveis problemas.	15	0	0	13,3	46,7	40	
66	Dou valor ao meu trabalho.	15	6,7	0	26,7	0	66,6	
67	Organizo meu trabalho.	15	0	0	6,7	33,3	60	
68	Faço o meu melhor para cumprir as responsabilidades.	15	0	0	0	26,7	72,3	
Tabela 13 Frequências das respostas sobre os aspectos relacionados ao trabalho e desempenho de acordo com o cargo ocupado.Continuação						46,7	53,3	40
						ICD	CP	CT
44	Eu me sinto tão absorvido pelo meu trabalho que sou capaz de deixar tudo o mais de lado.	11	60	20	10	10	0	
45	Eu sinto um grande prazer ao realizar o meu trabalho.	11	18,2	18,2	9,1	45,5	9,1	
46	Eu me sinto orgulhoso com a qualidade do trabalho que realizo.	11	0	9,1	18,2	54,5	18,2	
47	Fico olhando o relógio para deixar o trabalho na hora certa.	11	18,2	0	9,1	27,3	45,5	
48	Eu sou capaz de me concentrar no meu trabalho, desligando-me de outras coisas.	11	0	18,2	9,1	27,3	45,5	
49	Eu penso no meu trabalho até mesmo quando não estou no trabalho.	11	18,2	0	18,2	45,5	18,2	
50	Sinto o dia de trabalho se arrastando como se nunca fosse acabar.	11	27,3	18,2	9,1	27,3	18,2	
51	Sentir que faço bem o meu trabalho é uma das maiores recompensas que tenho.	11	0	20	20	30	30	
52	Estou sempre me esforçando para melhorar as minhas habilidades no trabalho.	11	0	18,2	0	45,5	36,4	
53	Os resultados de trabalho que tenho alcançado superam o que me foi atribuído.	11	9,1	27,3	27,3	27,3	9,1	
54	Cumpro os prazos estabelecidos para entrega dos trabalhos.	11	0	0	9,1	27,3	63,6	
55	O trabalho que realizo atende aos padrões de qualidade estabelecidos pela organização.	11	0	0	9,1	36,4	54,5	
56	Evito faltar ao trabalho.	11	0	0	0	0	100	
57	Sempre que posso me ausento do trabalho.	11	72,7	18,2	9,1	0	0	
58	Procuo assumir novas responsabilidades.	11	9,1	9,1	36,4	36,4	9,1	
59	Procuo buscar novos desafios.	11	9,1	0	36,4	36,4	18,2	
60	Assumo as responsabilidades pelo meu trabalho	11	0	0	9,1	27,3	63,6	
61	Sou pontual para chegar ao trabalho	11	0	0	0	54,5	45,5	
62	Sou dedicado ao meu trabalho.	11	0	0	18,2	63,6	18,2	
63	Dou sugestões para melhoria do trabalho.	11	9,1	0	9,1	36,4	45,5	

64	Dou sugestão para a solução de problemas.	11	9,1	0	9,1	54,5	27,3
65	Dou sugestão para a prevenção de possíveis problemas.	11	0	10	0	70	20
66	Dou valor ao meu trabalho.	11	0	0	0	45,5	54,5
67	Organizo meu trabalho.	11	0	0	0	27,3	72,7
68	Faço o que me é solicitado.	11	0	0	0	27,3	72,7
69	Desempenho o trabalho independente das condições adversas.	11	9,1	0	9,1	27,3	54,5

Fonte: dados da pesquisa

Com relação ao desempenho, Allen e Meyer (1996) referem que enquanto o comprometimento afetivo e o normativo podem se correlacionar positivamente com o desempenho, o comprometimento instrumental pode tanto não ter relação, como estar negativamente correlacionado.

Ao se avaliar a amostra em grupos separadamente (nutricionistas, técnicas em nutrição e funcionários) relacionando-os ao comprometimento com o trabalho e desempenho (Tabela 13), pode-se perceber que os resultados apresentam-se com frequências elevadas para as concordâncias, tanto entre as nutricionistas, quanto entre as técnicas em nutrição, confirmando o resultado da média (Tabela 11) que revelou que todo o grupo estudado (amostra) apresentou comprometimento com o trabalho e desempenho.

A relação entre comprometimento e desempenho tem sido uma das mais difíceis de elucidar. Numa pesquisa recente (SCHEIBLE, 2004), não foi possível encontrar relações significativas entre os padrões de comprometimento com desempenho. No entanto, ao analisar os dados sobre o comprometimento com a organização e carreira/ocupação separadamente, foi estabelecida correlação positiva entre comprometimento afetivo com a organização e desempenho auto-relatado. Outros estudos parecem confirmar esse achado de correlação de pequena magnitude.

No presente estudo, a amostra pode ter supervalorizado o seu desempenho auto-relatado, o que pode mascarar um real desempenho, que de fato, é impossível, por enquanto, de ser medido.

É importante ressaltar que muitos são os resultados que ainda podem ser analisados segundo a estatística. Numerosas ferramentas podem ser utilizadas para aprofundar as análises aqui apresentadas; bem é indiscutível que muitas das questões aqui apontadas poderiam ser melhor analisadas se fosse adicionada a metodologia utilizada entrevistas em profundidade, ou seja, se fosse associada a metodologia quantitativa um componente qualitativo.

Novos trabalhos sobre o comprometimento no trabalho dos funcionários do serviço de nutrição do HUB devem ser feitos levando em consideração a necessidade de aprofundamento de várias questões.

5- CONCLUSÃO

O presente trabalho buscou identificar o grau de comprometimento com a organização, com o trabalho, com a carreira e o desempenho dos funcionários do serviço de nutrição do HUB. A partir do que foi descrito ao longo deste trabalho, pode-se concluir que há diferenças no comprometimento organizacional e em suas medidas entre os grupos de nutricionistas, técnicas em nutrição e o restante dos funcionários.

