

INSTITUTO DE PESQUISAS ENERGÉTICAS E NUCLEARES

Autarquia associada à Universidade de São Paulo

AVALIAÇÃO DO COMPROMETIMENTO DOS
SERVIDORES DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA FEDERAL
DE PESQUISA: O CASO DOS PESQUISADORES DO IPEN.

Maria Cecília Cavalcante da Silva

Dissertação apresentada como
parte dos requisitos para a
obtenção do título de Mestre
em Ciências na Área de
Tecnologia Nuclear –
Aplicações

Orientador:

Dr. João Alberto Osso Júnior

São Paulo
2007

INSTITUTO DE PESQUISAS ENERGÉTICAS E NUCLEARES

Autarquia associada à Universidade de São Paulo

**AVALIAÇÃO DO COMPROMETIMENTO DOS
SERVIDORES DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA FEDERAL
DE PESQUISA: O CASO DOS PESQUISADORES DO IPEN.**

Maria Cecília Cavalcante da Silva

Dissertação apresentada como
parte dos requisitos para a
obtenção do título de Mestre
em Ciências na Área de
Tecnologia Nuclear –
Aplicações

Orientador:
Dr. João Alberto Osso Júnior

**São Paulo
2007**

EXEMPLAR REVISADO PELO AUTOR

A Deus e ao meu filho Tiago,
presente desse Ser Onipotente.

AGRADECIMENTOS

Acredito que escrever os agradecimentos seja a fase do trabalho que melhor retrata a satisfação de ter escrito esta dissertação, pois é nesse momento que estou recordando uma a uma as pessoas que estiveram ao meu lado, nos momentos de períodos intensos de pesquisa, concentração, dedicação e esforços, tanto para escrevê-la como para atender às exigências estabelecidas pelas disciplinas pertinentes ao curso.

Agradeço,

Ao Prof. Dr. João Alberto Osso Júnior, meu orientador, que aceitou essa orientação demonstrando em todo o momento satisfação, paciência e simplicidade, qualidades tão importantes para a busca contínua de melhoria deste trabalho.

Ao Prof. Dr. Lindolfo Albuquerque Galvão, meu colaborador do Núcleo de Pesquisa em Gestão Tecnológica – NPGT, que, com rigor, apontou o árduo trabalho e as severas exigências para a conclusão de um curso de Mestrado em parceria com a Faculdade de Economia e Administração da USP, onde só vencem os que realmente se destacam como conhecedores do que se propuseram a fazer.

À Prof. Dra. Maria Lúcia Gili Massi que, a partir do primeiro momento que soube da minha decisão de realizar esse trabalho, se dispôs a me apoiar, extrapolando minhas expectativas, colocando a minha disposição, de forma muito carinhosa, independente de horários, seus conhecimentos e suas experiências tanto da área acadêmica como da área de gestão de pessoas da qual foi gerente por longos anos, e que segue sendo minha mentora, conselheira e guia. É um orgulho contar com sua amizade.

Ao Prof. Dr. José Octavio Armani Paschoal , que como um verdadeiro conhecedor que o é, se prontificou a ouvir duas prévias apresentações de meu trabalho, contribuindo de forma extremamente enriquecedora com colocações indispensáveis para a conclusão desse projeto.

Ao Prof. Dr. Roberto Coda que, muito gentilmente, após ler meu projeto de pesquisa, colocou-se à disposição para me auxiliar em qualquer tramite burocrático que viesse a ocorrer com relação aos procedimentos relacionados à parceria IPEN-NPGT.

Ao Prof. Dr. César Gonçalves de Lima, Professor da Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos da Universidade de São Paulo, especialista em Métodos Estatísticos Aplicados à Experimentação Animal e Álgebra de Matrizes, com quem tive a oportunidade de esclarecer determinadas dúvidas referentes a aplicação dos testes estatísticos aplicados neste estudo, auxiliando-me de forma decisiva na interpretação dos resultados oriundos dos testes estatísticos realizados neste estudo.

Às Doutoradas Márcia Orrico Pupak e Liége Petroni Marriel, a quem dirigi consultas concernentes a temas relacionados ao assunto de minha pesquisa e das quais recebo até hoje atenção especial.

À doutoranda Sandra Harumi Fukurozaki, amiga de disciplina, que, no decorrer do curso, mostrou-se muitas vezes, senão todas, uma verdadeira mestre que, com responsabilidade e dedicação, se dispôs a ler meu projeto de pesquisa auxiliando-me no aprimoramento e refinamento de minhas idéias. Agradeço a convivência gratificante nos momentos de discussão dos temas tanto relacionados ao meu trabalho quanto aos relacionados aos trabalhos de sua autoria.

À Professora Elide Mastena, Professora do curso de Inglês, que acompanha minha luta na busca do aprendizado desde do início dos anos 90, posicionando-se muitas vezes como uma mãe, uma filha, uma amiga, uma irmã, tão versátil o seu jeito de me apoiar.

A todos os pesquisadores, do IPEN consultados para participar da minha coleta de dados primários, que calorosamente me acolheram e incentivaram, colocando dessa forma um toque todo especial nos momentos da entrevista.

A minha mãe que tanto me transmitiu confiança através de suas conversas e orações.

A minha nora Mariana Pavesi graduanda do curso de Zootecnia da USP campus Pirassununga que muito gentilmente me auxiliou, através de longas horas de discussão

sobre os resultados encontrados nesta Pesquisa. À Mestre na área de Gestão de Pessoas Alessandra Quishida que prontificou-se a ler meu relatório colocando observações tão enriquecedoras e a Ana Claudia Martinelli Feher , também Mestre na mesma área com as quais desfrutei longas conversas sobre as direções a serem tomadas com relação a estruturação do meu projeto, como verdadeiras amigas mostraram-se sempre solícitas.

Às bibliotecárias de Faculdade de Economia e Administração da USP, e aos funcionários do Setor de Pós-Graduação do IPEN, sempre tão atenciosos e prestativos: Ana Maria C. P. Maiorino, Ilze Cristina Puglia, Vera Lúcia Marino Garcia, Maria do Rosário T. Ferreira, Magali Barbieri Silva e Fernando José F. Moreira.

Aos meus colegas e amigos com quem tive o privilégio de desfrutar horas agradáveis de discussão sobre assuntos relacionados tanto a elaboração do projeto como de temas a ele ligados. Refiro-me a: José Pedro de Falco, Rodney Bueno de Oliveira, Marcos A. Capelli, Carlos Eduardo Silva, Edson Franco Lima, Reinaldo da Silva e Mery Piedad Zamudio Igami.

Aos meus colegas do IPEN, que tanto demonstraram entusiasmo para a conclusão desse curso: Arlete Valéria de S. Correia, Djanira Marques Cruz, Marcos Santos da Silveira, Izabel Hiroko Matsumoto, Washington de Carvalho Lopes, Maria de Fátima da Silva Souza, Jair Mengatti, Francisco Mouaci S. Reis, Fátima das Neves Gili, Marcus Vinicius M. Coelho, Maria Aparecida de Brito, Edna Maria Alves, Maria Eneide de Souza Araujo e Valdir Ferreira.

Finalmente agradeço ao Prof. Dr. José Roberto Rogero responsável pela introdução no IPEN dos cursos de Mestrado e Doutorado na Área de Tecnologia Nuclear/Ênfase em Gestão, sem o qual eu não teria tido essa oportunidade, ao Dr. Cláudio Superintendente do IPEN por ter consentido a realização, pelo IPEN, desse curso e aos Diretores: Dr. Edson Roma da Silva e Dr. José Antonio Diaz Dieguez, por terem concedido-me um horário de trabalho especial no IPEN, para que eu pudesse cursar todas as disciplinas concernentes ao curso.

Obrigada a todos.

Talvez, o dia-a-dia de uma organização, se fosse possível ser contado “por ela mesma”, ajudasse a refletir melhor sobre as dificuldades encontradas no percurso de sua sobrevivência. Nesse momento, talvez ela dissesse:

“quão intenso e complicado é muitas vezes o meu dia a dia: hoje o avanço aceleradíssimo da tecnologia me faz mudar em questão de horas; quão preocupante é atuar em um mercado cada vez mais competitivo, em que o concorrente reside em locais cuja cultura é tão diferente que chega, às vezes, parecer-se contrária; quão estressante é ter de pagar impostos abusivos, oriundos de uma legislação imensamente burocrática e centrada nos interesses de determinados governos, importâncias essas que poderiam ser aplicadas na geração de empregos, preocupação latente em países emergentes, que têm o dever de gerar emprego, dever este que não é somente uma incumbência do Estado, mas também meu, que sobrevivo do capital extraído da própria geração de empregos; quão grande é o desejo e a necessidade de crescer, ser reconhecida, gerar produtos e/ou serviços e obter lucros em uma época em que, constantemente, bate à minha porta a responsabilidade pela sustentabilidade de um planeta ameaçado de perder suas riquezas naturais, devido muitas vezes a descuidos, ignorância de determinados conhecimentos e ganância sem medida; quão preocupante é manter o meu ativo mais importante, “as pessoas”, esse de uma complexibilidade sem tamanho e, no entanto, tão apaixonante, pois é ele que me move.”

(SILVA, 2007¹)

¹ A forma tão subjetiva e objetivamente tão realista de iniciar esse trabalho deu-se pela tentativa de realçar a importância do relacionamento entre as pessoas e a organização, esse “ser vivo” que prospera, não pela posse de equipamentos mais avançados, mas por manter sua força de trabalho motivada, envolvida e comprometida, características tão necessárias para obtenção e manutenção de sua vantagem competitiva.

AVALIAÇÃO DO COMPROMETIMENTO DOS SERVIDORES DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA FEDERAL DE PESQUISA: O CASO DOS PESQUISADORES DO IPEN.

Maria Cecília Cavalcante da Silva

RESUMO

Dada a necessidade latente das organizações de obter e manter mecanismos que lhe assegurem vantagem competitiva justifica-se as investigações sobre o comprometimento. No que se refere a esse construto, ainda não definido claramente, seu estudo propiciará um entendimento mais claro sobre suas bases e sua operacionalização. Nesse sentido, mostra o presente trabalho através de um instrumento de mensuração do comprometimento em três dimensões: Afetiva, Instrumental e Normativa, que os pesquisadores do Instituto de Pesquisa Energéticas e Nucleares – IPEN, que vem se mantendo ao longo de 50 anos de maneira satisfatória em sua área de atuação, possuem comprometimento organizacional baseado em uma ligação afetiva e no sentimento de obrigação de permanecer com a instituição. Da mesma forma, foram encontrados comprometimento ocupacional Afetivo e comprometimento ocupacional baseado no conhecimento de custos associados em deixar a ocupação. Tais resultados apresentam relações significativas entre determinadas características pessoais, de trabalho e de desempenho desses pesquisadores e os comprometimentos obtidos. Essas descobertas corroboram os resultados verificados no suceder dos estudos sobre o tema. O presente estudo contribui para futuras pesquisas acadêmicas através da validação desse instrumento de mensuração, onde os coeficientes de confiabilidade extraídos indicam, segundo a literatura de Malhotra (2006), consistência satisfatória. Contribui também, no sentido de nortear ações a serem implementadas pelas organizações que optam pela adoção da estratégia de comprometimento, considerada tanto para estudiosos como para administradores como uma vantagem competitiva sobre as organizações que não seguem esta estratégia.

Palavras-chave

Comprometimento, comportamento organizacional, vantagem competitiva

EMPLOYEE COMMITMENT ASSESSMENT OF A PUBLIC FEDERAL RESEARCH INSTITUTION: THE CASE OF IPEN RESEARCHERS

Maria Cecília Cavalcante da Silva

ABSTRACT

Due to the growing need, that the organizations obtain and maintain mechanisms for assuring advantageous competitiveness, the research about commitment is justified. Yet not clearly defined, the study of this construct will provide a broader comprehension of its basis and operationalization. With this purpose and using a measurement instrument, this work shows the organizational commitment in three dimensions: affective, instrumental and normative. Having the Energy and Nuclear Research Institute - IPEN workers as a study case, the organizational commitment, based on an affective link plus the perception that they should remain in the institution, was observed. Also, the affective occupational commitment and the occupational commitment based on the awareness of the costs implied in living the occupation were identified. These results show significant relationship among personal, work and performance characteristics of the researchers interviewed and the commitment measured. The findings confirm those from the literature and contribute for future research, through the validation of the measurement instrument used in this study. According to the Malhotra publication (2006), the reliability of the coefficients obtained is satisfactory. Concluding, the main aim of this work is to contribute with findings that may help organizations opting for the commitment strategy, considered by those who study it and by administrators as a competitive advantage over other organizations, since it results in a better work environment and consequent higher indices of productivity.

Key words

Commitment, organizational behavior, competitive advantages

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	1
1.1	Objetivo	8
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1	Comprometimento – conceitos.....	12
2.1.1	Divergências no conceito e na importância do comprometimento organizacional.....	12
2.1.2	Visão unidimensional e multidimensional do comprometimento organizacional.....	17
2.1.3	Visão unidimensional e multidimensional do comprometimento ocupacional	24
2.2	Antecedentes e Conseqüências do Comprometimento.....	27
2.3	Enfoques: Afetivo, Instrumental e Normativo do Comprometimento	30
3	METODOLOGIA.....	33
3.1	Amostra	34
3.2	Modelo Conceitual	38
3.2.1	Questões Condutoras da Pesquisa	40
3.2.2	Variáveis pesquisadas.....	40
3.3	Coleta de Dados.....	41
3.3.1	Instituição Pesquisada.....	43
3.4	Tratamento e Análise dos Dados	47
3.5	Limitações do Método	49
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	51
4.1	Formação dos Respondentes, Distribuição de Respondentes por Centro e Grau dos Comprometimentos Ocupacional e Organizacional X Centro.....	51
4.1.1	Comprometimento Ocupacional Afetivo X Centro.....	53
4.1.2	Comprometimento Ocupacional Instrumental X Centro.....	54
4.1.3	Comprometimento Ocupacional Normativo X Centro.....	55
4.1.4	Comprometimento Organizacional Afetivo X Centro.....	56
4.1.5	Comprometimento Organizacional Instrumental X Centro.....	56
4.1.6	Comprometimento Organizacional Normativo X Centro	57
4.2	Apresentação das Médias do comprometimento ocupacional e organizacional, bem como, das relações associativas encontradas entre as variáveis independentes (sexo - idade – titulação, tempo de instituição e tempo na ocupação) e a variável dependente comprometimentos ocupacional e organizacional.....	58

4.2.1	Comprometimentos Ocupacional e Organizacional X Sexo	59
4.2.2	Comprometimentos Ocupacional e Organizacional X Idade	60
4.2.3	Comprometimentos Ocupacional e Organizacional X Titulação	62
4.2.4	Comprometimentos Ocupacional e Organizacional X Tempo de Instituição	63
4.2.5	Comprometimentos Ocupacional e Organizacional X Tempo na Ocupação	64
4.3	Apresentação das Médias do comprometimento ocupacional e organizacional, bem como, das relações associativas encontradas entre as variáveis independentes (número de publicações, número de trabalhos apresentados em congresso, número de projetos, número de patentes, número de orientados e intenção de atividades após aposentadoria e a variável dependente comprometimentos ocupacional e organizacional.	66
4.3.1	Comprometimentos Ocupacional e Organizacional X Número de Publicações do Respondente	66
4.3.2	Comprometimentos Ocupacional e Organizacional X Número de Trabalhos apresentados em Congresso.....	67
4.3.3	Comprometimentos Ocupacional e Organizacional X Número de Projetos do Respondente	68
4.3.4	Comprometimentos Ocupacional e Organizacional X Número de Patentes do Respondente	70
4.3.5	Comprometimentos Ocupacional e Organizacional X Número de Orientandos do Respondente	71
4.3.6	Comprometimentos Ocupacional e Organizacional X Intenção de Atividades Após Aposentadoria do Respondente	72
4.4	Coeficiente de Confiabilidade Alfa de Cronbach [0 – 1] extraído dos resultados alcançados com a aplicação do Instrumento de Mensuração do Comprometimento Ocupacional e Organizacional.....	74
5	CONCLUSÃO E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	77
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	81

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Possíveis conseqüências dos níveis de comprometimento - Nível Baixo	16
TABELA 2 - Possíveis conseqüências dos níveis de comprometimento - Nível Moderado.	16
TABELA 3 - Possíveis conseqüências dos níveis de comprometimento - Nível Alto..	16
TABELA 4 - Descrição da Amostra por Centro.....	36
TABELA 5 - Opções de respostas para o instrumento de mensuração do comprometimento.....	42
TABELA 6 - Número de Servidores do IPEN distribuídos por Cargo.....	46
TABELA 7 - Distribuição dos Respondentes por Formação Acadêmica.....	52
TABELA 8 - Valor assumido por F (teste F) One-Way ANOVA – Titulação X AFET/OC	63
TABELA 9 - Valor assumido por F (teste F) One-Way ANOVA – Número de Publicações X NORM/OR	66
TABELA 10 - Valor assumido por F (teste F) One-Way ANOVA – Número de Trabalhos em Congresso X INST/OR.....	68
TABELA 11 - Valor assumido por F (teste F) One-Way ANOVA – Número de Projetos do Respondente X AFET/OR.....	69
TABELA 12 - Valor assumido por F (teste F) One-Way ANOVA – Número de Orientandos do Respondente X AFET/OR	72
TABELA 13 - Valor assumido por F (teste F) One-Way ANOVA – Número de Orientandos do Respondente X INST/OR	72
TABELA 14 -Alfa de Cronbach verificados nas dimensões dos comprometimentos ocupacional e organizacional.....	74