Em termos gerais, a pesquisa alcançou 46 questionários respondentes dos 60 entregues, representando cerca de 77% de retorno. A amostra foi composta na sua maioria por mulheres (88,9%) jovens com idade média de 33 anos, metade casada (53,3%), com nível superior de escolaridade, tendo como vínculo empregatício uma prevalência de contratados. Quase a metade da amostra está até 3 anos na instituição (44,4%), sendo a permanência média de 6,53 anos. O cargo de maior frequência na pesquisa foi o de nutricionista (34,1%), que em conjunto com o cargo de técnico em nutrição perfaz 56,6% da amostra.

A amostra estudada apresentou um baixo comprometimento afetivo com a organização, o HUB com média de 3,23. Analisando as médias através dos focos do comprometimento organizacional, as médias foram baixas com pouca diferença entre os resultados: 3,56 para o comprometimento afetivo, 3,05 para o comprometimento instrumental e 3,51 para o comprometimento normativo.

Na análise dos resultados relativos à frequência das respostas separadamente por focos do comprometimento organizacional e utilizando a divisão da amostra, tanto para o comprometimento organizacional afetivo segundo Meyer, Allen e Smith quanto para o comprometimento organizacional afetivo segundo Mowday, as nutricionistas apresentaram as maiores concordâncias para as questões, demonstrando a existência do comprometimento organizacional afetivo das mesmas com o HUB.

Entre as técnicas em nutrição observou-se uma maior diversidade nas respostas e os resultados referentes a essas respostas apresentaram maior frequência nas discordâncias sobre o comprometimento organizacional afetivo tanto segundo Meyer, Allen e Smith quanto segundo Mowday. Por tanto, no estudo, inexistiu o comprometimento afetivo com a organização pelas técnicas em nutrição. Esse resultado tem relevância para a organização pois, segundo a literatura pesquisada, pode ser interpretada como uma tendência dessas funcionárias a deixarem a função.

Sobre o comprometimento organizacional instrumental segundo Meyer, Allen e Smith observou-se uma dispersão das respostas das nutricionistas, das técnicas e dos funcionários, tanto para a discordância, quanto para a concordância. Esse resultado corrobora o encontrado no cálculo das médias e desvios-padrão onde o comprometimento organizacional instrumental obteve média de 3,05 com desvio padrão de 0,65, podendo ser interpretado que na amostra o comprometimento organizacional instrumental com o HUB não se apresentou de forma significativa. Novamente, como o maior percentual da amostra se compôs de funcionários com nível superior que, confirmando a literatura consultada, não costumam a apresentar esse foco do comprometimento.

Como foram contemplados apenas três itens sobre o comprometimento normativo na pesquisa, sua interpretação ficou um pouco prejudicada. A amostra apresentou no cálculo da média um valor de 3,51 que também indica que o comprometimento normativo se apresentou de forma pouco significativa. A presença de um valor de 1,19 no desvio-padrão nessa média retrata a dispersão dessas respostas.

O valor da média de comprometimento com a carreira de 3,45 com desvio-padrão de 0,46 demonstra que na amostra o comprometimento com a carreira também não apresentou resultado significativo. No entanto, ao analisar os resultados relativos à frequência das respostas separadamente por focos do comprometimento com a carreira, revela-se que na amostra está presente o comprometimento afetivo com a carreira com 4,03 de média e 0,85 de desvio-padrão, enquanto que o comprometimento com a carreira sob o foco instrumental com 3,06 de média e sob o foco normativo com 3,26 já não apresentaram resultados tão significativos. As nutricionistas apresentaram as maiores frequências nas respostas concordantes à existência de comprometimento com a carreira, bem como as técnicas em nutrição, o que podem levar à interpretação da existência do comprometimento com a sua carreira / profissão entre técnicas e nutricionistas.

O resultado da média relacionada ao comprometimento com o trabalho e desempenho de 3,95 com desvio-padrão de 0,44 na amostra direciona a existência do comprometimento com o trabalho e desempenho. Os resultados para essas respostas apresentam-se com frequências elevadas para as concordâncias, tanto entre as nutricionistas, quanto entre as técnicas em nutrição, confirmando o resultado da média acima descrita que revelou que a amostra apresentou comprometimento com o trabalho e desempenho. No entanto, pode ter havido supervalorização do seu desempenho auto-relatado, o que pode mascarar o resultado.

REFERÊNCIA:

- ALLEN, N. J.; MEYER J. P. Affective, Continuance, and Normative commitment to the organization: An examination of construct validity. **Journal of vocational behavior**. 49, p.252-276, 1996.
- BASTOS, A.V.B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **RAE**, v.33,n.2.,p.52-64, mai/jun,1993.
- BASTOS, A. V. B.; PINHO, A. M. COSTA, C. O. Significado do trabalho: um estudo sobre trabalhadores inseridos em organizações formais. **RAE**, v.35, n.6, p. 20-29, Nov/dez, 1995.
- BASTOS, A. V. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. **RAE**, v. 42, n. 2, p. 31-41, Abr./Jun, São Paulo, 2002.
- BASTOS, A. V. B.; CORREA, N. C. N.; LIRA, S. B. Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho. **ENANPAD**, p. 1-15, 1998. Disponível em: <http://anpad.org.br/enanpad/1998/dwn/enanpad1998-rh-27.pdf> acesso em: 6/5/2007.
- BLAU, G. The measurement and prediction of career commitment. **Journal of occupational psychology**. Vol 58, p.277-288, 1985.
- BORGES, L. O. et al. Comprometimento no trabalho e sua sustentação na cultura e no contexto organizacional. **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 1, Art. 8, jan./jun. 2004.
- BORGES-ANDRADE, J. E. ; PILATI, R. Comprometimentos atitudinal e comportamental: relações com suporte e imagem nas organizações. Anais do 23º **ENANPAD**, Foz do Iguaçu, Setembro, 1999
- CLUGSTON, M. ; HOWELL, J. P. ; DORFMAN, P. W. Does Cultural Socialization Predict Multiple Bases and Foci of Commitment? **Journal of Management**, Vol. 26, No. 1, p.5-30, 2000
- COHEN, A.. The relationship between commitment forms and work outcomes: A comparison of three models. **Human Relations**, Volume 53(3): p.387-417, 2000
- COOPER-HAKIM, A.; VISWESVARAN C. The Construct of Work Commitment: Testing an Integrative Framework. **Psychological Bulletin**, by the American Psychological Association. Vol. 131, No. 2, 241-259, 2005
- GOULET, L. R.; SINGH, P. Career Commitment: A Reexamination and an Extension. **Journal of Vocational Behavior**, 61, p. 73-91. 2002
- GRAPEGGIA, M. **Comprometimento organizacional e qualidade no ensino: O Caso da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Cascavel – Paraná**. Florianópolis, 2002, 129f. Dissertação de Mestrado – programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina, 2002
- LAUER-LEITE, I. D. Uma análise dos tipos de comprometimento organizacional de trabalhadores de cinco setores de atividades econômicas. **Psicol. Am. Lat.**, [online] , no.5, fev. 2006 [acesso 11 abril 2007], p.0-0. Disponível em: <http://scielo.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2006000100011&lng=pt&nrm=iso>. ISSN 1870-350X.

MEYER, J. P. et al. Organizational commitment and job performance: it's the nature of the commitment that counts. **Journal of Applied Psychology**, vol 74, nº1, p. 152-156, 1989

MINISTÉRIO DA SAÚDE: SIMONARD-LOUREIRO; H. M., SCWARZSCHILD, L. F. C. P.; TUMA, R. H. C. P.; DOMENE, S. M. A. Nutrição - Ministério da Saúde. **Arquivos**, p. 351-380. [acesso 5 maio de 2007]. Disponível em: http://portal.saude.gov.br/portal/arquivos/pdf/351a380_graduacao.pdf

MOTA, M. S.; FOSSÁ, M. I. T. Comunicação interna como fator gerador da cultura do comprometimento na dinâmica organizacional. **Intercom** – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação apresentado ao XXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, UERJ, set, 2005

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. **Journal of vocational behavior**. Vol 14, p. 224-247, 1979.

PEREIRA, L. Z.; OLIVEIRA, R. C. M. Comprometimento organizacional: um estudo na área de administração pública municipal. Anais do 24º **ENANPAD**, Santa Catarina, setembro, 2000.

PEREIRA, M. Métodos empregados em epidemiologia. In: _____ **Epidemiologia teoria e prática**. Guanabara Koogan. Rio de Janeiro, 2001. cap.12

REBELLO, M. A. F. R. Implantação do programa 5S para a conquista de um ambiente de qualidade na biblioteca do Hospital Universitário da Universidade de São Paulo. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 3, n. 1, p. 165-182, jul./dez. 2005.

REGIS, H. P.; CALADO, S. M. R.. A Motivação para Participar do Programa da Qualidade do CEFET-PB: um Exame com Base na Teoria da Expectância. Anais da 25º **ENAPAD**, São Paulo, 2001

REGO, A. Comprometimento organizacional e ausência psicológica – afinal, quantas dimensões? **RAE**, VOL. 43, Nº 4, 2003

REGO, A.; SOUTO, S. Comprometimento organizacional em organizações autênticas: um estudo luso-brasileiro. **RAE**, VOL. 44, Nº 3, 2004

SHEIBLE, A. C. F. **Comprometimento no trabalho: um estudo de caso de suas relações com desempenho e práticas de gestão**. Bahia, 2004, 128f. Dissertação de Mestrado – Núcleo de pós-graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, 2004

SWAILES, S. Commitment to change Profiles of commitment and in-role performance. **Personnel Review**, Vol. 33, No. 2, pp. 187-204. 2004

TAM, Y. M.; KORCZNSKI, M.; FRENKEL, S. J. Organizational and occupational commitment: knowledge workers in large corporations. **Journal of Management Studies**. 39:6, p.775-797, 2002

UNB. **Apresentação do HUB - Hospital Universitário**. portal. [acesso em 5 de maio de 2007] Disponível em: <http://www.hub.unb.br/Institucional/apresentacao.htm>

VASCONCELOS, A. F. Qualidade de vida no trabalho. **Caderno de pesquisas em Administração**, São Paulo, v.8, nº 1, Janeiro/Março, p.23. 2001

APENDICE A

PESQUISA SOBRE COMPROMETIMENTO

Este questionário faz parte de uma pesquisa para a confecção de monografia de final de curso de Pós-Graduação em Gestão de Pessoas e Desenvolvimento Gerencial da Universidade de Brasília.

Não é necessário se identificar, todas as informações aqui coletadas serão tratadas de forma sigilosa, sendo utilizadas apenas para fins de projeto didático.

Gostaria de contar com sua colaboração respondendo ao questionário em anexo.

Dê suas respostas conforme as instruções, não deixando nenhuma questão sem resposta.

Grata por sua colaboração.