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Características do emprego que dão suporte aos três estados psicológicos.	20
FIGURA 2 - Definições do Comprometimento Organizacional	23
FIGURA 3 - Citações descritas por Bastos (1994) sobre comprometimento v. variáveis diversas	29
FIGURA 4 - Distribuição da Amostra X Sexo	36
FIGURA 5 - Organograma da Instituição Pesquisada	37
FIGURA 6 - Distribuição dos Respondentes X Sexo	38
FIGURA 7 - Modelo conceitual.....	39
FIGURA 8 - Indicadores de Desempenho por Funções Institucionais	45
FIGURA 9 - Descrição sumária de algumas pesquisas desenvolvidas no IPEN.....	46
FIGURA 10 - Distribuição dos Respondentes X Centro	53
FIGURA 11 - Média do Grau de Comprometimento Ocupacional Afetivo X CENTRO - (a ≠ b) Médias Diferentes - Teste de Duncan ($\alpha = 0,05$).....	54
FIGURA 12 - Média do Grau de Comprometimento Ocupacional Instrumental X CENTRO	55
FIGURA 13 - Média do Grau de Comprometimento Ocupacional Normativo X CENTRO	55
FIGURA 14 - Média do Grau de Comprometimento Organizacional Afetivo X CENTRO (a ≠ b) Médias Diferentes –Teste de Duncan ($\alpha = 0,05$)	56
FIGURA 15 - Média do Grau de Comprometimento Organizacional Instrumental X Centro	57
FIGURA 16 - Média do Grau de Comprometimento Organizacional Normativo X CENTRO -	57
FIGURA 17 - Nomenclatura empregada para o tipo de comprometimento	59
FIGURA 18 - Média do Grau dos Comprometimentos Ocupacional e Organizacional X Sexo do Respondente	60
FIGURA 19 - Média do Grau dos Comprometimentos Ocupacional e Organizacional X Idade do Respondente - (a ≠ b) –Teste de Duncan ($\alpha = 0,05$).....	62
FIGURA 20 - Média do Grau dos Comprometimentos Ocupacional e Organizacional X Titulação do Respondente - (a ≠ b) – Teste de Duncan ($\alpha = 0,05$).....	63
FIGURA 21 - Médias do Grau dos Comprometimentos Ocupacional e Organizacional X Tempo de Instituição do Respondente	64
FIGURA 22 - Média do Grau dos Comprometimentos Ocupacional e Organizacional X Tempo na Ocupação de Pesquisador do Respondente - (a ≠ b) Teste de Duncan ($\alpha =$ 0,05) - (a ≠ b) Teste de Duncan ($\alpha = 0,05$)	65
FIGURA 23 - Média do Grau dos Comprometimentos Ocupacional e Organizacional X Número de Publicações do Respondente.	67

FIGURA 24 - Média do Grau dos Comprometimentos Ocupacional e Organizacional X Número de Trabalhos apresentados em Congresso pelo Respondente. (a ≠ b) Teste de Duncan (α = 0,05) - (a ≠ b) Teste de Duncan (α = 0,05).....	68
FIGURA 25 - Média do Grau dos Comprometimentos Ocupacional e Organizacional X Número de Projetos do Respondente - (a ≠ b) Teste de Duncan (α = 0,05).....	69
FIGURA 26 - Média do Grau dos Comprometimentos Ocupacional e Organizacional X Número de Patentes do Respondente - (a ≠ b) Teste de Duncan (α = 0,05) - (a ≠ b) Teste de Duncan (α = 0,05).....	71
FIGURA 27 - Média do Grau dos Comprometimentos Ocupacional e Organizacional X Número de Orientandos do Respondente - (a ≠ b) Teste de Duncan (α = 0,05).....	72
FIGURA 28 - Média do Grau dos Comprometimentos Ocupacional e Organizacional X Escolha de Atividade após Aposentadoria - (a ≠ b) Teste de Duncan (α = 0,05) - (a ≠ b) Teste de Duncan (α = 0,05).....	73
FIGURA 29 - Coeficientes Alfa de Cronbach verificados em determinados indicadores dos comprometimentos ocupacional e organizacional.....	75

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A -	Questionário para Coleta dos dados Primários.....	87
APÊNDICE B -	Pontuação Individual obtida através do questionário (PARTE III) para mensuração do grau de comprometimento ocupacional em suas três dimensões. .	92
APÊNDICE C -	Pontuação Individual obtida através do questionário (PARTE III) para mensuração do grau de comprometimento organizacional em suas três dimensões..	95
APÊNDICE D -	Grau Individual do Comprometimento Ocupacional e Organizacional em três dimensões obtido através da aplicação do questionário.....	98
APÊNDICE E -	Médias Obtidas, entre os Comprometimentos Ocupacional e Organizacional em suas três dimensões: Afetiva, Instrumental e Normativa e as Variáveis Independentes.....	101

1 INTRODUÇÃO

... A empresa que perder todos os seus equipamentos, mas preservar as habilidades e conhecimentos da força de trabalho, retornará aos negócios com razoável rapidez. A empresa que perder sua força de trabalho, mas mantiver seus equipamentos, jamais se recuperará. (McLEAN, 1995 *apud*, Becker *et al.* 2001, p.21)

A preocupação em manter uma força de trabalho que represente um vantagem competitiva advém das amplas mudanças nas organizações, principalmente na área de gestão de pessoas que, por sua vez, também tiveram que se adaptar aos novos cenários das organizações. Conforme recordado por Bergamini (1997), há alguns anos os empregados se defrontaram com as máquinas no momento em que as tecnologias industriais substituíram sua força muscular.

Nos anos seguintes, não tão acentuada, porém inquietante, a inovação tecnológica na área de informática ameaçou substituir as mentes humanas e colocar máquinas inteligentes no lugar daqueles que usavam seu conhecimento a serviço de sua atividade mais criativa. Ou seja: *“é como se a rapidez do desenvolvimento da tecnologia racional tivesse ultrapassado em muito o desenvolvimento da capacidade emocional das pessoas que devem utilizar-se dessa tecnologia.”* (BERGAMINI, 1997, p. 15)

Neste quadro, os empregados voltaram suas preocupações mais para o seu bem estar, ameaçado pelo avanço tecnológico, do que pelo sucesso do empregador. Isto é, esses empregados, num período curto de tempo, foram obrigados a pensar na substituição de um tão esperado emprego duradouro pela atual empregabilidade.

As organizações, por sua vez, pressionadas por mudanças globais, nas quais entram certamente o acompanhamento diário de tecnologias avançadas, enfrentam o processo acelerado e diferenciado de transformação de sua estrutura, como pode ser constatado em Bastos:

O momento atual é marcado por aceleradas transformações sociais, demográficas, culturais e tecnológicas no cenário mundial, que se traduzem

em alterações importantes nos dois planos básicos que configuram o mundo do trabalho: na força do trabalho e nas estruturas ou modelos de organização propriamente ditos. (BASTOS, 1994, p.XV)

Cabe, no entanto, antes de atentar para o foco principal deste estudo, verificar rapidamente, como no decorrer dos anos, ocorre os processos de transformações das organizações.

Taylor, considerado o pai da Administração Científica, propôs métodos cartesianos na administração de empresas focando a eficiência e a eficácia operacional na administração industrial. O controle inflexível e mecanicista de Taylor elevou enormemente o desempenho das indústrias em que atuou, no entanto, trouxe como conseqüências demissões, insatisfação e estresses para subordinados e sindicalistas.

Logo após a proposta de Taylor, vieram as concepções de determinados especialistas sobre a motivação mediante recompensas extrínsecas, como por exemplo, de que forma os empregados eram vistos, segundo Lévy-Leboyer (1974), como racionais e passivos, preferindo a segurança de uma atividade precisa aos riscos que acompanham a liberdade.

Posteriormente, Elton Mayo² traz novas abordagens sobre a questão, ao realizar pesquisas financiadas pela Escola de Relações Humanas, na qual as experiências junto aos operários das fábricas *Hawthorne Western Electric*, sobre o lado desumano da produção em massa, objetivou explorar as ligações entre a moral dos trabalhadores e o resultado final da produção.

As constatações desse estudo demonstraram que a produtividade e/ou os motivos de insatisfação dos trabalhadores dependiam menos das condições materiais de trabalho do que das relações sociais da fábrica. É a partir desse novo modelo de compreensão do ser humano em situação de trabalho, que se passou a valorizar a intensificação dos canais de comunicação, conforme é possível observar em Bergamini:

² A proposta de Elton Mayo, conforme mencionado por Bergamini (1997) vem em seguida das concepções mencionadas por Lévy-Leoyer.

Os trabalhadores deveriam, segundo essa nova diretriz, conhecer de forma tão ampla quanto possível, tudo o que dissesse respeito à organização, tendo, ao mesmo tempo, abertura suficiente para emitir suas opiniões a respeito de tudo, quer fosse quanto às estratégias produtivas, quer quanto às diretrizes administrativas da organização. (BERGAMINI, 1997, p. 22),

Neste sentido, empregados e organizações, vêm passando por transformações constantes, das quais resultados positivos e negativos foram extraídos, resultados estes que de certa forma contribuem para o entendimento de determinadas atitudes e comportamentos atuais.

Todas as organizações agora dizem rotineiramente. “As pessoas são nossos maiores ativos.” Contudo, poucas praticam o que elas pregam, menos ainda acreditam verdadeiramente nisso. A maioria ainda acredita, embora talvez inconscientemente, no que os empregadores do Século XIX acreditavam: as pessoas precisam de nós mais do que nós precisamos delas. (MOWDAY, 1998, p. 392)

Entretanto, Machado (1992, *apud* Bastos, 1994) relata que a organização e a tecnologia tornam-se mais dependentes do empregado, uma vez que a motivação, responsabilidade, atenção, capacitação e participação são aspectos que se tornam indispensáveis no processo de produção, considerados, pela autora, como integrados ao desenvolvimento de equipes e equipamentos.

Nesse sentido, Dessler afirma que “*em um ambiente de mudanças velozes, os funcionários comprometidos com a empresa tornam-se sua margem competitiva*”. (DESSLER, 1996, p.5). Neste contexto, a investigação do comprometimento tem apresentado descobertas relevantes sobre os relacionamentos entre empregados e empregadores, muitas vezes capazes de elucidar dúvidas sobre determinados comportamentos tanto do indivíduo quanto da organização.

Ainda, o estudo do comprometimento apresenta resultados como aqueles encontrados por Bastos & Andrade (2002), nos quais são apontadas diferenças significantes entre a clássica organização burocrática e as demais organizações inovadoras, estas com um nível superior de comprometimento organizacional.

Ademais, traz também, em seu bojo relações estabelecidas entre o comprometimento e características tanto de trabalho como pessoais. Neste sentido, faz-se necessário ressaltar a importância do comprometimento no ambiente de trabalho. Segundo Kobasa *et. al* (1982, *apud* MEYER & ALLEN, 1997) existem razões para acreditar que as pessoas necessitam estar comprometidas com algo; pois o oposto do comprometimento é a alienação, e a alienação é prejudicial à moral e à saúde.

Dessler (1996) ressalta que no ambiente de negócios em que as mudanças acontecem em ritmo rápido, o futuro pertence aos administradores mais bem sucedidos em lidar com mudanças, mas, para fazê-las, é preciso que haja comprometimento por parte dos funcionários.

Ainda, Dertouzos *et. al* (1991), por sua vez, mencionam que as empresas bem sucedidas reconhecem que incrementos na qualidade e flexibilidade requerem níveis de comprometimento, responsabilidade e conhecimento, por parte dos funcionários.

Todavia, a descrição mais comum dos dirigentes de empresas sobre o comprometimento dos empregados com a organização é a de que o funcionário comprometido atende aos regulamentos do trabalho, trabalha as oito horas da jornada diária e um pouco mais se preciso, protege os bens da empresa, compartilha com as metas da empresa, dentre outros. Do ponto de vista das perspectivas da organização, ter uma força de trabalho comprometida parece claramente ser uma vantagem.

Não obstante, Mowday (1988) observou, desde o início de sua pesquisa³ sobre comprometimento, que havia uma forte crença de que o comprometimento era um importante conceito com considerável relevância para o empregado e a organização empregadora. Para os empregados, o comprometimento com uma organização representava um relacionamento positivo que podia adicionar potencial significado para a vida. Para as perspectivas da organização, ter empregados comprometidos seria benéfico para o aumento de desempenho e a redução da rotatividade e do absenteísmo.

³ Início dos anos de 1970.

Contrapondo-se a essa visão, Randall (1987) sugere que um comprometimento ilimitado com a organização pode conduzir os empregados a aceitarem seu *status quo*, mesmo que isso signifique a perda das suas habilidades de inovar e adaptar-se a mudanças.

Meyer & Allen (1997) mencionam que outros poderiam argumentar que ganhar a lealdade dos empregados requer dos empregadores a retribuição da mesma forma, e o custo disso poderia ser muito alto, pois as organizações não podem dispor de tais recursos para garantir o emprego.

Entretanto, propiciar ao empregado a oportunidade de realizar tarefas importantes e desafiadoras, bem como de interagir com um grupo de pessoas interessantes ou de aprender e desenvolver novas habilidades e/ou de inovar parece vir mais ao encontro do comprometimento almejado pelas empresas. Porém, cabe ressaltar, que não é somente o comprometimento dos funcionários que garantirá o sucesso desejado pela organização, outros fatores implicam nessa obtenção.

Nessa linha, Dessler (1996) alerta que a IBM apesar de sempre ter um quadro de funcionários comprometidos teve, nos últimos anos, diminuída suas vendas, seus lucros e sua participação no mercado. Diz ele: “... *no entanto, grande comprometimento não compensará uma estratégia perdida nem superará as ineficiências inerentes a equipes super-dimensionadas, ou a perda de tempo proveniente de um processo lento de aprovação de um produto.*” (DESSLER, 1996, p.22).

De certa maneira, a necessidade do comprometimento origina-se da natureza das tarefas dos trabalhadores, dos imperativos de qualidade e das mudanças rápidas que vêm se dando ao longo dos anos que impõem uma forma de gerenciamento diferenciado.

Pelo exposto, depreende-se a importância de entender as condições que contribuem para o desenvolvimento do comprometimento e suas conseqüências para as perspectivas tanto dos funcionários como a organização, bem como, entender as

diferentes formas que o comprometimento pode tomar, as condições que conduz ao seu desenvolvimento e suas implicações no comportamento.

O desenvolvimento do comprometimento do empregado com a organização, bem como, com a ocupação, ocorre em ambiente dinâmico, que exige atualizações freqüentes e enriquecimento da teoria e da prática, ambiente essencial para o desenvolvimento de estratégias que atendam aos anseios tanto da empresa como da força de trabalho.

Ressalta-se aqui, todavia, que o construto comprometimento organizacional, apesar de ter sido e estar sendo o foco de inúmeras pesquisas, ainda não se constituiu como uma base definitiva, pois várias são as definições a ele atribuídas. Um das definições são concernentes a abordagens de ligação afetiva, como a de Mowday *et al.* (1982), na qual o comprometimento é definido como uma força relativa da identificação e envolvimento de um indivíduo com uma organização.

Outras definições são baseadas em custos, como proposto por Hrebiniak & Alluto (1972), onde o comprometimento é um fenômeno estrutural que ocorre como o resultado de transações individual/organizacional e alterações de *side-bets*⁴ ou investimentos ao longo do tempo. E por fim, há aquelas baseadas em uma obrigação ou responsabilidade moral, como é o caso da definição de Wiener (1982), onde o comprometimento é visto como a totalidade das pressões normativas internalizadas impulsionando a pessoa para agir de uma maneira que vá ao encontro das metas e interesses da organização.

Desta forma, uma vez que tal construto ainda não se encontra definitivamente concluído, optou-se para este estudo, adotar o instrumento de mensuração do comprometimento desenvolvido por Meyer & Allen (1991) que surgiu a partir da conceitualização⁵ do modelo dos três componentes do comprometimento

⁴ Considera-se que uma pessoa tenha feito um *side-bet* quando sua decisão com relação à alguma linha particular de ação, tem conseqüências para outros interesses ou atividades não necessariamente relacionados a ela (Meyer & Allen, 1984 – tradução Silva, 2007).

⁵ A conceitualização teve origem na análise destes estudiosos dos diversos conceitos estabelecidos do comprometimento organizacional.

(Afetivo, de Continuação⁶ e Normativo), no qual estes autores concluíram que comum a todos os conceitos, por eles observados e classificados, estava a visão de que o comprometimento organizacional é um estado psicológico caracterizador do relacionamento dos empregados com a organização e que tem implicações para a decisão desses empregados de continuar ou não membros dessa organização.

Para Meyer & Allen (1991), o comprometimento organizacional estabelece-se pela identificação dos três componentes:

a) AFETIVO - comprometimento como uma ligação afetiva do empregado com a organização. “Empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque querem.” (MEYER & ALLEN, 1991, p.67);

b) INSTRUMENTAL - comprometimento como uma percepção do empregado dos custos associados com o sair da organização. “Empregados cuja principal ligação com a organização está baseada no comprometimento instrumental permanecem porque necessitam.” (MEYER & ALLEN, 1991, p.67);

c) NORMATIVO- comprometimento como uma obrigação (moral) do empregado de permanecer na organização. “Empregados com alto nível de comprometimento normativo sentem que devem permanecer com a organização.” (MEYER & ALLEN, 1991, p.67).

Assim, diante da relevância dos componentes que subjazem ao relacionamento do empregado com a organização, a importância deste estudo reside na possibilidade de um entendimento maior sobre as relações existentes entre determinadas variáveis e determinados comportamentos que devam contribuir para o alcance das metas e objetivos organizacionais, bem como dos seus colaboradores, gerando assim o estabelecimento de relacionamentos desejáveis no ambiente de trabalho, propícios à obtenção do sucesso contínuo.

Pelo exposto surge a questão que norteia essa pesquisa: como se dá o comprometimento com os objetivos de uma organização? Derivadas dessa questão

⁶ Referido na presente dissertação como Instrumental

central, surgem as seguintes indagações: Uma Instituição Pública que ao longo de 50 anos vêm se mantendo de maneira satisfatória, perante seus clientes, possui profissionais com graus de comprometimento relevantes? Existe nessa Instituição o predomínio de alguma dimensão específica de comprometimento entre os profissionais? Os graus de comprometimento ocupacional desses profissionais diferem dos graus de comprometimento organizacional? A idade, o tempo na ocupação, o tempo de instituição, a titulação o número de projetos por eles desenvolvidos, entre outras variáveis, correlacionam-se com o comprometimento desses profissionais?

1.1 Objetivo

Face a esse questionamento, e em que pese a importância do estudo do comprometimento no que concerne ao alcance dos objetivos da organização, o presente trabalho pretende validar o instrumento de mensuração do comprometimento de Meyer & Allen (1991), e verificar se determinadas características pessoais, de trabalho e de desempenho se relacionam com o grau de comprometimento obtido na Instituição estudada.

É oportuno salientar que o termo “validade”, em modelo e metodologia científica, refere-se, segundo Collins (2005), a até que ponto as descobertas da pesquisa representam de maneira precisa o que está realmente acontecendo naquela situação. Conforme Coolican (1992 *apud* COLLINS, 2005, p. 64), “*Um efeito ou teste é válido se demonstra ou mensura aquilo que o pesquisador pensa ou afirma pensar*”. Corroborando, Cooper e Schindler (2003) referem-se à validade como ao quanto um teste mede o que de fato se deseja medir, e em que grau as diferenças encontradas com a ferramenta de mensuração refletem as diferenças reais entre os indivíduos que estão sendo testados.

Para nortear o alcance do objetivo geral, foram delimitados quatro objetivos específicos, são eles:

Primeiro - identificar o grau do comprometimento ocupacional, em suas três dimensões (Afetiva – Instrumental e Normativa), presente na Amostra.

Segundo - identificar o grau do comprometimento organizacional, em suas três dimensões (Afetiva, Instrumental e Normativa), presente na Amostra.

Terceiro - Verificar as possíveis relações entre as características pessoais, de trabalho, bem como dos indicadores de desempenho institucional e o grau de comprometimento ocupacional em suas três dimensões.

Quarto - Verificar as possíveis relações entre as características pessoais, de trabalho bem como os indicadores de desempenho institucional e o grau de comprometimento organizacional em suas três dimensões.

Em relação à opção pela adoção do instrumento de mensuração do comprometimento de Meyer & Allen (1991), destaca-se que este é um dos poucos instrumentos validados, que mede o comprometimento em seus três componentes (Afetivo, Instrumental e Normativo), diferente, por exemplo, do instrumento desenvolvido por Porter *et al.* (1974), um dos precursores do estudo do comprometimento, Questionário do Comprometimento Organizacional – QCO, onde o comprometimento é visto como um construto unidimensional.

Para a análise do comprometimento, é necessário caracterizar a natureza da organização se pública ou privada, de grande, médio ou pequeno porte, sua área de atuação, tendo em vista que cada uma tem suas peculiaridades. Por exemplo, o regime que rege os empregados das empresas privadas é diferente daquele que governa os funcionários públicos. Nesse caso, a adoção do Regime Jurídico Único – RJU, o qual dita as leis para a administração dos recursos humanos da instituição aqui pesquisada, cria condições para manifestações de costumes que, de um lado, são favorecidas pelo contexto criado pelos administradores públicos, e, de outro, estão relacionadas com a própria idiossincrasia do brasileiro.

No que tange ao contexto comportamental criado pelos administradores públicos, ao se analisar a prática das regras do RJU, constata-se uma ambigüidade que, dependendo do paradigma adotado pelos executivos, pode ser encarado como ameaça ou oportunidade.

Por exemplo, a estabilidade, se encarada como um valor positivo enraizado na cultura da organização, torna-se uma variável favorável que assegura, pela

perenidade da relação empregatícia, o retorno dos investimentos na capacitação dos funcionários, tornando-os parceiros em todas as situações, notadamente, na congruência dos objetivos, na forma de produtividade, na qualidade dos produtos e serviços e na consistência dos processos de trabalho. Por outro lado, se essa regra é percebida como uma ameaça⁷, pela perenidade da relação empregatícia, torna-se uma variável desfavorável que incentiva o comodismo e a ineficiência, substantivos que denigrem a imagem do funcionário público brasileiro.

No que se refere ao brasileiro, algumas atitudes não podem ser ignoradas, e duas delas são:

a) a cultura de favor, que ainda tem seus reflexos no meio público, enroupada pelo paternalismo de quem concede e de quem aceita se deixar manipular. A esse respeito diz Schwarz (1977) que mesmo as profissões liberais, como a medicina, ou qualificações operárias, que na significação européia, não deviam nada a ninguém, entre os brasileiros era governadas por ele. Coloca o autor: *“E assim como o profissional dependia do favor para o exercício de sua profissão, o pequeno proprietário depende dele para a segurança de sua propriedade, e o funcionário para o seu posto.”* (SCHWARZ, 1977, p. 16)

b) a premência do exercício da cidadania, traduzida pela necessidade de assumir a responsabilidade pelos seus deveres e não só pela busca dos seus direitos. Tais fragilidades básicas se desdobram numa série de outras, que podem encontrar campo fértil dentro das instituições públicas.

Por fim, esta dissertação limitou-se ao estudo do comprometimento organizacional e à mensuração do comprometimento ocupacional, tendo em vista ser a ocupação uma das várias entidades⁸, dentro do mundo do trabalho, no qual uma pessoa poderia tornar-se comprometida. Salienta-se que a verificação do comprometimento ocupacional só foi feita com o intuito de comparar os resultados com o comprometimento organizacional, não detendo-se a uma verificação mais apurada deste tipo de comprometimento.

⁷ Haja vista o fenômeno da profecia auto realizável.

⁸ Neste caso, entidade é considerada como aquilo que constitui a natureza fundamental ou essência de algo.

Dado este contexto multidimensional do comprometimento, acredita-se na obtenção de resultados mais abrangentes sobre o construto e, desta forma, pretende-se contribuir para estudos futuros sobre o tema.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo está dividido em três seções. Na primeira, são tratados os diferentes conceitos atribuídos por autores que pesquisaram sobre o comprometimento, dentre eles estão John P. Meyer & Natalie J. Allen, que desenvolveram o instrumento de mensuração do comprometimento escolhido para ser aplicado neste estudo; Antonio Virgílio B. Bastos, autor brasileiro que desenvolveu uma extensa pesquisa a respeito do comprometimento no trabalho, mais precisamente relacionado ao sindicato e Richard T. Mowday, um dos nomes mais citados nas pesquisas sobre comprometimento. A segunda seção aborda os antecedentes e as conseqüências do comprometimento; e a terceira, os enfoques Afetivo, Instrumental e Normativo do comprometimento.

2.1 Comprometimento – conceitos

Para Meyer & Allen (1997), o comprometimento no ambiente de trabalho reflete as várias entidades com as quais uma pessoa pode tornar-se comprometida, dentre elas estão: a organização, o emprego, a ocupação, o gerente, o grupo e o sindicato.

2.1.1 Divergências no conceito e na importância do comprometimento organizacional.

O tema comprometimento organizacional ainda não tem seu construto definido, apesar dos crescentes estudos. Mowday (1998) aponta a seguinte contagem de referências em periódicos: 29 publicações nos anos 70; 100 nos anos 80 e 186 nos anos 90. No decorrer do levantamento bibliográfico, para a realização dessa dissertação, foi possível observar que de 2000 a 2005 o número de trabalhos não estacionou, mas vem crescendo consideravelmente, somente no Brasil foi constatada uma dezena de publicações.

Segundo Bastos (1994), o fato deste construto não ter sido ainda definido mostra um descuido em relação ao uso dos conceitos já estabelecidos e a proposta

confusa de novos conceitos sem a devida justificativa de outros usados anteriormente. Salienta o autor que este descuido ocorre somente no plano da operacionalização do construto, isto é, na indicação de novos instrumentos. O autor ressalta, também, que os conceitos utilizados procedem da linguagem cotidiana, trazendo significados que os pesquisadores não levam em conta, mas que são básicos para decidir qual conceito utilizar.

Corroborando, Morrow (1983) relata que o crescente número de conceitos relacionados ao comprometimento não tem um segmento cuidadoso por parte dos teóricos, tanto em termos do significado pretendido de cada conceito como da relação entre eles.

Mowday (1998), que iniciou sua pesquisa sobre o comprometimento refletindo acerca das questões-chaves que os gerentes enfrentam ao lutar para a crescente eficácia das organizações que dirigem, menciona que, embora existam muitas publicações sobre o comprometimento organizacional, é importante a constante indagação se essas publicações representam avanço no entendimento do conceito, bem como de seus antecedentes e conseqüentes.

Já, Meyer & Allen (1991) mencionam que o construto comprometimento é complexo pois, durante vários anos, teóricos e pesquisadores o têm definido e operacionalizado de diferentes formas e, por conseqüência, tem sido difícil sintetizar os resultados das pesquisas acumuladas.

Neste sentido, Bastos (1998) destaca que parte dos múltiplos significados que estão associados ao conceito de comprometimento derivam dos termos usados em linguagem cotidiana, na língua portuguesa e na língua inglesa. Em sua investigação, o autor destaca que o termo técnico “*commitment*” surgiu do verbo “*to commit*” que, segundo sua verificação, é de origem latina “*committere*”, e tem quatro significados: (a) colocar sob custódia, pôr a salvo; (b) encarregar, comissionar, designar; (c) perpetrar ou desempenhar; e (d) envolver, juntar, engajar.

Com relação à língua portuguesa, segundo o autor em referência, a palavra latina “*committere*” deu origem ao vocábulo “cometer” que abrange parte

significativa do conteúdo de “*to commit*”, e a palavra “comprometer” originou-se do vocábulo latino “*comprommittere*”, onde dois significados podem ser observados: “...(a) associa-se à idéia de ocorrência de ações que impedem ou dificultam a consecução de um determinado objetivo...; ...e (b) refere-se a noção de engajamento, colocar-se junto, agregamento, envolvimento. (BASTOS, 1994, p. 24).

Bastos (1994) adverte, ainda, que a definição do comprometimento se amplia sobre muitos outros conceitos, principalmente, o de envolvimento, de identificação e de apego e que esses são utilizados como construtos em tradições de pesquisas concorrentes. Para esse autor os três vocábulos trazem dimensões de significado por vezes contrastantes. Indaga ele: “*Que dimensões de significado unem tais conceitos, já que, em todos eles, também se observam diversidade de usos na linguagem cotidiana, inclusive associados às conotações positivas e negativas?*” (BASTOS, 1994, p. 29).

Não obstante, o autor descreve que: (a) envolvimento traz, além de outros, o significado de engajamento, de “juntar-se a”, de estar implicado, enredado em uma situação particular; (b) identificação inclui a idéia de “tornar-se ou fazer-se um só com o outro, em sentimento, interesse e ação”; e (c) apego subentende-se por conexão, vínculo, especialmente de natureza afetiva, envolvendo devoção e fidelidade.

Corroborando Staw (1977 *apud* MOWDAY, 1998) menciona que não foi demonstrado o valor do comprometimento como um construto distinto e separado de outros conceitos, tais como: motivação, envolvimento ou intenção comportamental, com o que Bastos demonstra concordar ao dizer:

“...assume-se aqui que a compreensão do comportamento humano, inclusive na situação de trabalho, não pode prescindir de construtos que sumarizem a história da vida (e vida de trabalho) do indivíduo. As interações ou experiências modelam repertórios únicos, constroem padrões diferenciados de perceber e de responder aos aspectos do ambiente de trabalho que não podem ser ignorados e que explicam a consistência do comportamento de um indivíduo, mesmo diante de contextos diferenciados. Esse “repertório” singular, como parte do ambiente, afeta o tipo, a natureza e a intensidade da resposta das pessoas às demandas de trabalho.” (BASTOS, 1994, p. 30)

Ademais Mowday *et al* (1982 *apud* MEYER & ALLEN, 1977) mencionam o pouco consenso sobre o significado do termo comprometimento. Em uma investigação por eles realizada foi verificado que pesquisadores de várias disciplinas atribuem seus próprios significados para o tópico, e por esse motivo, aumenta a dificuldade que envolve o entendimento do construto.

O'Reilly & Chatman (1986) dizem que a falta de consenso entre conceito e mensuração do comprometimento é manifestada de diversas formas, isto é, diferentes termos são utilizados para expressar um mesmo fenômeno. Os autores mencionam que alguns conceitos referem-se ao comprometimento como uma ligação partidária afetiva com as metas e valores de uma organização, e ao seu papel em relação às metas e valores, outros como uma ligação baseada no envolvimento calculativo,⁹ ou numa troca de comportamentos por recompensas extrínsecas específicas. No entanto, ambos mencionam que o tema central do comprometimento é a ligação psicológica do indivíduo com a organização.

Por outro lado, muitos comentários sobre o comprometimento fazem menção de que o funcionário comprometido realiza suas atividades durante o número de horas estipuladas pela empresa para este fim, e, às vezes, um pouco mais, compartilhando metas e objetivos. A maior parte destes comentários diz também que, para o ponto de vista da empresa, ter uma força de trabalho comprometida lhe traz vantagens. Contudo, nem todos partilham dessa visão. Randall (1987) relata que não se deve considerar que o comprometimento só traz conseqüências positivas, existem aspectos negativos, conforme pode ser observado nas Tabelas 1, 2 e 3.

Sobre tais conseqüências, Mowday (1998) menciona que o interessante seria trabalhar com os aspectos positivos do comprometimento e criar mecanismos para combater os aspectos negativos.

⁹ Também referido na literatura como Instrumental.

TABELA 1 - Possíveis conseqüências dos níveis de comprometimento - Nível Baixo

Indivíduo	
Conseqüência Positiva	Conseqüência Negativa
Criatividade, inovação e originalidade do indivíduo.	Avanço na carreira e promoção mais lentos. Possível demissão, saída ou esforço para derrotar as metas da organização
Organização	
Conseqüência Positiva	Conseqüência Negativa
Rotatividade dos empregados problemáticos e com baixo desempenho.	Rotatividade maior, atrasos, absenteísmo, baixa quantidade de trabalho, controle organizacional limitado sobre os empregados.

Fonte: Adaptada da Tabela 1 Possíveis Conseqüências dos Níveis de Comprometimento (Randall, 1998, p. 462 - tradução Silva, 2007)

TABELA 2 - Possíveis conseqüências dos níveis de comprometimento - Nível Moderado

Indivíduo	
Conseqüência Positiva	Conseqüência Negativa
Sentimentos intensificados de pertencer, segurança, eficácia, lealdade e obrigação. Individualismo criativo.	Avanço na carreira e oportunidade de promoção podem ser limitados.
Organização	
Conseqüência Positiva	Conseqüência Negativa
Estabilidade no emprego aumentada, intenção de sair limitada, rotatividade limitada e satisfação maior no emprego.	Empregados podem limitar o comportamento de cidadania e equilibrar as exigências da organização com as demandas fora do ambiente de trabalho. Possível diminuição do desempenho organizacional.

Fonte: Adaptada da Tabela 1 Possíveis Conseqüências dos Níveis de Comprometimento (Randall, 1998, p. 462 - tradução Silva, 2007)

TABELA 3 - Possíveis conseqüências dos níveis de comprometimento - Nível Alto.

Indivíduo	
Conseqüência Positiva	Conseqüência Negativa
Avanço na carreira individual e compensação aumentada. O comportamento é recompensado pela organização. É propiciada ao empregado uma atividade emocionante.	O crescimento, a criatividade, a inovação individuais são sufocadas. Resistência a mudanças. Stress e tensão nos relacionamentos sociais e familiares.
Organização	
Conseqüência Positiva	Conseqüência Negativa
Força de trabalho estável. Os empregados concordam com a exigência da organização por uma produção maior. As metas organizacionais podem ser alcançadas	Utilização ineficaz dos recursos humanos. Irritação e antagonismo de trabalhadores superzelosos. Atos ilegais e/ou antiéticos cometidos em nome da organização.

Fonte: Adaptada da Tabela 1 Possíveis Conseqüências dos Níveis de Comprometimento (Randall, 1998, p. 462 - tradução Silva, 2007)

Em relação ao ponto de vista de Randall, Baruch (1998, *apud* MOWDAY, 1998) relata que foi verificada a diminuição, ao longo dos anos, das correlações entre o comprometimento e *turnover*, o autor sugere que o comprometimento tornou-se, para a rotatividade dos empregados, um fator de previsão menos relevante do que foi nos anos de 1970.

Em relação a essa colocação de Baruch, Mowday (1998) menciona que se o foco de atenção do comprometimento recair sobre períodos de fusões, aquisições e desapropriações de empresas, fica realmente difícil encontrar falhas na lógica por ele apresentada. Relata ainda, que um dos impactos negativos mais profundos do comprometimento é o grande deslocamento dos empregados entre as organizações. Para esse autor, nos períodos de fusão e/ou aquisição, os empregados não têm claro a que organização pertencem e, conseqüentemente, com quem se comprometerão, diz ele: “*Entretanto, mudanças na composição das organizações através de fusões, aquisições e desapropriações têm probabilidade de ter importantes implicações no comprometimento dos empregados.*” (MOWDAY, 1998 p. 393)

Cabe salientar, também que, segundo Baruch (1998 *apud* Mowday,1998), as estratégias de *downsize* perseguidas pelas organizações contribuem para o entendimento da não relevância de estratégias de comprometimento vistas por Meyer e Allen (1991). Na opinião de Baruch, o maior antecedente do comprometimento do empregado com a organização é o comprometimento da organização com o empregado.