Analise até que ponto você concorda com as frases abaixo, em relação ao seu comprometimento com a organização, com a carreira, com seu trabalho e com seu desempenho individual, assinalando a alternativa que corresponde à sua opinião com base na seguinte escala:

1	2	3	4	5				
<i>Discordo totalmente.</i>	<i>Discordo parcialmente.</i>	<i>Nem concordo nem discordo.</i>	<i>Concordo parcialmente.</i>	<i>Concordo totalmente.</i>				
ASPECTOS RELACIONADOS À ORGANIZAÇÃO				1	2	3	4	5
1	Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira a esta empresa.							
2	Eu realmente sinto os problemas da empresa como se fossem meus							
3	Eu me sinto pouco integrado e pouco familiarizado com esta empresa							
4	Eu me sinto emocionalmente vinculado a esta empresa.							
5	Esta empresa tem um imenso significado pessoal para mim.							
6	Eu me sinto como uma pessoa “de casa” nesta empresa.							
7	Na situação atual, ficar nesta empresa é na realidade um desejo mais do que uma necessidade							
8	Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar esta empresa agora.							
9	Se eu decidisse deixar essa empresa agora, minha vida ficaria bastante desestruturada							
10	Eu acho que teria muitas alternativas de trabalho se deixasse essa empresa							
11	Se eu já não tivesse me dedicado tanto a esta empresa, eu poderia trabalhar num outro lugar.							
12	Uma consequência negativa de deixar essa empresa seria a falta de alternativas imediatas.							
13	Trabalhar para o sucesso desta organização é importante para mim.							
14	Eu estou disposto a fazer o que me for pedido pela organização.							
15	Eu sinto que não tenho muita escolha a não ser fazer o que a organização me pede.							
16	Eu não posso arriscar fazer menos esforço do que é necessário para esta organização.							

17	Conversando com amigos, eu sempre me refiro a minha organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.					
18	Eu julgo que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho.					
19	Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho.					

ASPECTOS RELACIONADOS À ORGANIZAÇÃO		1	2	3	4	5
20	A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.					
21	Eu me sinto contente por ter escolhido esta organização para trabalhar, comparando com outras organizações que considere na época da contratação.					
22	Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho.					
23	Para mim, esta organização é a melhor de todas as organizações para se trabalhar.					
24	Decidir trabalhar nesta organização foi um erro de minha parte.					
25	Eu sinto pouca lealdade para com organização onde trabalho.					
26	Eu devo a essa organização fazer o que for necessário para que atinja seus objetivos.					
27	Eu sinto que tenho a obrigação de trabalhar bastante para esta organização.					

ASPECTOS RELACIONADOS À CARREIRA		1	2	3	4	5
28	Eu estou nesta profissão/carreira por causa de senso de lealdade para com ela.					
29	Eu já investi muito nesta profissão/carreira para pensar em abandoná-la agora.					
30	Eu me arrependo de ter escolhido esta profissão/carreira.					
31	Eu me sentiria culpado(a) se abandonasse minha profissão/carreira agora.					
32	Eu não gosto de minha profissão/carreira.					
33	Uma mudança de profissão/carreira agora iria requerer um sacrifício pessoal considerável.					
34	Eu não me identifico com minha profissão/carreira.					
35	Não existe nada que me impeça de mudar de profissão/ carreira.					
36	Eu não sinto Qualquer obrigação em continuar na minha profissão/carreira.					
37	Muitos aspectos de minha vida seriam prejudicados se eu mudasse minha profissão/carreira agora.					
38	Eu sinto responsabilidade em relação a minha profissão/carreira, por isso continuo nela.					
39	Eu tenho orgulho de estar nesta profissão/carreira.					

40	Mesmo que fosse vantajoso para mim, eu não sinto que seria certo abandonar minha profissão/carreira agora.					
41	Minha profissão/carreira é importante para a imagem que tenho de mim.					
42	Mudar de carreira/profissão agora custaria muito para mim.					
43	Eu acredito que pessoas que receberam treinamento em uma profissão/carreira têm a responsabilidade de exercer esta profissão/carreira durante um período razoável de tempo.					

	ASPECTOS RELACIONADOS AO TRABALHO E DESEMPENHO	1	2	3	4	5
44	Eu me sinto tão absorvido pelo meu trabalho que sou capaz de deixar tudo o mais de lado.					
45	Eu sinto um grande prazer ao realizar o meu trabalho.					
46	Eu me sinto orgulhoso com a qualidade do trabalho que realizo.					
47	Fico olhando o relógio para deixar o trabalho na hora certa.					
48	Eu sou capaz de me concentrar no meu trabalho, desligando-me de outras coisas.					
49	Eu penso no meu trabalho até mesmo quando não estou no trabalho.					
50	Sinto o dia de trabalho se arrastando como se nunca fosse acabar.					
51	Sentir que faço bem o meu trabalho é uma das maiores recompensas que tenho.					
52	Estou sempre me esforçando para melhorar as minhas habilidades no trabalho.					
53	Os resultados de trabalho que tenho alcançado superam o que me foi atribuído.					
54	Cumpro os prazos estabelecidos para entrega dos trabalhos.					
55	O trabalho que realizo atende aos padrões de qualidade estabelecidos pela organização.					
56	Evito faltar ao trabalho.					
57	Sempre que posso me ausento do trabalho.					
58	Procuro assumir novas responsabilidades.					
59	Procuro buscar novos desafios.					
60	Assumo as responsabilidades pelo meu trabalho					
61	Sou pontual para chegar ao trabalho					
62	Sou dedicado ao meu trabalho.					
63	Dou sugestões para melhoria do trabalho.					
64	Dou sugestão para a solução de problemas.					
65	Dou sugestão para a prevenção de possíveis problemas.					

66	Dou valor ao meu trabalho.					
67	Organizo meu trabalho.					
68	Faço o que me é solicitado.					
69	Desempenho o trabalho independente das condições adversas.					

DADOS DEMOGRÁFICOS E FUNCIONAIS:

1 – Sexo:

Masculino

Feminino

2 – Idade: _____ anos

3 – Estado civil: Solteiro

Casado

Separado ou divorciado

Viúvo ()a

Outros: _____

4 – Qual é seu grau de instrução?

1º grau incompleto

1º grau completo

2º grau incompleto

2º grau completo

Superior completo – em _____

5 – Há quanto tempo você trabalha para esta organização? _____ anos.