2.1.2 Visão unidimensional e multidimensional do comprometimento organizacional

Apesar das divergências apontadas, um número expressivo de estudos relacionados ao comportamento organizacional é favorável à busca, por parte das organizações, de estratégias para aumentar o comprometimento do empregado, pois consideram esta sim uma vantagem competitiva sobre outras firmas que não têm seguido tal estratégia. É nessa direção que estão tanto a visão unidimensional quanto multidimensional do comprometimento.

Nessa linha de raciocínio estão, entre outros, Porter *et al.* (1974) que definem o comprometimento como uma força de identificação individual e envolvimento com uma organização em particular. Embora, Porter tenha visto o comprometimento como tendo três componentes: (a) uma forte crença e aceitação das metas e valores da organização; (b) uma disposição em exercer um considerável esforço em nome da organização; e (c) um desejo definitivo de manter-se membro da organização, Mowday (1998) o vê como um construto unidimensional, deixando clara a base afetiva dessa conceituação, visão esta corroborada por Meyer & Allen (1991), quando mencionam que esses três componentes resumem-se em um único, “comprometimento afetivo”.

Cabe salientar que Porter foi o responsável pelo desenvolvimento do instrumento de mensuração do comprometimento “Questionário do comprometimento organizacional” - QCO, validado pela primeira vez por Mowday *et al.* (1979). Segundo Mowday (1998), a abordagem de Porter representou uma nova direção para a pesquisa do comprometimento, tanto para o conceito como para a metodologia .

Kanter (1968 *apud* MEDEIROS, 2003) também identificou três diferentes formas de comprometimento: primeira, comprometimento de coesão, tido como o vínculo com as relações sociais de uma organização, realizado através de técnicas e cerimônias que tornam público o estado de ser um membro; segunda, comprometimento de continuação¹⁰, que requer dos membros da organização a realização de sacrifícios pessoais e de investimentos que tornam difícil deixar a organização; e terceira, comprometimento de controle, tido como vínculo de um membro às normas de uma organização que moldam seu comportamento numa direção desejada.

Sniezek & May (1990, *apud* BASTOS, 1994), em pesquisas que analisam os conflitos de interesse e comprometimento em grupos, concebem o comprometimento como a quantidade de tempo e esforço que o indivíduo decide dispor à tarefa grupal. No entanto, segundo Bastos (1994), o dominante continua sendo o

¹⁰ Conceito diferente do utilizado por Meyer e Allen (1991)

estudo de atitudes isoladas através de escalas a partir de um modelo que englobe sentimentos, crenças e intenções comportamentais.

Nesse sentido, Hackman e Oldham (1980) realizaram uma análise das condições básicas para promover elevado potencial motivador e satisfação no ambiente de trabalho, e determinar como essas condições foram criadas. Embora esse estudo tenha voltado mais sua atenção para a motivação e satisfação no trabalho, segundo Chang (2001), suas descobertas foram importantes para o estudo do comprometimento no que diz respeito à operacionalização do modelo por eles propostos. Na Figura 1, estão demonstradas as características do emprego que dão suporte aos três estados psicológicos: (1) conhecimento dos resultados do trabalho; (2) conhecimento da responsabilidade pelos resultados do trabalho; e (3) conhecimento da seriedade do trabalho, descritos pelos dois autores.

Ainda segundo Chang (2001), Hackman e Oldham foram uns dos primeiros a trabalharem com um modelo quantitativo que estabelecia diretrizes tais como: raramente se faz necessário forçar um empregado a trabalhar com empenho quando esse está bem em seu emprego, ao contrário, eles procuram fazer o melhor, pois desse modo obtêm recompensa pessoal e satisfação pelo trabalho desenvolvido.

Para Hackman e Oldham (1980), desempenhar bem um trabalho é proporcionar a si uma auto-recompensa, que serve como uma espécie de incentivo para continuar produzindo bem. Corroborando, Maslow (2001) menciona que a auto-realização através de um compromisso com um trabalho importante e que valha a pena, também, pode ser chamado de caminho para a felicidade humana.

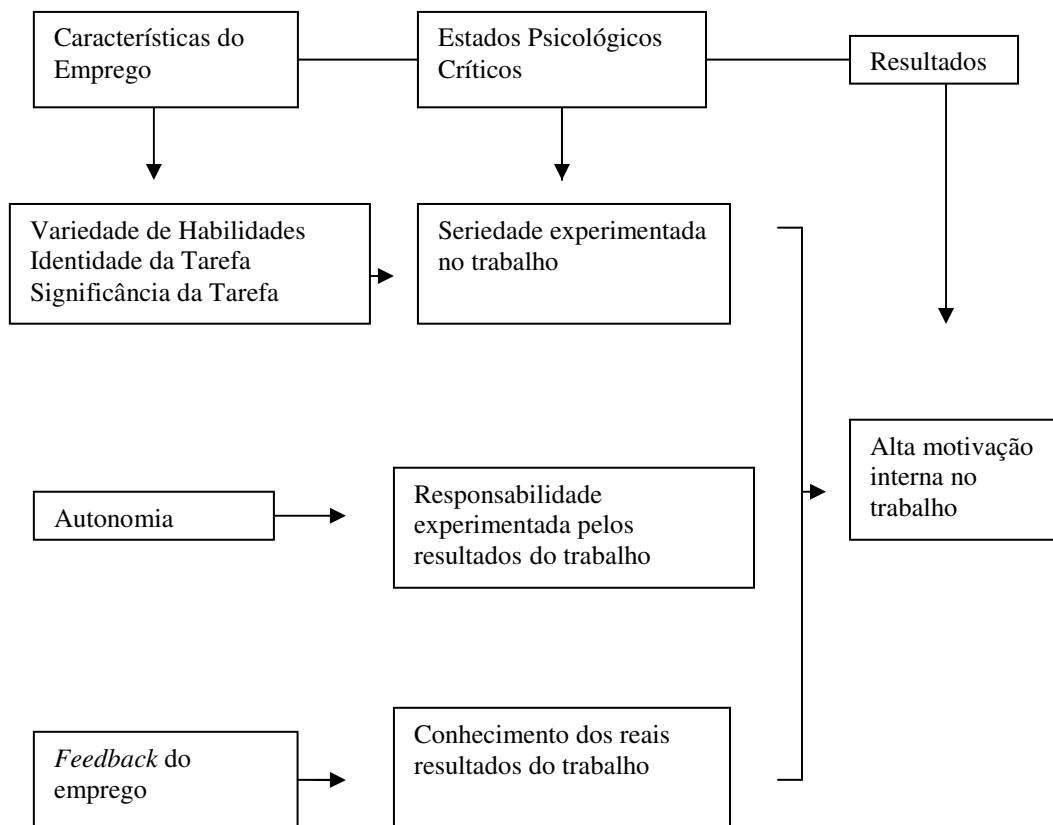


FIGURA 1 - Características do emprego que dão suporte aos três estados psicológicos
 Fonte: adaptado da Figura. 4.2 - Hackman e Oldham (1980, p. 77 - tradução Silva, 2007)

Como pode ser observado na Figura 1, determinadas características do emprego são fatores motivadores dos empregados, o que concorda com Herzberg (*apud* HERSEY & BLANCHARD, 1986) ao afirmar que o trabalho em si é que motiva as pessoas.

Kelman (1958), investigando sobre os fundamentos da mudança de atitude, observou que os indivíduos podem aceitar influência de três maneiras conceitualmente distintas: (a) submissão ou troca; (b) identificação ou afiliação; (c) internalização ou congruência de valores. A submissão ocorre quando as atitudes e os comportamentos são adotados não por causa de crenças compartilhadas, mas simplesmente, para obter recompensas específicas. A identificação, nos termos de Kelman, ocorre quando um indivíduo deixa-se influenciar para estabelecer ou manter um relacionamento satisfatório; isto é, um indivíduo pode sentir-se orgulhoso por ser

parte de um grupo, respeitando seus valores e realizações sem, contudo, adotá-las como próprias. Já a internalização ocorre quando a influência é aceita porque as atitudes e os comportamentos induzidos são congruentes com os valores próprios da pessoa, isto é, os valores do indivíduo, do grupo e da organização são os mesmos.

Desse modo, segundo Kelman (1958), as bases para a ligação psicológica de alguém com uma organização podem ser devido a três fundamentações independentes: (a) submissão (*compliance*) ou envolvimento instrumental por recompensas específicas extrínsecas; (b) identificação ou envolvimento baseado em um desejo de afiliação; e (c) internalização ou envolvimento atribuído à congruência entre os valores individuais e os da organização.

Para a operacionalização do modelo de Kelman, O'Reilly & Chatman (1986) realizaram dois estudos com 82 funcionários e 164 estudantes de uma universidade, estudos estes cujos resultados sugerem que a ligação psicológica pode ser devido tanto à submissão, como à identificação e à internalização.

Meyer e Allen (1997) relatam que iniciaram suas investigações a partir da descoberta de dois consensos sobre o significado do comprometimento: (1) o comprometimento como um construto multifacetado, e (2) o entendimento de como as pessoas se tornam comprometidas com uma organização serviria mais para o conhecimento da complexidade do assunto do que para uma outra abordagem.

Para entender o porquê as pessoas fazem, e como fazem o trabalho, é necessário um entendimento das relações complexas entre os comprometimentos com o trabalho e fora dele. Possivelmente, a falta de conhecimento suficiente dessas relações, seja o principal problema para o construto definitivo de comprometimento, em estudo há tantos anos.

Dubin *et al.* (1976 *apud* CHANG, 2001), numa abordagem denominada por eles de “apego ao trabalho”, mencionam que o comprometimento ocorre quando há escolhas para a ação pessoal no ambiente social. Em sua pesquisa, Chang (2001) destaca algumas das fontes de apego citadas pelos autores: (1) Sistemas do Ambiente de Trabalho, possíveis componentes: eu, o grupo de trabalho, a organização, o sindicato, a

profissão e o tipo de indústria; (2) Objetos do Local de Trabalho e Condições Humanas, possíveis componentes: a tecnologia, o produto do trabalho, as rotinas, a autonomia, e as coisas e o espaço pessoal; e (3) As Recompensas/Pagamentos por trabalhar: o salário, os salários indiretos, o poder, o *status* e a carreira.

Já, Meyer & Allen (1997), em suas pesquisas, mencionam a necessidade de distinguir o comprometimento atitudinal e o comprometimento comportamental para a definição e mensuração do comprometimento, bem como para seu desenvolvimento e suas conseqüências.

Mowday *et al.* (1982 *apud* MEYER & ALLEN, 1997) descrevem essas duas abordagens (comprometimento atitudinal e comportamental) da seguinte forma: (a) atitudinal foca o processo pelo qual as pessoas percebem o seu relacionamento com a organização, exemplo: os indivíduos consideram seus próprios valores e metas congruentes com os da organização; e (b) comportamental, diz respeito ao processo pelo qual os indivíduos se prendem a uma certa organização e como eles lidam com essa situação.

De acordo com os autores, essas distinções são tradicionais e trazem importantes implicações não somente para a definição e mensuração do comprometimento, como também para as abordagens de seu desenvolvimento e conseqüências.

Para Meyer & Allen (1997), o estudo do comprometimento atitudinal envolve a mensuração do comprometimento junto com outras variáveis, já com referência à abordagem comportamental, os empregados tornam-se comprometidos com um curso particular de ação.

Na Figura 2, estão algumas definições do comprometimento organizacional encontradas e mencionadas por Meyer & Allen (1997). Tais definições se dão por uma ligação afetiva, ou se baseiam em custos, ou em uma responsabilidade moral. Os autores salientam que nenhuma das definições é mais importante ou mais universalmente aceita do que outra. Mencionam, no entanto, em estudo anterior (1991), que comum a todas essas definições de comprometimento organizacional é a visão de

que o comprometimento é um estado psicológico que caracteriza o relacionamento do empregado com a organização e que tem implicações para a decisão desses empregados de continuar ou não membros dela.

Baseadas na orientação afetiva
Kanter (1968) – ligação afetiva e emocional de um indivíduo com o grupo.
Sheldon (1971) – conexão entre a identidade da pessoa e da organização.
Hall <i>at al</i> (1970) – congruência entre as metas individuais e organizacionais.
Buchanan (1974) – ligação afetiva com as metas e valores organizacionais.
Mowday <i>at al.</i> (1982) – identificação e envolvimento do indivíduo com uma organização.
Baseadas no custo
Kanter (1968) – o indivíduo calcula o lucro da continuidade pelo custo da saída da organização.
Becker (1960) – o comprometimento vem a ocorrer quando a pessoa, fazendo um <i>side bet</i> , liga os interesses extrínsecos com uma linha consistente de atividade.
Hrebiniak & Alutto (1972) – um fenômeno estrutural que ocorre como resultado de transações organizacional-individual e alterações nos <i>side bets</i> ou investimentos ao longo do tempo.
Baseadas na obrigação ou responsabilidade moral
Wiener & Gechman (1977) – são comportamentos aceitos socialmente e excedem às expectativas formais.
Wiener (1982) – as pressões normativas internalizadas agem de modo a fazer o empregado ir ao encontro das metas e interesses da organização.
Marsh & Mannari (1977) – o empregado considera moralmente correto permanecer na companhia, não levando em conta o <i>status</i> ou a satisfação que a empresa lhe oferece ao longo dos anos.

FIGURA 2 - Definições do Comprometimento Organizacional

Fonte: Adaptada da tabela 2.1 Definições do Comprometimento de Meyer e Allen (1997, p. 12 – tradução Silva, 2007)

O conhecimento de que os três conjuntos de definições, estabelecidos na Figura 2, representam uma conceitualização legítima do comprometimento, apesar de claramente diferentes, deu origem ao modelo dos três componentes do comprometimento: Afetivo, Instrumental e Normativo de Meyer & Allen (1991), que dizem:

“O comprometimento afetivo refere-se ao apego, identificação e envolvimento emocional com uma organização. Empregados com forte comprometimento afetivo permanecem com a organização porque querem. O comprometimento de continuação refere-se ao conhecimento dos custos associados com o deixar a organização. Empregados cuja principal ligação com a organização está baseada no comprometimento de continuação permanecem porque necessitam. Finalmente, o comprometimento normativo reflete um sentimento de obrigação para continuar no emprego. Empregados

com um nível alto de comprometimento normativo sentem que devem permanecer com a organização.” (MEYER & ALLEN, 1997, p. 11)

Conquanto tenham dado, em suas pesquisas, maior atenção ao comprometimento organizacional, Meyer e Allen (1991) reconhecem que os demais comprometimentos desenvolvidos pelas pessoas, tais como: com o grupo de trabalho, com a carreira, com o sindicato, com a ocupação, com o gerente são importantes para o entendimento do comprometimento com a organização. De acordo com os autores, o interesse no comprometimento organizacional derivou em grande parte da crença de que este tipo de comportamento está relacionado com a rotatividade do empregado.

2.1.3 Visão unidimensional e multidimensional do comprometimento ocupacional

Quanto ao comprometimento ocupacional, poucas menções foram encontradas para esse estudo. Como o comprometimento organizacional, esse comprometimento, a princípio, tendeu à perspectiva unidimensional, conforme mencionado por Morrow & Wirth (1989). Dizem elas:

O comprometimento com a profissão é identificado como uma forma de comprometimento com o trabalho e definido como a força relativa da identificação e envolvimento na sua profissão. (MORROW & WIRTH, 1989, p. 40 – tradução SILVA, 2007)

Aranya *et al.* (1981 *apud* MORROW & WIRTH, 1989) mencionam que o comprometimento ocupacional envolve: (1) a crença e aceitação das metas e valores da ocupação, (2) uma disposição de se esforçar em nome da ocupação, e (3) um desejo de manter-se membro da ocupação. Baseando-se nesse entendimento, Morrow & Wirth (1989), em sua pesquisa sobre o comprometimento entre profissionais assalariados, mensuram o comprometimento ocupacional em três aspectos: identificação com a ocupação, refletida pela aceitação das metas e valores da ocupação; disposição em esforçar-se em nome da ocupação; e um desejo de permanecer na ocupação.

Nota-se que este mesmo conceito também foi operacionalizado no questionário do comprometimento organizacional validado por Mowday *et al.* 1979,

trocando-se apenas o vocábulo ocupacional por organizacional e como tal, apesar de seus três componentes, relaciona-se somente com uma ligação afetiva.

O mesmo ocorre com o modelo dos três componentes de comprometimento proposto por Meyer e Allen (1991), sendo neste caso, a operacionalização do conceito comprometimento organizacional utilizada também para mensurar o comprometimento ocupacional, como será abordado nos quatro seguintes parágrafos:

Meyer *et al.* (1993), na validação do instrumento concebido por Meyer & Allen (1991), utilizaram duas amostras, a primeira composta por estudantes de enfermagem e a segunda por enfermeiros formados. Nesse instrumento três fatores, compostos por 6 indicadores cada, refletiam os comprometimentos Afetivo, Instrumental e Normativo com a organização, e três outros fatores, embora iguais, mas, no entanto, direcionados para a ocupação, refletiam as mesmas dimensões. Ou seja, a operacionalização do conceito do comprometimento organizacional foi a mesma para mensurar o comprometimento ocupacional.

É importante salientar que a operacionalização do conceito, tanto organizacional como ocupacional, tem se dado de maneira similar seja em uma conceitualização unidimensional ou multidimensional.

Ainda com relação à operacionalização do comprometimento ocupacional, Morrow & Wirth (1989) relatam que alguns métodos desenvolvidos para sua mensuração incluem tanto abordagens comportamentais como atitudinais. Na abordagem atitudinal, relatam que o comprometimento tem sido mensurado unidimensionalmente, isto é, a atitude de uma pessoa em direção a sua ocupação, e na comportamental, as autoras destacam que a mensuração foca-se em determinar a quantidade e frequência do envolvimento do indivíduo com as associações profissionais, com as atualizações profissionais e outros.

Por outro lado, Tuma & Grimes (1981, *apud* Morrow & Wirth, 1989), sobre o aspecto atitudinal, vêem o comprometimento ocupacional como a importância dada à originalidade, às descobertas e à produção de novos conhecimentos, no entanto,

os autores reconhecem que essa conceitualização é aplicável somente às profissões que envolvem a geração de conhecimento.

Por fim, convém deixar claro que no estudo do comprometimento, tanto organizacional quanto ocupacional há sempre a necessidade de se atentar para a definição desse vocábulo em diferentes formas, tendo em vista nomenclaturas diferentes para o mesmo construto, e construtos diferentes para a mesma nomenclatura. Por exemplo, com relação ao comprometimento organizacional temos:

- O construto identificação, para Kelman (1958) “ocorre quando um indivíduo aceita influência para estabelecer ou manter um relacionamento satisfatório; isto é, um indivíduo pode sentir-se orgulhoso por ser parte de um grupo, respeitando seus valores e realizações sem adotá-las como próprias”, e o construto internalização “ocorre quando a influência é aceita porque as atitudes e comportamentos induzidos são congruentes com os valores próprios de alguém, isto é, os valores do indivíduo, do grupo e da organização são os mesmos.” Tais construtos confundem-se com o construto afetivo de Mowday *et al* (1979) que diz: “o comprometimento afetivo refere-se a um apego emocional, uma identificação e envolvimento em uma organização.”
- O construto submissão (*compliance*), também referido por Kelman (1958), que “ocorre quando as atitudes e comportamentos são adotados não por causa das crenças compartilhadas, mas simplesmente para ganhar recompensas específicas.”, aparece em estudos posteriores como instrumental, conforme relata Meyer e Allen (1997).
- o construto de continuação (*continuance*)¹¹ de Meyer e Allen (1997), que se refere ao conhecimento dos custos associados com o deixar a organização, em estudos brasileiros, como de Medeiros (1997); Ricco (1998) e Bandeira (1999) é tratado como comprometimento instrumental, nomenclatura essa, é oportuno informar, adotada na presente dissertação.

¹¹ Também referido na literatura como calculativo

2.2 Antecedentes e Conseqüências do Comprometimento

Steers (1977 *apud* Mowday, 1998) examinou quanto o comprometimento estava relacionado com as características pessoais, de trabalho, de papel e organizacionais. Investigou o relacionamento entre o comprometimento e diversas variáveis importantes resultantes do nível de comprometimento individual, incluindo absenteísmo, rotatividade e desempenho no emprego. Esse estudo, na visão de Mowday (1998), é possivelmente o primeiro na linha de investigação dos antecedentes do comprometimento.

Mathieu & Zajac (1990) também destacam, em suas pesquisas como antecedentes do comprometimento, as características pessoais, o relacionamento com o grupo e com o líder e as características organizacionais como o sistema de gestão de pessoas por exemplo. Já no trabalho de Bandeira *et al.* (1999), as políticas de recursos humanos são os antecedentes dos múltiplos comprometimentos. Os dados da pesquisa de Bandeira são oriundos da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.

Meyer e Allen (1997) apresentam um modelo conceitual que destaca o processo pelo qual determinadas variáveis antecedentes podem conduzir a várias formas de comprometimento. Mowday (1998) menciona que a identificação entre os processos de atribuição de responsabilidade e racionalização do trabalho e as expectativas satisfeitas, a adaptação da pessoa ao emprego e a satisfação das suas necessidades é importante para o desenvolvimento do comprometimento Afetivo, no entanto, ineficazes para os comprometimentos Instrumental e Normativo.

Com relação às conseqüências do comprometimento, alguns estudos referenciados por Meyer & Allen (1997) relatam que níveis elevados de comprometimento podem levar à retenção do empregado na organização. Tais autores ressaltam que, embora as correlações sejam mais fortes para o comprometimento Afetivo, relações significantes também, são encontradas entre os comprometimentos Instrumental e Normativo e a variável rotatividade de empregados.

A lacuna, transcrita a seguir, observada por Albuquerque (2002), no que tange ao desempenho organizacional e o comprometimento, após verificação de

diversos trabalhos apresentados, entre 1994 e 2002¹², teve seu preenchimento iniciado, aqui no Brasil, por Medeiros (2003), em pesquisa sobre o desempenho em empresas hoteleiras desse país. Nesse estudo, foram verificadas relações significantes entre as dimensões latentes do comprometimento e a taxa de ocupação dos hotéis.

“A pesquisa de comprometimento ainda não conseguiu relacionar o comprometimento das pessoas ao desempenho das organizações. A melhoria do desempenho organizacional tem que deixar de ser uma premissa na pesquisa do comprometimento. Futuros estudos devem procurar provar a relação de que um elevado nível de comprometimento por parte dos empregados leva determinadas organizações a um desempenho superior no seu ramo de atividade.” (ALBUQUERQUE, 2002, p. 434).

Steers (1977 *apud* Mowday, 1998) e Mathieu & Zajac (1990) citam, como conseqüências do nível do comprometimento, a assiduidade no trabalho, o desempenho no trabalho, a intenção de deixar a empresa, o absentéismo e o *turnover*.

Bastos (1994), conforme demonstra a Figura 3, destaca algumas citações de autores sobre o comprometimento e suas correlações com diferentes variáveis.

Finalizando, Meyer & Allen (1997), em suas pesquisas sobre os indicadores de desempenho (assiduidade e *performance* entre outras) verificados em diversas amostras, sugerem que empregados com forte comprometimento afetivo serão mais valiosos para organização do que aqueles que apresentam comprometimento afetivo fraco. Relatam, ainda, que efeitos inferiores, porém, bons, foram verificados em relação ao comprometimento Normativo. Quanto ao comprometimento Instrumental, os autores acreditam que empregados com esse comprometimento não terão desempenhos satisfatórios.

¹² Nos Encontros da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – EnANPAD

Autor	Citação
Luthan <i>et al.</i> (1987); Glisson e Durik (1988); Mottaz (1998)	As correlações entre o comprometimento e as características pessoais tendem a ser reduzidas. Maior comprometimento está associado com maior idade, maior tempo na organização e maior remuneração.
Angle e Perry (1986) – Morris e Scherman (1981) – Mowday <i>et al.</i> (1982) – Dornstein e Matalon (1989)	O comprometimento entre as mulheres e entre os casados (homens e mulheres) tende a decrescer quanto maior for o nível educacional deles.
Buchanan (1974) – Kidron (1978) – Blau (1987)	O comprometimento é mais elevado entre os que aderem à ética protestante do trabalho.
Putti <i>et al.</i> (1989)	O comprometimento é mais elevado entre os que aderem aos valores extrínsecos.
Mathieu & Hamel (1989)	A descentralização afeta o comprometimento.
Chelte & Tausky (1987)	O tipo de ocupação constitui um dos moderadores da intensidade do comprometimento.
Vardi <i>et al.</i> (1989)	Em organizações onde há grande valorização da sua missão, os trabalhadores apresentam maior comprometimento normativo.
Caldwell <i>et AL.</i> (1990)	Os processos de recrutamento e seleção, aliados a um sistema de valores claros, se associam a níveis mais elevados de comprometimento baseados na internalização.
Butler & Vodanovich (1992)	O comprometimento normativo difere do instrumental em termos de valores relativos ao trabalho: trabalhadores com menor tempo na organização e que sustentam um comprometimento instrumental apóiam mais fortemente os valores extrínsecos, e aqueles que apresentam um comprometimento normativo valorizam os aspectos intrínsecos do trabalho.
Wittig-Berman & Lang (1990)	O comprometimento afetivo apresenta uma relação negativa mais forte com sintomas de <i>stress</i> e alienação, e relações positivas com comportamentos em favor da sociedade.
Popper & Lipshitz (1992)	A preferência por trabalhar em organizações significativas para a sociedade associa-se ao comprometimento.
Shore & Wayne (1993)	O comprometimento afetivo se relaciona com a percepção do suporte organizacional, revelando-se preditor do comportamento de cidadania organizacional, ao contrário do instrumental.

FIGURA 3 - Citações descritas por Bastos (1994) sobre comprometimento v. variáveis diversas
 Fonte: Bastos (1997)

2.3 Enfoques: Afetivo, Instrumental e Normativo do Comprometimento

O **enfoque afetivo** do comprometimento tem sido o mais averiguado na literatura. A maior parte dos estudos do comprometimento unidimensional traz em seu bojo o comprometimento afetivo, como no caso de Porter *et al.* (1979) que define o comprometimento como uma forte relação de identificação e envolvimento do indivíduo com uma organização. De acordo com o autor, três componentes marcam essa relação: (a) uma forte crença e aceitação das metas e valores da organização; (b) uma disposição em exercer um considerável esforço em nome da organização; e (3) um firme desejo de manter-se membro da organização, componentes esses que na concepção tanto de Mowday (1998) como de Meyer & Allen (1997) focam-se apenas na ligação afetiva.

Não obstante Meyer & Allen (1997) destacam a importância do desenvolvimento do comprometimento afetivo, mencionando que a pesquisa com esse tema, tem identificado um relevante número de antecedentes. Mencionam, ainda, que o comprometimento afetivo se desenvolve com as experiências de trabalho em que os empregados encontram recompensas e satisfação. Afirmam eles:.

“... parece que o impacto das experiências de trabalho no comprometimento afetivo com a organização chegaria a ponto de os empregados atribuírem a experiência à organização e acreditem que isso fosse motivado pela preocupação com o emprego.” (MEYER & ALLEN, 1997, p.38 - tradução SILVA, 2007).

A premissa básica do enfoque Afetivo, segundo Mowday *et al.* (1982 *apud* MEDEIROS, 2005), é a identificação do indivíduo com os objetivos da organização pela absorção dos seus valores com se fossem seus próprios valores.

O **enfoque Instrumental** derivou dos trabalhos de Becker (1960 *apud* MEYER & ALLEN, 1991) responsável pela “teoria dos *side-bets*”. Segundo o autor, o comprometimento é uma disposição para se engajar em linhas consistentes de atividades como resultado da acumulação de *side-bets* que se perderiam se as atividades fossem interrompidas.

Meyer & Allen (1984) mencionam que os indivíduos se comprometem com o curso de uma ação, porque os custos associados com um comportamento diferente são muito altos, e não porque têm uma ligação afetiva com o objeto de seu comprometimento. Para Bastos (1993 *apud* BANDEIRA *et al.* 1999), o comprometimento, neste enfoque, seria um mecanismo psicossocial cujos *side-bets* impõem limites ou restringem ações futuras.

O estudo do comprometimento Instrumental, em relação ao Afetivo, tem recebido menos atenção segundo Meyer & Allen (1997). No entanto, os autores argumentam que a evidência, em pesquisas disponíveis, é consistente com a idéia de que o comprometimento Instrumental se desenvolve em função de vários investimentos feitos pelo empregado em alternativas baseadas em custos, que este empregado acredita que exista.

Os trabalhos de Wiener (1982) salientam o **enfoque normativo**. O autor define o comprometimento como a totalidade das pressões normativas internalizadas e a conseqüente ação, de maneira a satisfazer os interesses organizacionais. Acrescenta, ainda, que a identificação organizacional é o resultado dos valores da lealdade e do dever. Deste modo, o empregado é influenciado tanto pelas predisposições pessoais como pelas intervenções organizacionais.

Em estudo posterior Wiener & Vardi (1990) destacam mais dois elementos que compõem a teoria do comprometimento normativo: (a) a manifestação das pressões internalizadas em padrões de comportamentos, tais como o sacrifício, a persistência e a preocupação pessoal; e (b) os valores e normas compartilhadas que, associados às crenças explicam as intenções comportamentais.

Já, para Bastos (1994), o enfoque normativo lida com os conceitos de sistema cultural e motivacional na determinação do comportamento humano nas organizações; sendo a cultura definida como um conjunto de valores partilhados que produzem pressões normativas sobre os indivíduos, e tais pressões se associam ao sistema de recompensas extrínsecas para influenciar o comportamento.

Corroborando, Medeiros *et al.* (2005) mencionam que as pressões normativas são geralmente provenientes da cultura¹³ da empresa, que impõe a ação e o comportamento na organização.

Meyer & Allen (1997) mencionam que, embora limitada, a evidência sugere que o comprometimento Normativo desenvolve-se com base nos processos de socialização iniciais.

Dada a explanação teórica, tida como básica para a elaboração desta dissertação, cabe salientar que, apesar do construto comprometimento organizacional não estar ainda definido, existem, como pode ser visto neste capítulo, esforços para a elucidação desse conceito, bem como para a elaboração ou aperfeiçoamento de instrumentos mais precisos para sua mensuração. Foi verificado também que o comprometimento ocupacional, embora tenha recebido menos atenção, caminha, em determinados aspectos, conceito e operacionalização, de modo paralelo ao organizacional.

No Brasil, as pesquisas de Chang (2001), Medeiros (2003), Bastos (1994), Bastos & Borges-Andrade (2002), Bandeira (1999), entre outras, são provas do crescente interesse pelo tema. Esses pesquisadores não só estão contribuindo para a construção de um conceito nacional do comprometimento, como também para o desenvolvimento de instrumentos de mensuração mais completos, com a descoberta de novos indicadores do comprometimento.

Bandeira (1999) é um dos bons exemplos a ser citado, quando o tema abordado é o comprometimento organizacional. Sua pesquisa conclui que a Gestão de Recursos Humanos influencia o comprometimento organizacional em duas relevantes dimensões: Afetiva e Normativa.

¹³ Cultura organizacional, segundo Schein (1985 *apud* CHANG & ALBUQUERQUE, 2003), são os pressupostos básicos que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu durante o aprendizado de lidar com problemas de adaptação externa e integração interna.

3 METODOLOGIA

As pesquisas científicas se diferem quanto a sua natureza básica e quanto aos métodos que utiliza. Segundo Selltiz *et al.* (1974 *apud* SBRAGIA,1982), a natureza diz respeito aos objetivos predominantes para os quais os estudos se orientam, e o método diz respeito aos princípios básicos que governam os processos, procedimentos e técnicas específicas, mediante as quais os estudos são efetivamente conduzidos.

Quanto à natureza, o presente trabalho se caracteriza como um estudo de campo em que situações institucionais são escolhidas e nelas são estudadas as relações entre atitudes, percepções e comportamentos dos indivíduos. Quanto à categoria dessa natureza, caracteriza-se por descritiva, haja vista que para Hair *et al.* (2005), os planos de pesquisa descritivos são estruturados e criados para medir características descritivas em uma dada pesquisa.

Ainda no que concerne aos estudos descritivos, tanto Hair *et al.* (2005) como Collis & Hussey (2005) destacam que estes fornecem dados transversais, ou seja, os dados são coletados em um único ponto do tempo e sintetizados estatisticamente, o que este estudo efetivamente faz.

No que confere ao método, o adotado para este estudo é o quantitativo,¹⁴ sobre o qual Collis & Hussey (2005) dizem: “O positivismo se baseia na crença de que o estudo do comportamento humano deve ser conduzido da mesma maneira que os estudos conduzidos nas ciências naturais.” (COLLIS & HUSSEY, p. 59, 2005).

Este capítulo está estruturado em cinco seções que abordam os procedimentos metodológicos seguintes:

- Primeira: Amostra, onde, sucintamente, estão mencionadas algumas definições relacionadas à amostragem bem como à descrição dos elementos da População Alvo¹⁵ escolhida para a obtenção dos dados primários desta pesquisa;

¹⁴ Referenciado por Collis & Hussey (2005) como positivista.

¹⁵ “ Coleção de elementos ou objetos que possuem a informação procurada pelo pesquisador e sobre os quais devem ser feitas inferências.” (MALHOTRA, 2005, p.321)

- Segunda, Modelo Conceitual, no qual estão expostas e descritas as variáveis independentes e dependentes pertinentes a este trabalho, além das questões condutoras da pesquisa;
- Terceira, Coleta de Dados, onde constam como, quando e local para a aplicação do instrumento de medida;
- Quarta, Tratamento e Análise dos Dados, na qual estão mencionados tratamentos e formas pelos quais os dados coletados foram analisados; e
- Quinta, Limitações do Método, com a indicação da deficiência do método bem como das razões pelas quais não pode ser evitado.

3.1 Amostra

A amostra é composta pelos servidores¹⁶ do Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares - IPEN ocupantes do cargo de Pesquisador em Ciência e Tecnologia. De acordo com Malhotra (2006), amostra é um subgrupo de uma população selecionada para a participação em um estudo. Corroborando Cooper & Schindler (2003) mencionam que a idéia básica de amostragem é que ao selecionar alguns elementos de uma população, pode-se tirar conclusão sobre toda a população.

Salienta-se, também, que para a obtenção de uma amostra representativa é necessário, dentre outros procedimentos, a seleção do método de amostragem, o qual define a categoria a ser empregada, sendo, para essa dissertação, probabilístico. Com relação a esse método diz Hair *et al.* (2005):

Os métodos probabilísticos são baseados na premissa de que cada elemento da população alvo tem uma probabilidade conhecida, mas não necessariamente igual, de ser selecionado para uma amostra. Na amostragem probabilística, os elementos são selecionados aleatoriamente e a probabilidade de ser selecionado é determinada antecipadamente pelo pesquisador. (HAIR *et al.*, 2005, p. 240)

Haja vista a população alvo para esse trabalho ser os servidores de uma Instituição Federal Pública de Pesquisa, o Instituto de Pesquisas Energéticas e

¹⁶ Termo usado para designar os empregados de empresas públicas.