6 – Qual o cargo ocupado: _____

7 – Qual o vínculo com a organização?

contratado / terceirizado

concursado / servidor público

APÊNDICE B

Frequências das respostas sobre comprometimento organizacional **afetivo** segundo Meyer, Allen e Smith de acordo com o cargo ocupado.

NUTRICIONISTAS		N	DT	DP	NCD	CP	CT
1	Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira a esta empresa.	15	20,0%	0,0%	13,3%	53,3%	13,3%
2	Eu realmente sinto os problemas da empresa como se fossem meus	15	13,3%	20,0%	13,3%	46,7%	6,7%
3	Eu me sinto pouco integrado e pouco familiarizado com esta empresa	15	73,3%	20,0%	6,7%	0,0%	0,0%
4	Eu me sinto emocionalmente vinculado a esta empresa.	15	0,0%	0,0%	6,7%	6,7%	60,0%
5	Esta empresa tem um imenso significado pessoal para mim.	15	13,3%	6,7%	0,0%	60,0%	20,0%
6	Eu me sinto como uma pessoa “de casa” nesta empresa.	15	13,3%	6,7%	13,3%	33,3%	33,3%
13	Trabalhar para o sucesso desta organização é importante para mim.	15	0,0%	6,7%	6,7%	26,7%	60,0%
14	Eu estou disposto a fazer o que me for pedido pela organização.	15	6,7%	13,3%	0,0%	40,0%	40,0%
TÉCNICAS		N	DT	DP	NCD	CP	CT
1	Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira a esta empresa.	11	36,4%	45,5%	0,0%	9,1%	9,1%
2	Eu realmente sinto os problemas da empresa como se fossem meus	11	18,2%	27,3%	18,2%	36,4%	0,0%
3	Eu me sinto pouco integrado e pouco familiarizado com esta empresa	11	10,0%	10,0%	10,0%	50,0%	20,0%
4	Eu me sinto emocionalmente vinculado a esta empresa.	11	27,3%	27,3%	9,1%	9,1%	27,3%
5	Esta empresa tem um imenso significado pessoal para mim.	11	18,2%	0,0%	27,3%	27,3%	27,3%
6	Eu me sinto como uma pessoa “de casa” nesta empresa.	11	27,3%	27,3%	9,1%	27,3%	9,1%
13	Trabalhar para o sucesso desta organização é importante para mim.	11	9,1%	9,1%	9,1%	54,5%	18,2%
14	Eu estou disposto a fazer o que me for pedido pela organização.	11	9,1%	18,2%	18,2%	18,2%	36,4%

Fonte: dados da pesquisa

APÊNDICE C

Frequências das respostas sobre comprometimento organizacional **afetivo** segundo Mowday de acordo com o cargo ocupado.

NUTRICIONISTAS		N	DT	DP	NCD	CP	CT
17	Conversando com amigos, eu sempre me refiro a minha organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.	15	20,0%	13,3%	20,0%	40,0%	6,7%
18	Eu julgo que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho.	15	26,7%	6,7%	13,3%	40,0%	13,3%
19	Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho.	15	20,0%	0,0%	6,7%	40,0%	33,3%
20	A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.	15	20,0%	13,3%	26,7%	26,7%	13,3%
21	Eu me sinto contente por ter escolhido esta organização para trabalhar, comparando com outras organizações que considerei na época da contratação.	15	13,3%	13,3%	20,0%	26,7%	26,7%
22	Eu realmente me interessar pelo destino da organização onde trabalho.	15	0,0%	20,0%	13,3%	13,3%	53,3%
23	Para mim, esta organização é a melhor de todas as organizações para se trabalhar.	15	40,0%	33,3%	6,7%	13,3%	6,7%
24	Decidir trabalhar nesta organização foi um erro de minha parte.	15	66,7%	13,3%	6,7%	13,3%	
25	Eu sinto pouca lealdade para com organização onde trabalho.	15	53,3%	33,3%	0,0%	13,3%	0,0%
TÉCNICAS		N	DT	DP	NCD	CP	CT
17	Conversando com amigos, eu sempre me refiro a minha organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.	11	54,5%	27,3%	9,1%	0,0%	9,1%
18	Eu julgo que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho.	11	54,5%	18,2%	9,1%	9,1%	9,1%
19	Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho.	11	27,3%	18,2%	18,2%	18,2%	18,2%
20	A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.	11	45,5%	36,4%	0,0%	18,2%	0,0%
21	Eu me sinto contente por ter escolhido esta organização para trabalhar, comparando com outras organizações que considerei na época da contratação.	11	9,1%	9,1%	45,5%	27,3%	9,1%
22	Eu realmente me interessar pelo destino da organização onde trabalho.	11	0,0%	0,0%	36,4%	27,3%	36,4%
23	Para mim, esta organização é a melhor de todas as organizações para se trabalhar.	11	63,6%	18,2%	9,1%	9,1%	0,0%
24	Decidir trabalhar nesta organização foi um erro de minha parte.	11	63,6%	9,1%	18,2%	9,1%	0
25	Eu sinto pouca lealdade para com organização onde trabalho.	11	27,3%	45,5%	27,3%	0,0%	0,0%

Fonte: dados da pesquisa

APÊNDICE D

Freqüências das respostas sobre comprometimento organizacional **instrumental** segundo Meyer, Allen e Smith de acordo com o cargo ocupado.