Nucleares – IPEN, optou-se pelo emprego da amostragem probabilística por conglomerado, dado estarem esses servidores distribuídos em seis diferentes tipos de ocupação, ou seja ocuparem cargos de carreira distintas¹⁷: Analista em Ciência e Tecnologia; Assistente em Ciência e Tecnologia; Assistente de Pesquisa; Pesquisador; Técnico e Tecnologista. Segundo Hair *et al.* (2005), em amostragem por conglomerado a população alvo é vista como sendo formada por grupos chamados de conglomerados, os quais são relativamente homogêneos podendo ser vistos como uma população ou subpopulação por si próprios.

Cabe, no entanto, informar que para essa dissertação foi escolhido apenas um conglomerado, o composto pelos Pesquisadores, em virtude dessa autora optar por investigar ocupação única.

A amostra é composta de 136 Respondentes¹⁸ (70 homens e 66 mulheres), conforme demonstrado por porcentagem na Figura 4, sendo 121 Pesquisadores e 15 Tecnologistas, que exercem a função de Pesquisador há mais de cinco anos. Cabe salientar que a lei 8.691, de 28/07/93, que “Dispõe sobre o plano de carreiras para a área de Ciência e Tecnologia da Administração Federal Direta, das Autarquias e das Fundações Federais e dá outras providências”, em seu artigo 3º, dita: “a carreira de pesquisa em Ciência e Tecnologia destina-se a profissionais habilitados a exercer atividades específicas de pesquisa científica e tecnológica” (grifos nossos), e o artigo 6º da mesma lei dita: “a carreira de desenvolvimento tecnológico é destinada a profissionais habilitados a exercer atividades específicas de pesquisa e desenvolvimento tecnológico.” (grifos nossos).

É importante ressaltar, também, que os 15 Tecnologistas, como os Pesquisadores investigados, realizam pesquisas básica e aplicada e a participação deles na coleta de dados primários, desse estudo, deu-se pela solicitação de alguns dos Respondentes.

¹⁷ O número de servidores por cargo está mencionado na Tabela 6 pag. 46.

¹⁸ Termo usado especificamente para essa dissertação a cada elemento da população.

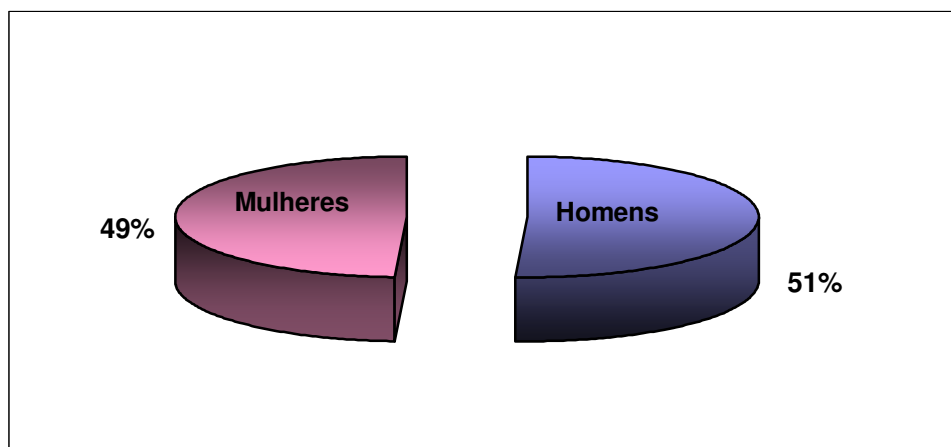


FIGURA 4 - Distribuição da Amostra X Sexo

A amostra está descrita, na Tabela 4, por área de trabalho dos Respondentes. No entanto, se faz necessário mencionar que os nomes dos Centros, locais onde trabalham os Respondentes, foram substituídos por nomes fictícios, para manter o sigilo acordado com os Respondentes. Na Figura 5, está traçada a estrutura organizacional da Instituição.

TABELA 4 - Descrição da Amostra por Centro

Centro	Número de Pesquisadores	Porcentagem
CC	4	2,9 %
DD	21	15,4%
EE	8	5,9%
FF	1	,7%
GG	4	2,9%
HH	15	11,0%
II	6	4,4%
JJ	6	4,4%
KK	12	8,8%
LL	28	20,6%
MM	14	10,3%
NN	7	5,1%
OO	10	7,4%

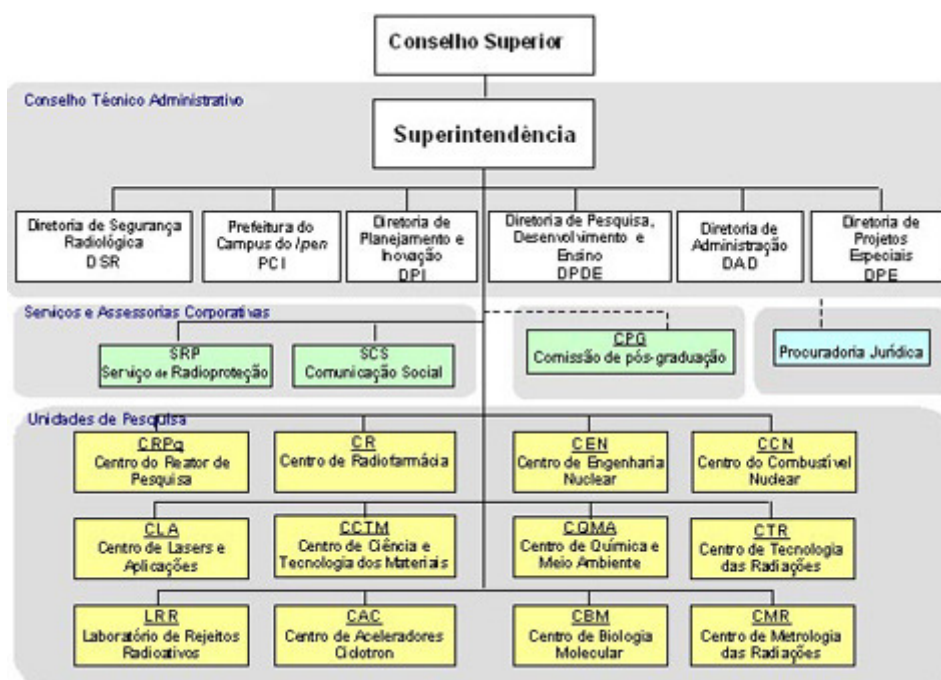


FIGURA 5 - Organograma da Instituição Pesquisada
 Fonte: site IPEN (21.07.2007)

Dos 121 Pesquisadores consultados para participar desta pesquisa, 111 aceitaram, 06 optaram por não participar e 04 não participaram por estarem há mais de 05 anos fora da função de Pesquisador. Todos os 15 Tecnologistas consultados participaram da pesquisa, perfazendo um total de 126¹⁹ Respondentes (64 homens e 62 mulheres), conforme demonstrado na Figura 6.

Este trabalho prescindiu de um pré-teste, em vista da boa aceitação dos Respondentes no momento da aplicação do instrumento, não havendo por parte desses a indicação de questões mal formuladas a ponto de não serem entendidas.

¹⁹ Índice de resposta de 92,8%

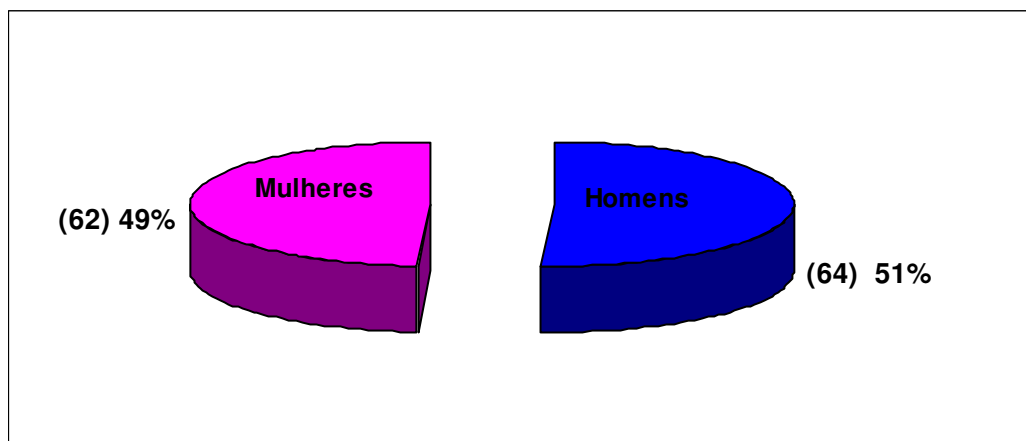


FIGURA 6 - Distribuição dos Respondentes X Sexo

Convém informar que não foi pesquisada a existência de mais servidores no cargo de Tecnologista exercendo a função de Pesquisador, o que pode caracterizar uma limitação deste estudo. Esta verificação não foi realizada pelo fato de somente no decorrer do estudo esta informação ter sido dada, não havendo assim, tempo hábil para esse levantamento.

3.2 Modelo Conceitual

Conforme já mencionado, optou-se por utilizar, neste estudo, o instrumento de mensuração do comprometimento de Meyer & Allen (1991) versão revisada Meyer *et al* (1993). Na Figura 7, está representado o modelo conceitual da presente dissertação, que pretende demonstrar tanto o grau dos comprometimentos ocupacional e organizacional, quanto suas dimensões²⁰ e possíveis associações com determinadas características pessoais, de trabalho e indicadores de desempenho, estes extraídos do Plano Diretor /2006²¹.

Incluíram-se como variáveis independentes dois grupos distintos:

1 - determinadas características pessoais, tais como: Sexo, Idade, Titulação e Intenção de Atividade a ser Exercida após Aposentadoria e características de trabalho como: Centros, Tempo de Instituição e Tempo na Ocupação;

²⁰ Componentes do comprometimento “afetivo, instrumental e normativo”

²¹ Acesso Plano Diretor IPEN: <http://intranet.ipen.br>

2 - indicadores de desempenho institucional estabelecidos pela empresa pesquisada, tais como: Número de Publicações, Número de Trabalhos em Congresso, Número de Projetos, Número de Patentes, Número de Orientandos.

Como variável dependente, foram incluídos os comprometimentos ocupacional e organizacional e suas três dimensões:

1 – Afetiva – comprometimento como reflexo de uma orientação afetiva em direção a organização ou ocupação

2 – Instrumental – comprometimento o como um reconhecimento dos custos associados em deixar a organização ou a ocupação.

3 – Normativa – comprometimento como uma obrigação moral de permanecer com a organização ou ocupação.

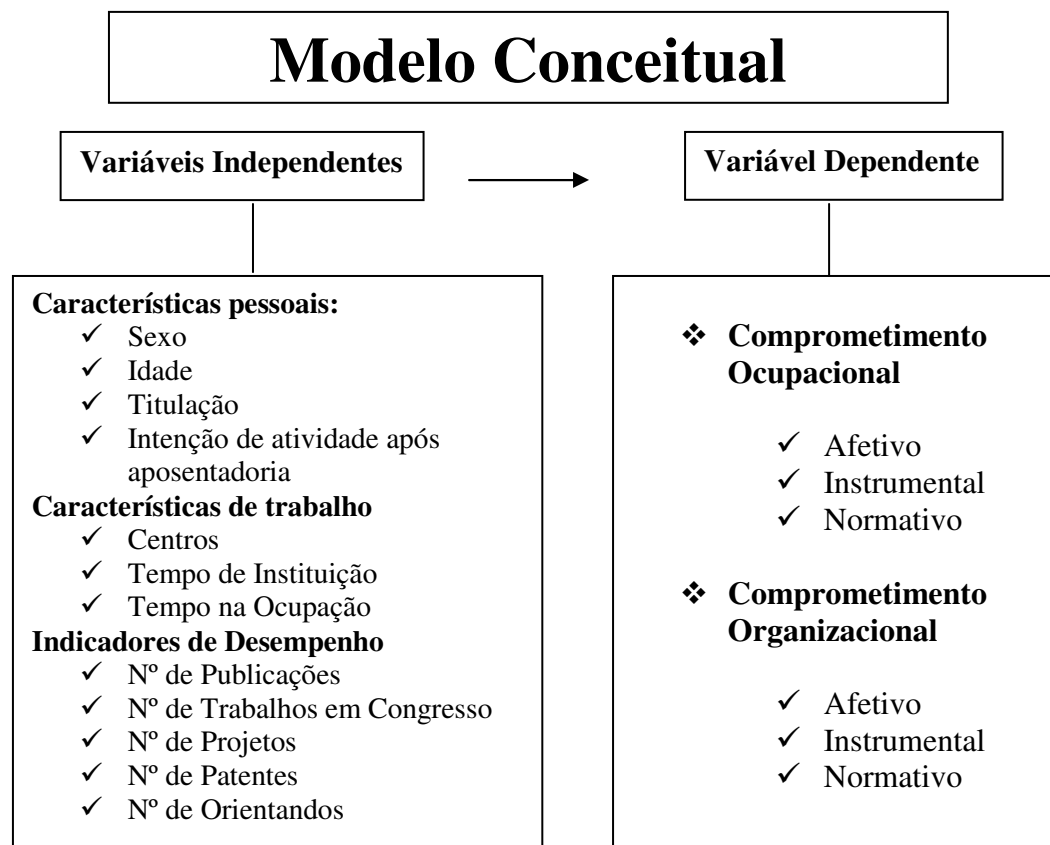


FIGURA 7 - Modelo conceitual

3.2.1 Questões Conductoras da Pesquisa

Com o intuito de auxiliar no alcance do objetivo geral deste trabalho, foram formuladas as seguintes questões conductoras da pesquisa:

01 – quais as características gerais dos entrevistados?

02 – qual o alcance, por parte dos Respondentes, dos indicadores de desempenho institucional?

03 – quais os graus e dimensões do comprometimento ocupacional e organizacional presentes em cada Respondente ?

04 – existe relação entre os graus de comprometimento tanto ocupacional como organizacional com as características pessoais e de trabalho e dos indicadores de desempenho?

3.2.2 Variáveis pesquisadas

A investigação foi conduzida mediante: (1) a identificação dos Centros²², local onde são realizadas as atividades dos Respondentes e que para este estudo foram classificados como características de trabalho; (2) o levantamento dos dados seguintes: idade, titulação e intenção de atividade a ser exercida após aposentadoria e mais duas características de trabalho, tempo de instituição e tempo na ocupação; (3) o levantamento dos indicadores de desempenho institucional tais como: nº de publicações em periódicos (nacionais e internacionais), nº de participação em congresso (nacionais e internacionais), nº de projetos de autoria, nº de patentes de autoria, nº de orientandos; (4) a sondagem do grau de comprometimento ocupacional em cada dimensão (Afetiva, Instrumental e Normativa), e (5) a sondagem do grau de comprometimento organizacional em cada dimensão (Afetiva, Instrumental e Normativa).

²² Centro de Aceleradores Ciclotron; Centro de Engenharia Nuclear; Centro de Radiofarmácia; Centro do Reator de Pesquisa; Centro de Metrologia das Radiações; Centro de Química e Meio Ambiente; Centro de Biotecnologia; Centro de Combustível Nuclear; Centro de Ciência e Tecnologia dos Materiais; Centro de Laser e Aplicações; Centro de Tecnologia das Radiações; Programa de Células a Combustível; Laboratório de Rejeitos Radioativos e Serviço de Radioproteção. Extraído site IPEN: www.ipen.br

Ao se adotar esse modelo de pesquisa, o objetivo foi integrar as variáveis independentes e dependentes (Figura 7), buscando assim, aferir, quando encontradas, diferenças e possíveis relações entre o grau de comprometimento mensurado e as características pessoais, de trabalho e os indicadores de desempenho, ou seja, se as variáveis independentes, separadamente, influenciam os graus e dimensões dos comprometimento ocupacional e organizacional estabelecidos por Meyer & Allen (1991).

3.3 Coleta de Dados

Duas fases de coleta de dados secundários marcaram o presente estudo. A primeira, refere-se a consulta na literatura que trata especificamente do tema comprometimento, bem como, das obras cujo foco central não seja o assunto, porém, tratam elas de comportamentos organizacionais, motivação no trabalho, satisfação no emprego entre outros. A outra coleta, foi extraída de duas fontes: (a) consulta à Gerência de Pessoal da instituição pesquisada, para a obtenção do número de servidores que ocupam o cargo de Pesquisador na Carreira de Ciência e Tecnologia, além da indicação do sexo e de seu local de trabalho; e (b) consulta ao Plano Diretor dos anos de 2004, 2005 e 2006, para a obtenção de informações sobre a empresa pesquisada.

Quanto à coleta dos dados primários, esta ocorreu no período de 28 de setembro de 2006 a 4 de dezembro do mesmo ano. Na ocasião, foi aplicado um questionário constituído de questões fechadas, dentro das quais estão os 36 indicadores do comprometimento tanto ocupacional como organizacional. Estes 36 indicadores foram medidos em escala tipo Likert de 6 pontos, indo de discordo totalmente a concordo totalmente. Na Tabela 5, estão descritas as seis opções de respostas para os indicadores pertinentes a esta parte do questionário.

Salienta-se que foi tomada a escala de pontos pares (seis) em virtude do número de respostas incertas que se pretendia tolerar para este trabalho (zero). Quanto à utilização de escala com pontos pares, Matell & Jacoby (1972) mencionam que se o

construtor da escala quiser minimizar o uso da categoria “incerta”, ele deve usar escalas equilibradas em números pares ou com muitos pontos.

TABELA 5 - Opções de respostas para o instrumento de mensuração do comprometimento.

Número adotado	Opinião
1	Discordo Totalmente
2	Discordo
3	Discordo Parcialmente
4	Concordo Parcialmente
5	Concordo
6	Concordo Totalmente

O questionário adotado teve 4 partes: a primeira parte constituiu-se de questões relativas às características pessoais e de trabalho dos Respondentes; a segunda, do instrumento de mensuração do comprometimento propriamente dito; a terceira de questões pertinentes aos indicadores de desempenho; e a quarta, do questionamento da possível intenção do Respondente com relação às atividades após deixar a organização por motivo de aposentadoria, questão essa, tida neste estudo, como uma das características pessoais.

A divulgação e o convite para participar da pesquisa, foram feitos pela autora, através de contato telefônico com cada um dos Respondentes. Neste contato eram mencionados o tema e o objetivo do trabalho, e, em seguida, eram agendados data e horário para a aplicação do questionário.

A fim de obter o maior número possível de respostas, o procedimento de coleta de dados primários deu-se através da aplicação do questionário usualmente denominado “auto-aplicado”, uma combinação de questionário com entrevista face a face. De acordo com Selltiz *et al.* (1987), o índice de resposta para a entrevista face a face é frequentemente próxima de 70 a 80%, e a combinação questionário e entrevista face a face é habitualmente bem-sucedida na obtenção de altas taxas de resposta.

A aplicação do questionário foi feita pela pesquisadora, no local e horário agendados. Nesse momento era assegurado aos Respondentes que todas as informações

ali fornecidas não seriam identificadas de maneira alguma. Esse procedimento ocorreu em escritórios e laboratórios da instituição pesquisada. O perfil e a localização da instituição estão mencionados no próximo item.

Apesar do questionário aplicado ter sido constituído de questões fechadas, foi dado, a cada Respondente, a liberdade de fazer suas colocações nas questões de sua escolha. A esse respeito diz Selltiz e seus colegas: “Em geral, parece razoável dizer que as pessoas dirão a verdade sobre si mesmas, a menos que tenham razões específicas para pensar de outro modo”. (SELLTIZ *et al.*, 1987, vol. II, p. 20).

As colocações totalizaram 82, ou seja, 65 % dos Respondentes manifestaram suas colocações, as quais, para esse estudo, são mencionadas como “colocações livres”. Pretendeu-se, com esse procedimento, apenas deixar o Respondente mais livre para responder às questões fechadas a que se propôs esse estudo, sem qualquer intenção de analisar tais apontamentos de forma mais aprofundada, ou seja, um procedimento de análise qualitativa. No entanto, as colocações tidas como as mais relevantes e que se associam com determinadas colocações verificadas na literatura estão mencionadas no Capítulo 4 – Apresentação e Discussão dos Resultados, e no Capítulo 5 – Conclusão.

Ressalta-se ainda que, o aprofundamento na investigação das “colocações livres” requereria um tempo maior tanto para sua averiguação quanto para sua análise, o que fugiria ao escopo do presente trabalho, entretanto, estudos futuros poderiam ser conduzidos nessa direção com o intuito de verificar antecedentes e conseqüentes do comprometimento.

3.3.1 Instituição Pesquisada

A escolha da empresa pública o Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares – IPEN, para esta pesquisa, deveu-se pela acessibilidade e por possibilitar o estudo de uma ocupação única e específica: a de Pesquisador, como foi feito por Meyer *et al* (1993) ao validarem o instrumento desenvolvidos por Meyer & Allen (1991), aqui

utilizado. No estudo que fizeram, sugerem a aplicação do questionário em amostras de ocupações e organizações diferentes das por eles investigadas.

O Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares – IPEN, localizado no Campus da Cidade Universitária Armando de Salles Oliveira, na cidade de São Paulo, ocupa uma área de, aproximadamente, 500.000 m², com diversos laboratórios, instalações, oficinas, escritórios e bibliotecas. É uma autarquia estadual, vinculada, desde 1979, à Secretaria de Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento Econômico do Governo do Estado de São Paulo, e associada à Universidade de São Paulo -USP na sua finalidade de ensino. A partir de 1982, passou a ser gerido técnica e administrativamente pela Comissão Nacional de Energia Nuclear - CNEN, vinculando-se, dessa forma, ao Ministério de Ciência e Tecnologia - MCT.

As competências básicas dessa organização pública se constituem em atividades relacionadas à produção do conhecimento científico, desenvolvimento de tecnologias e formação de recursos humanos nas áreas seguintes: saúde, biotecnologia, radioproteção e segurança nuclear, energia e meio ambiente, engenharia de sistemas, bem como tecnologias de reator e combustível nuclear e de materiais.

Seus objetivos permanentes são:

- Realizar pesquisas científicas, desenvolvimento tecnológico e inovação nas áreas das aplicações sociais da energia nuclear, reatores, materiais, ciclo do combustível, radioproteção, segurança nuclear e ciências e tecnologias afins;
- Manter ensino de Pós-Graduação e treinamento especializado;
- Gerar produtos e serviços, principalmente utilizando as técnicas nucleares, objetivando o interesse público;
- Valorizar os profissionais da instituição;
- Atuar sempre orientando para os seus clientes;
- Buscar constantemente o estado da arte e a excelência nas suas áreas de atuação.

Suas funções institucionais, cujos indicadores permitem a avaliação do desempenho das atividades desenvolvidas, são:

1. **Pesquisa & Desenvolvimento & Engenharia** que consiste numa investigação com o propósito de se ganhar novos conhecimento técnico-científico, tendo em vista uma aplicação prática, e caracteriza-se, em geral, pela utilização de conhecimentos na solução de problemas existentes.
2. **Produção (produtos/serviços)** entendida como a atividade de geração rotineira de produtos e serviços.
3. **Ensino** que consiste na maneira pela qual o conhecimento é transferido e a educação é estabelecida.

Os indicadores que permitem a avaliação do desempenho das atividades desenvolvidas por função estão descritos na Figura 8.

FUNÇÃO	INDICADORES
Pesquisa Desenvolvimento Engenharia	Recursos orçamentários no ano; Recursos captados em agência de fomento; Outros recursos captados; Parcerias nacionais; Número de publicações em periódicos com circulação nacional; Número de publicações com circulação internacional; Número de trabalhos técnico-científicos completos em anais nacionais; Número de trabalhos técnico-científico completos em anais internacionais; Número de capítulos de livros; Número de citações no Web of Science; Número de clientes; Homem-hora de especialistas de nível superior dedicado à atividade; Número de protótipos desenvolvidos; Número de depósito de pedidos de registro de patentes no país; Número de depósito de pedidos de registro de patentes no exterior; Número de patentes registrados no país; Número de patentes registrados no exterior; Número de projetos concluídos; Total de recursos gerados por processo de transferência ou comercialização de tecnologia/desenvolvimento tecnológico.
Produção	Recursos orçamentários no ano; Outros recursos captados; Faturamento no ano; Número de produtos em catálogos; Número de produtos lançados no ano; Número de serviços em catálogo; Número de serviços lançado no ano; Número de ensaios e/ou análises credenciadas.
Ensino	Número de orientações de especialização/aperfeiçoamento concluídas; Número de orientações de mestrado concluídas; Número de orientações de mestrado em andamento; Número de orientações de doutorado concluídas; Número de orientações de doutorado em andamento; Número de disciplinas de pós-graduação oferecidas; Número de cursos de especializações oferecidos.

FIGURA 8 - Indicadores de Desempenho por Funções Institucionais
 Fonte: Plano Diretor IPEN 2006 (<http://intranet.ipen.br>) consulta em 09.04.2007

Sua força de trabalho é constituída de 1.043 funcionários que estão distribuídos entre: Diretorias, Centros e Gerências de Suporte (Apoio). A distribuição por cargo destes funcionários está descrita na Tabela 6. A maioria dos seus Centros possui qualificação ISO 9001:2000, e os demais encontram-se em processo de obtenção. São conquistas da Instituição a medalha de prata do Prêmio Paulista da Qualidade de Gestão – PPQG, concedida pelo Instituto Paulista de Excelência da Gestão - IPEG, bem como, uma excelente *performance* na avaliação cruzada junto aos Institutos de Pesquisa, realizada, anualmente, pela Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa – ABIPTI.

TABELA 6 - Número de Servidores do IPEN distribuídos por Cargo

CARGO	Nº DE FUNCIONÁRIOS
Analista em C & T	67
Assistente em C & T	281
Assistente de Pesquisa	04
Pesquisador	121
Técnico	282
Tecnologista	288

Fonte: Gerência de Pessoal do IPEN, em 20.01.2007

O tipo de pesquisa desenvolvida pelos Pesquisadores do IPEN engloba tanto pesquisa básica como pesquisa aplicada, na Figura 9 são citados exemplos de algumas pesquisas realizadas por esses profissionais.

APLICAÇÕES DE LASERS
Aplicações de Lasers em ciências da vida: a linha de pesquisa objetiva o desenvolvimento de aplicações de lasers nas prevenção de cáries, e aplicações de lasers de baixa intensidade em processos de aceleração da cicatrização, prevenção de cáries, reparação óssea e tratamento de <i>pei-implantites</i> . Objetiva também desenvolver técnicas de processamento de sinais Laser Doppler para a mensuração da microcirculação sanguínea e técnicas de caracterização óptica de tecidos biológicos.
HORMÔNIOS HIPOFISÁRIOS
Desenvolvimento de atividades relacionadas com a síntese, purificação, caracterização e aplicações dos seguintes hormônios: (1) hormônio de crescimento humano, em fase de execução e estudo de aplicações clínicas; (2) prolactina humana e análogos antagonistas, em fase de síntese e produção laboratorial e caracterização; e (3) tireotrofina humana, em fase de purificação, caracterização e estudo de metodologias analíticas.
CARCATERIZAÇÃO QUÍMICA E ISOTÓPICAS
Atividade em química analítica de ultra-traços. Desenvolvimento de assinaturas químicas ambientais e forenses; estudo das medições químicas (metrologia); e desenvolvimento de técnicas híbridas com acoplamento de técnicas cromatográficas e espectroquímicas.
TECNOLOGIA DE POLÍMEROS
Desenvolvimento do processo de produção de polímeros de interesse das indústrias produtoras (OPP), indústrias de transformação, e usuárias. Principais projetos sustentadores das atividades: OPP desenvolvimento do PP com alta resistência do fundido – RHAE, PADCT, FAPESP-PITE; BIOLAB desenvolvimento de matrizes poliméricas para a medicina – RHAE; Ligth tec, fibras óticas poliméricas, aplicação para PIPE; e Dental morelli, desenvolvimento do processo de produção de elásticos de látex livres de nitrosaminas com fins odontológicos.
QUÍMICA E DIAGNÓSTICO AMBIENTAL
Desenvolvimento em química e diagnóstico ambiental com ênfase a programas de monitoramento em ambientes naturais e antrópicos, sistemas de tratamento de água e efluentes, avaliação e composto orgânicos, inorgânicos, espécies bioindicadoras, planejamento e gestão ambiental, ensaios ecotoxicológicos, química atmosférica, novos processos para tratamento de resíduos. Adicionalmente são utilizadas as ferramentas analíticas aplicadas em pesquisa tecnológica para apoio aos programas envolvendo a química do urânio e materiais de interesse nuclear
PESQUISA E DESENVOLVIMENTO DE NOVOS RADIOFÁRMACOS
Engloba várias linhas de pesquisa relacionada aos desenvolvimento de métodos de produção de radionuclídeos, de moléculas marcadas e de reagentes liofilizados para marcação com tecnécio-99m.

FIGURA 9 - Descrição sumária de algumas pesquisas desenvolvidas no IPEN
Fonte: Plano Diretor IPEN ano 2004

3.4 Tratamento e Análise dos Dados

O tratamento dos dados coletados, conforme mencionado no início deste Capítulo, diz respeito a uma análise quantitativa, conduzida pelo processo bi variável de dados, que foram analisados com o auxílio do software estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* – SPSS versão .13.

Para a obtenção do grau de comprometimento nas dimensões foi aplicado o instrumento de mensuração do comprometimento de Meyer & Allen (1991), composto de 36 indicadores, sendo 18 para a mensuração do comprometimento ocupacional em suas três dimensões: Afetiva – Instrumental e Normativa e, similarmente, 18 para a mensuração do comprometimento organizacional.

Os 18 indicadores de cada comprometimento estão divididos em 3 fatores que refletem cada dimensão, sendo cada fator composto por 6 indicadores. O instrumento está descrito na íntegra no Apêndice A desse trabalho.

A escala utilizada para a obtenção dos resultados, conforme mencionado no item 3 dessa Seção, pág.41, foi a escala de Likert em uma adaptação da utilizada por Meyer *et al.* (1993), sendo, para esse trabalho, constituída de 6 pontos (de 1 discordo totalmente a 6 concordo totalmente). A distribuição destas respostas está reportada na Tabela 5, pág.42 dessa dissertação.

Para a pontuação de cada resultado, foram empregados pontos aleatórios: 1 para “não comprometido”; 2 para “baixo grau de comprometimento”; 3 para “comprometido” e 4 para “alto grau de comprometimento”. Para a obtenção do resultado de cada indicador, foram atribuídos valores de -2 a 3, perfazendo os extremos de 18 pontos positivos e 12 pontos negativos, para cada dimensão. De acordo com Selltiz *et al.* (1987), o pesquisador ou condutor da pesquisa pode optar por pontuações aleatórias para os escores a serem obtidos pelas escalas, sendo mais comuns, números menores ou negativos para escores que expressam aspectos relevantes negativos, e números maiores ou positivos para os que expressam aspectos relevantes positivos.

Para a obtenção das Médias dos comprometimentos ocupacional e organizacional, em suas três dimensões (Afetiva – Instrumental e Normativa), e as variáveis independentes (características pessoais, de trabalho e indicadores de desempenho), procedeu-se, além de tabulações cruzadas e de frequência, a análise One-Way ANOVA, da qual foram realizados os testes: F (Snedecor) ($\alpha = 0,05$), seguido pelo de Duncan ($\alpha = 0,05$), para obtenção e comparação das Médias. A possibilidade da presença de relação associativa entre as variáveis independentes e dependentes, bem como a natureza, direção e força da associação dessa relação deu-se através de uma análise de Regressão Bivariada com a realização do teste F (Snedecor) ($\alpha = 0,05$). Cabe salientar que as análises, tanto One-Way ANOVA como a de Regressão Bivariada, se deram através do software *Statistical Package for the Social Sciences – SPSS*, versão .13, cujos percentuais de confiança estão descritos a seguir:

- F (Snedecor) 95% de confiança para testar a igualdade de médias, H0: Todas as Médias são Iguais ou H1: Pelo Menos Duas Médias são Diferentes
- Duncan 95% de confiança para a comparação de médias. Este teste exige a realização preliminar do Teste F para a igualdade ou diferença de médias.
- F (Snedecor) 95% de confiança para testar a possibilidade de Regressão Linear, além de estudar a oscilação das variáveis independentes com a variável dependente.

Como mencionado, para a verificação de possíveis relações das variáveis independentes com a variável dependente, foi utilizada a análise de Regressão Linear. Destaca-se, no entanto, que a estatística, de acordo com Hair *et al.* (2003), é utilizada para determinar se há uma ligação ou associação estatística entre as variáveis. Dizem eles:

Se há uma associação estatística, é importante compreender que a relação não é necessariamente causal. Isto é, não se pode dizer que uma variável causa a outra. A correlação e a regressão são técnicas associativas que nos ajudam a determinar se há uma relação coerente e sistemática entre duas ou mais variáveis.” (HAIR *et al.*, 2003, p. 310)

Para este estudo, foram verificados, na análise dos dados, os quatro conceitos básicos que dizem respeito a esta relação:

- Baseou-se na significância estatística para verificar a presença ou não da relação;
- Verificou-se se a relação era linear;
- Verificou-se a direção dessa relação, se positiva ou negativa; e
- Verificou-se a força dessa relação entre leve e muito forte.

Quanto à validação do instrumento de mensuração do comprometimento, utilizou-se a técnica do coeficiente Alfa de Cronbach. Cabe salientar que o coeficiente de confiabilidade Alfa de Cronbach não é um teste estatístico, no entanto, serve para mensurar quanto um conjunto de itens, variáveis ou indicadores medem um construto latente. Segundo Yu (2001) este coeficiente é uma mensuração da correlação entre os escores observados e os escores reais, ou seja, a confiabilidade é mensurada nos termos da relação da variância dos escores reais com a variância dos escores observados. Ainda de acordo com esse autor, a teoria menciona que o escore observado é igual ao escore real acrescido do erro de mensuração.

Corroborando, Malhotra (2006) descreve esse coeficiente como a média de todos os coeficientes meio a meio que resultam das diferentes maneiras de se dividir os itens de uma escala, diz ele: “*coeficiente alfa é medida de confiabilidade de consistência interna que é a média de todos os coeficientes possíveis resultantes das diferentes divisões da escala em duas metades.*” (MALHOTRA, 2006, p. 277). Ainda segundo o autor, esse coeficiente varia de 0 a 1 e um valor abaixo de 0,6 geralmente, indica confiabilidade de consistência insatisfatória.

3.5 Limitações do Método

Quanto ao emprego do método quantitativo, há de se atentar para o fato de que pesquisas altamente estruturadas podem impor determinadas limitações aos resultados e, por essa razão, ignorar descobertas mais relevantes e interessantes.

No que se refere à técnica, ao empregar o “questionário auto-aplicado” pode-se exercer uma pressão sobre o Respondente para que este dê uma resposta mais imediata. Segundo Selltiz *et al.* (1987), mesmo perguntas relativamente simples exigem que os indivíduos façam julgamentos sobre si mesmos com base em muitos eventos passados. Há de se atentar, também, para a presença do entrevistador no momento da aplicação do questionário, o que pode propiciar possível explicação da questão ao invés de somente repeti-la.. “... *os melhores entrevistadores não são os cientistas profissionais treinados. São na maioria das vezes pessoas leigas, inteligentes, com boa habilidade de escrita e uma notável persistência...*” (SELTTIZ *et al.* 1987, vol. 2 p. 20).