NUTRICIONISTAS		N	DT	DP	NCD	CP	CT
7	Na situação atual, ficar nesta empresa é na realidade um desejo mais do que uma necessidade	15	40,0%	20,0%	13,3%	20,0%	6,7%
9	Se eu decidisse deixar essa empresa agora, minha vida ficaria bastante desestruturada	15	6,7%	26,7%	26,7%	13,3%	26,7%
10	Eu acho que teria muitas alternativas de trabalho se deixasse essa empresa	15	20,0%	40,0%	26,7%	13,3%	0
11	Se eu já não tivesse me dedicado tanto a esta empresa, eu poderia trabalhar num outro lugar.	15	53,3%	20,0%	20,0%	6,7%	0,0%
12	Uma conseqüência negativa de deixar essa empresa seria a falta de alternativas imediatas.	15	13,3%	13,3%	20,0%	33,3%	20,0%
15	Eu sinto que não tenho muita escolha a não ser fazer o que a organização me pede.	15	60,0%	20,0%	13,3%	6,7%	0,0%
16	Eu não posso arriscar fazer menos esforço do que é necessário para esta organização.	15	40,0%	33,3%	0,0%	20,0%	6,7%
TÉCNICAS		N	DT	DP	NCD	CP	CT
7	Na situação atual, ficar nesta empresa é na realidade um desejo mais do que uma necessidade	11	72,7%	18,2%	0,0%	0,0%	9,1%
9	Se eu decidisse deixar essa empresa agora, minha vida ficaria bastante desestruturada	11	9,1%	9,1%	9,1%	18,2%	54,5%
10	Eu acho que teria muitas alternativas de trabalho se deixasse essa empresa	11	9,1%	27,3%	18,2%	45,5%	0
11	Se eu já não tivesse me dedicado tanto a esta empresa, eu poderia trabalhar num outro lugar.	11	45,5%	9,1%	18,2%	9,1%	18,2%
12	Uma conseqüência negativa de deixar essa empresa seria a falta de alternativas imediatas.	11	9,1%	9,1%	18,2%	45,5%	18,2%
15	Eu sinto que não tenho muita escolha a não ser fazer o que a organização me pede.	11	0,0%	27,3%	0,0%	36,4%	36,4%
16	Eu não posso arriscar fazer menos esforço do que é necessário para esta organização.	11	0,0%	18,2%	54,5%	9,1%	18,2%

Fonte: dados da pesquisa

APENDICE E

Correlações: teste t e ANOVA

Correlações: teste t e ANOVA

- ** Correlação é significativa com 0.01 (2-tailed).
- * ** Correlação é significativa com 0.05 (2-tailed).

APÊNDICE F

ANOVA e teste t - Tempo de organização

		N	Média	Desvio	Erro	Intervalo de confiança 95%		Mínimo	máximo
						baixo	alto		
Comprometimento com a Organização	1,00	9	3,3057	,52565	,17522	2,9016	3,7097	2,64	3,93
	2,00	15	2,7309	,40171	,10372	2,5084	2,9533	2,15	3,56
	3,00	9	3,7737	,50325	,16775	3,3868	4,1605	2,77	4,30
	4,00	7	3,1662	,38948	,14721	2,8060	3,5264	2,56	3,74
	5,00	5	3,6799	,58916	,26348	2,9483	4,4114	2,70	4,15
	Total	45	3,2275	,60834	,09069	3,0448	3,4103	2,15	4,30
Comprometimento com a Carreira	1,00	9	2,8587	,31554	,10518	2,6161	3,1012	2,36	3,38
	2,00	15	2,7000	,47727	,12323	2,4357	2,9643	2,00	3,50
	3,00	9	3,1454	,49015	,16338	2,7686	3,5221	2,25	3,73
	4,00	7	2,9643	,43009	,16256	2,5665	3,3621	2,25	3,38
	5,00	5	3,1500	,52403	,23435	2,4993	3,8007	2,50	3,69
	Total	45	2,9119	,46730	,06966	2,7715	3,0523	2,00	3,73
Comprometimento com o trabalho e o desempenho	1,00	9	4,0242	,41733	,13911	3,7034	4,3450	3,33	4,50
	2,00	15	3,7312	,35968	,09287	3,5320	3,9304	3,12	4,23
	3,00	9	4,1165	,52917	,17639	3,7097	4,5232	3,04	4,88
	4,00	7	3,9097	,37211	,14065	3,5656	4,2539	3,38	4,42
	5,00	5	4,2311	,47123	,21074	3,6460	4,8162	3,76	4,85
	Total	45	3,9502	,44178	,06586	3,8174	4,0829	3,04	4,88
Comprometimento Afetivo com a Organização	1,00	9	3,7054	,69812	,23271	3,1688	4,2421	2,47	4,41
	2,00	15	2,8078	,59011	,15237	2,4811	3,1346	1,94	4,12
	3,00	9	4,2745	,69585	,23195	3,7396	4,8094	2,50	4,76
	4,00	7	3,7342	,35701	,13494	3,4041	4,0644	3,12	4,06
	5,00	5	3,9688	,67222	,30063	3,1341	4,8034	2,88	4,59
	Total	45	3,5538	,81933	,12214	3,3076	3,8000	1,94	4,76
Comprometimento Instrumental com a Organização	1,00	9	3,0794	,53980	,17993	2,6644	3,4943	2,29	4,00
	2,00	15	2,9143	,56061	,14475	2,6038	3,2247	1,57	3,86
	3,00	9	3,2857	,74574	,24858	2,7125	3,8589	1,86	4,14
	4,00	7	2,7585	,81190	,30687	2,0076	3,5094	1,71	4,14
	5,00	5	3,2286	,71856	,32135	2,3364	4,1208	2,14	3,86
	Total	45	3,0323	,65235	,09725	2,8363	3,2283	1,57	4,14
Comprometimento Normativo com a Organização	1,00	9	3,2222	1,22758	,40919	2,2786	4,1658	1,00	5,00
	2,00	15	3,2333	1,08342	,27974	2,6334	3,8333	1,50	5,00
	3,00	9	4,2222	,97183	,32394	3,4752	4,9692	3,00	5,00
	4,00	7	3,0714	1,59239	,60187	1,5987	4,5441	1,00	5,00

ANOVA e teste t - Tempo de organização. Continuação

	Total	45	3,5111	1,20835	,18013	3,1481	3,8741	1,00	5,00
Comprometimento Normativo com a Carreira	1,00	9	3,5407	,86663	,28888	2,8746	4,2069	2,20	4,83
	2,00	15	2,8000	,88685	,22898	2,3089	3,2911	1,00	4,33
	3,00	9	3,6889	,71414	,23805	3,1400	4,2378	2,87	5,00
	4,00	7	3,5000	,91287	,34503	2,6557	4,3443	2,33	4,50
	5,00	5	3,2667	1,52115	,68028	1,3779	5,1554	1,83	5,00
	Total	45	3,2867	,96843	,14436	2,9957	3,5776	1,00	5,00
Comprometimento Afetivo com a Carreira	1,00	9	4,5463	,48253	,16084	4,1754	4,9172	3,67	5,00
	2,00	15	3,4500	,78034	,20148	3,0179	3,8821	1,75	4,50
	3,00	9	4,3241	,71619	,23873	3,7736	4,8746	3,25	5,00
	4,00	7	4,3452	,49401	,18672	3,8884	4,8021	3,67	5,00
	5,00	5	3,8000	1,31577	,58843	2,1663	5,4337	2,25	5,00
	Total	45	4,0222	,85362	,12725	3,7658	4,2787	1,75	5,00
Comprometimento Instrumental com a Carreira	1,00	9	3,0889	,53955	,17985	2,6742	3,5036	2,20	3,80
	2,00	15	2,9867	,72690	,18768	2,5841	3,3892	2,00	4,00
	3,00	9	3,3556	,82327	,27442	2,7227	3,9884	1,60	4,00
	4,00	7	3,0000	,77460	,29277	2,2836	3,7164	1,40	3,80
	5,00	5	3,0000	,58310	,26077	2,2760	3,7240	2,20	3,60
	Total	45	3,0844	,69083	,10298	2,8769	3,2920	1,40	4,00

APENDICE G

ANOVA e teste t - Grau de instrução

		N	Média	Desvio	Erro	Intervalo de confiança 95%		Mínimo	máximo
						baixo	alto		
Comprometimento com a Organização	1º grau incompleto	3	3,6095	,72829	,42048	1,8003	5,4187	2,77	4,06
	1º grau completo	4	3,4496	,50177	,25089	2,6512	4,2481	2,96	4,15
	2º grau incompleto	5	3,7322	,54375	,24317	3,0570	4,4073	2,85	4,30
	2º grau completo	11	3,4704	,64606	,19479	3,0363	3,9044	2,44	4,23
	Superior Completo	22	2,8990	,44608	,09511	2,7012	3,0968	2,15	3,63
	Total	45	3,2275	,60834	,09069	3,0448	3,4103	2,15	4,30
Comprometimento com a Carreira	1º grau incompleto	3	3,3125	,33072	,19094	2,4909	4,1341	3,06	3,69
	1º grau completo	4	2,6510	,28788	,14394	2,1930	3,1091	2,25	2,93
	2º grau incompleto	5	3,2875	,31105	,13911	2,9013	3,6737	2,88	3,73
	2º grau completo	11	3,1018	,44837	,13519	2,8006	3,4030	2,36	3,69
	Superior Completo	22	2,7244	,44264	,09437	2,5282	2,9207	2,00	3,50
	Total	45	2,9119	,46730	,06966	2,7715	3,0523	2,00	3,73
Comprometimento com o trabalho e o desempenho	1º grau incompleto	3	4,1415	,96629	,55789	1,7412	6,5419	3,04	4,85
	1º grau completo	4	4,2019	,25391	,12696	3,7979	4,6060	3,92	4,50
	2º grau incompleto	5	4,2275	,32138	,14373	3,8284	4,6265	3,71	4,50
	2º grau completo	11	4,0066	,44920	,13544	3,7048	4,3084	3,33	4,88
	Superior Completo	22	3,7871	,36038	,07683	3,6273	3,9468	3,12	4,35
	Total	45	3,9502	,44178	,06586	3,8174	4,0829	3,04	4,88
Comprometimento Afetivo com a Organização	1º grau incompleto	3	3,6686	1,08609	,62706	,9706	6,3666	2,50	4,65
	1º grau completo	4	3,7849	,59546	,29773	2,8374	4,7324	3,29	4,59
	2º grau incompleto	5	4,1176	,59117	,26438	3,3836	4,8517	3,12	4,59
	2º grau completo	11	3,6480	,91089	,27464	3,0361	4,2600	2,35	4,76
	Superior Completo	22	3,3209	,79538	,16958	2,9682	3,6735	1,94	4,65
	Total	45	3,5538	,81933	,12214	3,3076	3,8000	1,94	4,76
Comprometimento Instrumental com a Organização	1º grau incompleto	3	3,6667	,45922	,26513	2,5259	4,8074	3,14	4,00
	1º grau completo	4	3,1905	,32297	,16148	2,6766	3,7044	2,86	3,57
	2º grau incompleto	5	3,3667	,54596	,24416	2,6888	4,0446	2,83	4,14
	2º grau completo	11	3,4286	,59247	,17864	3,0305	3,8266	2,14	4,14
	Superior Completo	22	2,6429	,55020	,11730	2,3989	2,8868	1,57	3,71
	Total	45	3,0323	,65235	,09725	2,8363	3,2283	1,57	4,14
Comprometimento Normativo com a Organização	1º grau incompleto	3	3,3333	,57735	,33333	1,8991	4,7676	3,00	4,00

	1º grau completo	4	3,1250	1,75000	,87500	,3404	5,9096	1,00	5,00
	2º grau incompleto	5	3,7000	1,71756	,76811	1,5674	5,8326	1,00	5,00
ANOVA e teste t -Grau de instrução.Continuação								2,00	5,00
								1,00	5,00
	Total	45	3,5111	1,20835	,18013	3,1481	3,8741	1,00	5,00
Comprometimento Normativo com a Carreira	1º grau incompleto	3	3,9444	,78764	,45474	1,9878	5,9010	3,33	4,83
	1º grau completo	4	2,5000	,62361	,31180	1,5077	3,4923	1,83	3,33
	2º grau incompleto	5	4,4000	,48016	,21473	3,8038	4,9962	4,00	5,00
	2º grau completo	11	3,2333	1,06604	,32142	2,5172	3,9495	1,83	5,00
	Superior Completo	22	3,1136	,87042	,18557	2,7277	3,4996	1,00	4,50
	Total	45	3,2867	,96843	,14436	2,9957	3,5776	1,00	5,00
Comprometimento Afetivo com a Carreira	1º grau incompleto	3	4,2500	,90139	,52042	2,0108	6,4892	3,25	5,00
	1º grau completo	4	3,6667	1,12423	,56211	1,8778	5,4556	2,25	5,00
	2º grau incompleto	5	4,5333	,57312	,25631	3,8217	5,2450	3,67	5,00
	2º grau completo	11	3,9470	,79169	,23870	3,4151	4,4788	2,50	5,00
	Superior Completo	22	3,9773	,89943	,19176	3,5785	4,3761	1,75	5,00
	Total	45	4,0222	,85362	,12725	3,7658	4,2787	1,75	5,00
Comprometimento Instrumental com a Carreira	1º grau incompleto	3	3,2000	,69282	,40000	1,4789	4,9211	2,40	3,60
	1º grau completo	4	2,5500	,80623	,40311	1,2671	3,8329	1,40	3,20
	2º grau incompleto	5	3,1600	,47749	,21354	2,5671	3,7529	2,40	3,60
	2º grau completo	11	3,4909	,28794	,08682	3,2975	3,6843	3,20	4,00
	Superior Completo	22	2,9455	,78360	,16706	2,5980	3,2929	1,60	4,00
	Total	45	3,0844	,69083	,10298	2,8769	3,2920	1,40	4,00

APENDICE H

ANOVA e teste t - Cargo

		N	Média	Desvio	Erro	Intervalo de confiança 95%		Mínimo	máximo
						baixo	alto		
Comprometimento com a Organização	varios	18	3,6164	,55453	,13070	3,3406	3,8921	2,64	4,30
	técnico	11	2,8752	,50920	,15353	2,5331	3,2172	2,22	3,92
	nutricionista	15	2,9852	,48042	,12404	2,7191	3,2512	2,15	3,63
	Total	44	3,2159	,61026	,09200	3,0303	3,4014	2,15	4,30
Comprometimento com a Carreira	varios	18	3,0960	,46953	,11067	2,8625	3,3295	2,25	3,73
	técnico	11	2,7894	,48422	,14600	2,4641	3,1147	2,06	3,50
	nutricionista	15	2,7625	,40793	,10533	2,5366	2,9884	2,00	3,38
	Total	44	2,9057	,47078	,07097	2,7625	3,0488	2,00	3,73
Comprometimento com o trabalho e o desempenho	varios	18	4,1052	,50058	,11799	3,8563	4,3542	3,04	4,88
	técnico	11	3,8092	,42560	,12832	3,5233	4,0952	3,12	4,28
	nutricionista	15	3,8359	,32129	,08296	3,6580	4,0138	3,27	4,35
	Total	44	3,9394	,44089	,06647	3,8054	4,0735	3,04	4,88
Comprometimento Afetivo com a Organização	varios	18	3,8602	,76199	,17960	3,4813	4,2391	2,47	4,76
	técnico	11	2,9114	,77711	,23431	2,3894	3,4335	1,94	4,44
	nutricionista	15	3,6353	,71672	,18506	3,2384	4,0322	2,18	4,65
	Total	44	3,5463	,82726	,12471	3,2948	3,7978	1,94	4,76
Comprometimento Instrumental com a Organização	varios	18	3,4458	,44714	,10539	3,2234	3,6681	2,83	4,14
	técnico	11	3,0909	,42509	,12817	2,8053	3,3765	2,14	3,71
	nutricionista	15	2,4190	,50209	,12964	2,1410	2,6971	1,57	3,29
	Total	44	3,0070	,63728	,09607	2,8133	3,2008	1,57	4,14
Comprometimento Normativo com a Organização	varios	18	3,5833	1,22774	,28938	2,9728	4,1939	1,00	5,00
	técnico	11	3,4545	1,19278	,35964	2,6532	4,2559	1,00	5,00
	nutricionista	15	3,3667	1,24595	,32170	2,6767	4,0566	1,00	5,00
	Total	44	3,4773	1,20055	,18099	3,1123	3,8423	1,00	5,00
Comprometimento Normativo com a Carreira	varios	18	3,4204	1,02595	,24182	2,9102	3,9306	1,83	5,00
	técnico	11	3,0152	,97026	,29255	2,3633	3,6670	1,67	5,00
	nutricionista	15	3,2556	,91475	,23619	2,7490	3,7621	1,00	4,50
	Total	44	3,2629	,96623	,14566	2,9691	3,5566	1,00	5,00
Comprometimento	varios	18	4,0000	,87307	,20579	3,5658	4,4342	2,25	5,00

to Afetivo com a

Cargo.Continuação

	nutricionista	15	4,3333	,78868	,20364	3,8966	4,7701	1,75	5,00
	Total	44	4,0114	,86034	,12970	3,7498	4,2729	1,75	5,00
Comprometimen to Instrumental com a Carreira	varios	18	3,1333	,63616	,14995	2,8170	3,4497	1,40	4,00
	técnico	11	3,0909	,71757	,21636	2,6088	3,5730	2,00	4,00
	nutricionista	15	3,0133	,79450	,20514	2,5734	3,4533	1,60	4,00
	Total	44	3,0818	,69859	,10532	2,8694	3,2942	1,40	4,00