Com relação aos pontos de número par da escala de Likert (6 pontos) adotados para esta pesquisa, cabe ressaltar que, retirando-se a alternativa “de incerteza”, como por exemplo “não concordo e nem discordo”, pode-se causar dificuldade para o Respondente, com a probabilidade de respostas menos realistas. No entanto, mesmo com essas limitações, esses procedimentos, entre todos os outros verificados na literatura, foram os que mais se adequaram às perspectivas deste estudo.

Quanto à metodologia de pesquisa, há de se atentar para as limitações dos estudos transversais, cujos dados não podem representar uma série temporal de observações, impossibilitando assim a verificação por parte do pesquisador de possíveis mudanças entre a relação das variáveis independentes e dependentes.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são relatados os resultados, visando esclarecer cada questão levantada neste estudo. Ele está dividido em quatro seções:

- Primeira, aborda-se a formação acadêmica dos Respondentes e a frequência destes em relação a exercer a função de Professor na instituição pesquisada, bem como a distribuição de tais Respondentes por Centro, seguido pela verificação dos graus de comprometimentos por Centro;
- Segunda, exhibe-se a Média do comprometimento ocupacional e organizacional, bem como, a existência ou não de relações associativas entre as variáveis independentes (Sexo, Idade, Tempo de Instituição, Tempo na Ocupação e Titulação) e as referidas Médias;
- Terceira, apresenta-se a Média do comprometimento ocupacional e organizacional e a existência ou não de relações associativas entre as variáveis independentes, (Número de Publicações, Número de Trabalhos em Congresso, Número de Projetos, Número de Patentes, Número de Orientandos e Intenção de Atividade a ser exercida após Aposentadoria) e as Médias encontradas; e
- Quarta, demonstra-se o coeficiente de validação dos seis fatores que compõe o instrumento de mensuração dos comprometimento ocupacional e organizacional.

4.1 Formação dos Respondentes, Distribuição de Respondentes por Centro e Grau dos Comprometimentos Ocupacional e Organizacional X Centro.

Pretendeu esta autora, com a aplicação da questão 6 da parte I do questionário²³, “Qual a sua graduação?”, verificar se havia distinção entre a formação acadêmica dos Respondentes. Sendo constatado que sim. Apesar do grande número de Físicos 34,1%, e de Químicos 38,9%, verificou-se a existência de mais 09 formações diferentes, conforme Tabela 7.

²³ Ver Apêndice A

Este levantamento ocorreu pelo fato da autora, como Meyer & Allen (1991), acreditar que o comprometimento com uma ocupação independe da profissão do indivíduo. É importante salientar que essa crença não está reportada por pesquisa científica, cabendo em estudos futuros, se desejado for, uma verificação mais detalhada.

TABELA 7 - Distribuição dos Respondentes por Formação Acadêmica

Graduação	Quantidade de Respondentes	Porcentagem
BIOLOGIA	1	.8%
BIOMEDICINA	1	.8%
ENGENHARIA CIVIL	2	1.6%
ENGENHARIA ELÉTRICA	2	1.6%
ENGENHARIA DE MATERIAIS	8	6.3%
ENGENHARIA MECANICA	1	.8%
ENGENHARIA QUIMICA	13	10.3%
FARMACIA	5	4.0%
FISICA	43	34.1%
METEOROLOGIA	1	.8%
QUIMICA	49	38.9%

Foi também verificada a frequência com relação à função de Professor, no Setor de Pós-Graduação da Instituição, que os Respondentes exercem, paralelamente, ao cargo de Pesquisador, sendo constatado que 34% exercem a função de Professor e 66% não exercem. Essa verificação deu-se para a constatação ou não de ocupação única dos Respondentes. Este estudo, contrário ao de Meyer *et al.* (1993), constatou a presença de ocupação dupla em parte significativa dos Respondentes.

Cabe ressaltar, também, que a questão 6 da Parte II do questionário, “Qual a média (anual) de recursos financeiros oriundos de convênios/projetos que o Sr.(a) consegue trazer para a Instituição?”, foi desconsiderada para o propósito deste estudo, tendo em vista a colocação por parte dos Respondentes, de que o IPEN não deixa claro os procedimentos para o alcance deste indicador de desempenho.

Na Figura 10, está demonstrada a distribuição dos Respondentes por Centro. Como já informado anteriormente, a Amostra é composta por 136 funcionários, no entanto, 4 profissionais não atuam na área de pesquisa há mais de 05 anos e 06 optaram por não participar .

Salienta-se que, embora o Modelo Conceitual da presente dissertação apresente as variáveis independentes na seqüência: características pessoais (Sexo, Idade,

Titulação e Escolha de Atividades após Aposentadoria); características de trabalho (Centro, Tempo de Instituição e Tempo na Ocupação); e possíveis indicadores de desempenho (Número de publicações, Número de Trabalho em Congresso, Número de Projetos, Número de Patentes, Número de Orientandos), optou-se para a apresentação dos resultados expressar, em primeiro lugar, a variável independente Centro, por ser composta de 13 unidades exigindo assim, uma demonstração individual para cada uma das três dimensões dos comprometimentos ocupacional e organizacional, a fim de facilitar a visualização gráfica.

Já, com relação à variável independente Atividade após Aposentadoria (tida como característica pessoal para este estudo), seus resultados, em relação aos comprometimentos ocupacional e organizacional, foram apresentados e discutidos na Seção 3 deste Capítulo, por indicar esta variável uma projeção futura dos Respondentes, isto é, após encerramento do contrato com a Instituição.

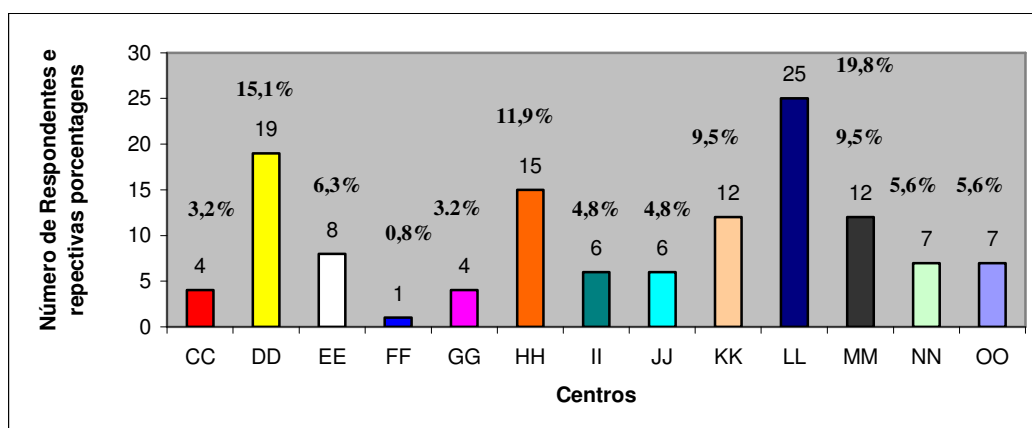


FIGURA 10 - Distribuição dos Respondentes X Centro

4.1.1 Comprometimento Ocupacional Afetivo X Centro

Salienta-se que o Centro FF não fez parte do procedimento por Média apresentado nesta dissertação, pois apresentou apenas um Respondente, no entanto, a pontuação individual, obtida com a aplicação do Questionário, está relatada nos Apêndices B e C, e o grau de comprometimento individual obtido está mencionado no Apêndice D.

Com relação ao grau de comprometimento ocupacional, a Amostra apresentou Médias diferentes na dimensão Afetiva entre os Centros CC, GG, II e OO e o Centro MM, sendo, para os quatro primeiros Centros mencionados, a pontuação 4 “alto grau de comprometimento” e, para o Centro MM a pontuação próxima de 3 “comprometido”, conforme pode ser verificado na Figura 11. Observa-se, também, com relação a essa dimensão, que as Médias não apresentaram pontuação 2 “baixo grau de comprometimento” e/ou 1 “não comprometido”.

É interessante ressaltar, com relação a esse resultado, que nas “colocações livres”, parte significativa dos Respondentes fazia questão de mencionar que está na ocupação de pesquisador porque gosta e porque quer.

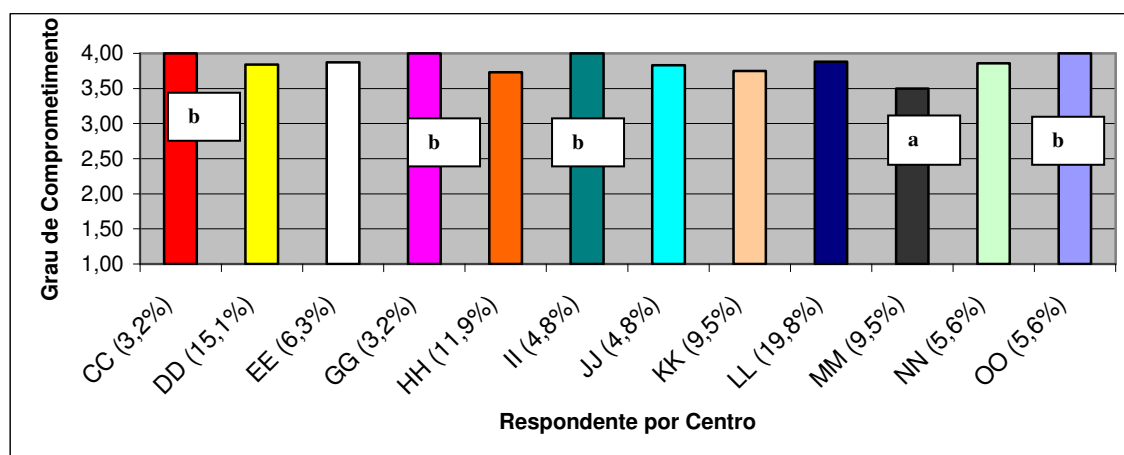


FIGURA 11 - Média do Grau de Comprometimento Ocupacional Afetivo X CENTRO - (a ≠ b) Médias Diferentes - Teste de Duncan ($\alpha = 0,05$)

4.1.2 Comprometimento Ocupacional Instrumental X Centro

Já, para o comprometimento ocupacional Instrumental a Amostra apresentou Médias iguais, estando estas entre a pontuação 2 “baixo grau de comprometimento” e a pontuação 3 “comprometido”, conforme Figura 12.

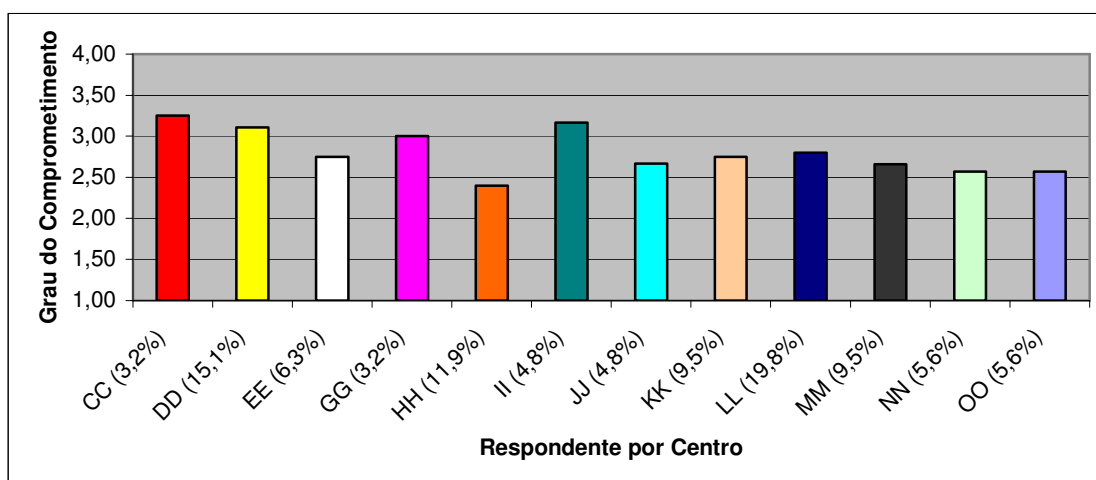


FIGURA 12 - Média do Grau de Comprometimento Ocupacional Instrumental X CENTRO

4.1.3 Comprometimento Ocupacional Normativo X Centro

A Amostra, conforme Figura 13, apresentou Médias iguais para o grau de comprometimento ocupacional Normativo com a pontuação próxima de 2 “baixo grau de comprometimento”.

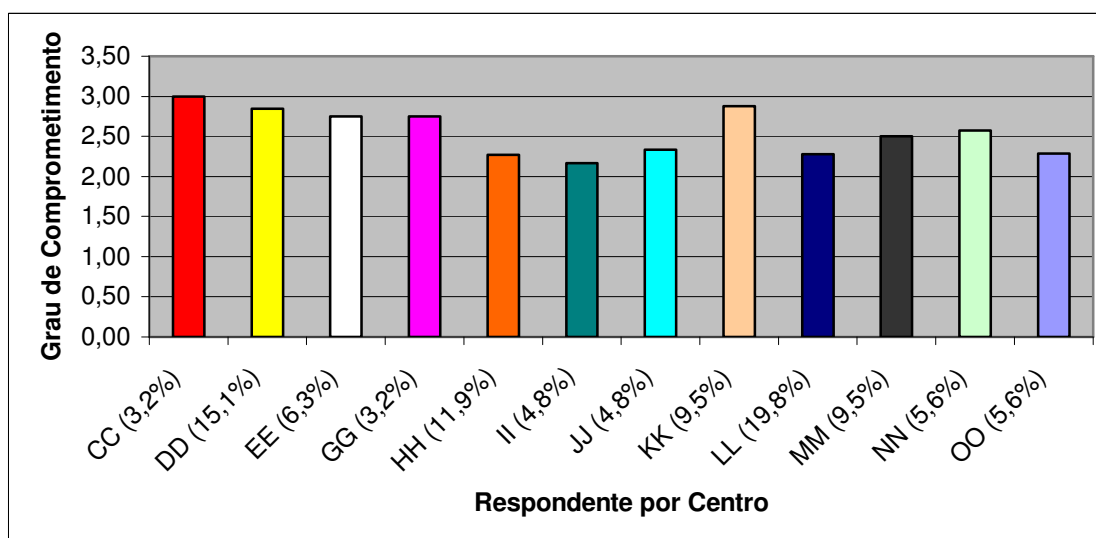


FIGURA 13 - Média do Grau de Comprometimento Ocupacional Normativo X CENTRO

Verificando as Médias das três dimensões mensuradas, observa-se que, conforme mencionado por Meyer & Allen (1991), a possibilidade de um indivíduo

permanecer em uma ocupação pode ser diferente, tendo em vista a dimensão predominante.

4.1.4 Comprometimento Organizacional Afetivo X Centro

Quanto as Médias referentes ao grau de comprometimento organizacional Afetivo, demonstrada na Figura 14, estas apresentaram-se diferentes entre os Centros JJ, MM e NN e o Centro CC, sendo que, para os três primeiros a pontuação está próxima de 3 “comprometido” e, para o Centro CC, a pontuação está próxima de 4 “alto grau de comprometimento”. É interessante ressaltar que, conforme Randall (1987), alto grau de comprometimento pode apresentar aspectos negativos e positivos. Seguindo esta linha de raciocínio, investigações futuras poderiam averiguar quais aspectos predominam no Centro CC.

Salienta-se que, com referência à dimensão afetiva organizacional, como apresentado com relação ao comprometimento ocupacional, não foram observadas pontuações 2 “baixo grau de comprometimento” e/ou 1 “não comprometido”.

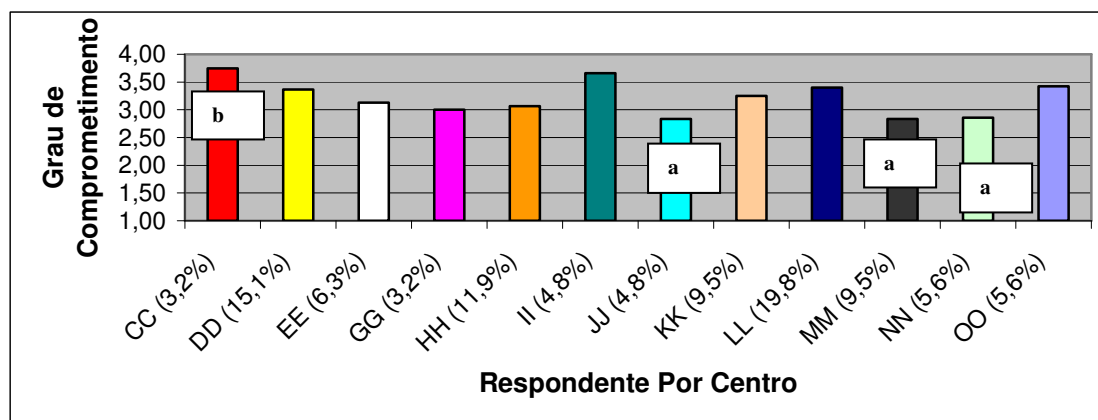


FIGURA 14 - Média do Grau de Comprometimento Organizacional Afetivo X CENTRO (a ≠ b) Médias Diferentes –Teste de Duncan ($\alpha = 0,05$)

4.1.5 Comprometimento Organizacional Instrumental X Centro

A Amostra, conforme demonstrado na Figura 15, apresentou Médias iguais para o grau de Comprometimento Organizacional Instrumental, com pontuação próxima de 2 “baixo grau de comprometimento”.

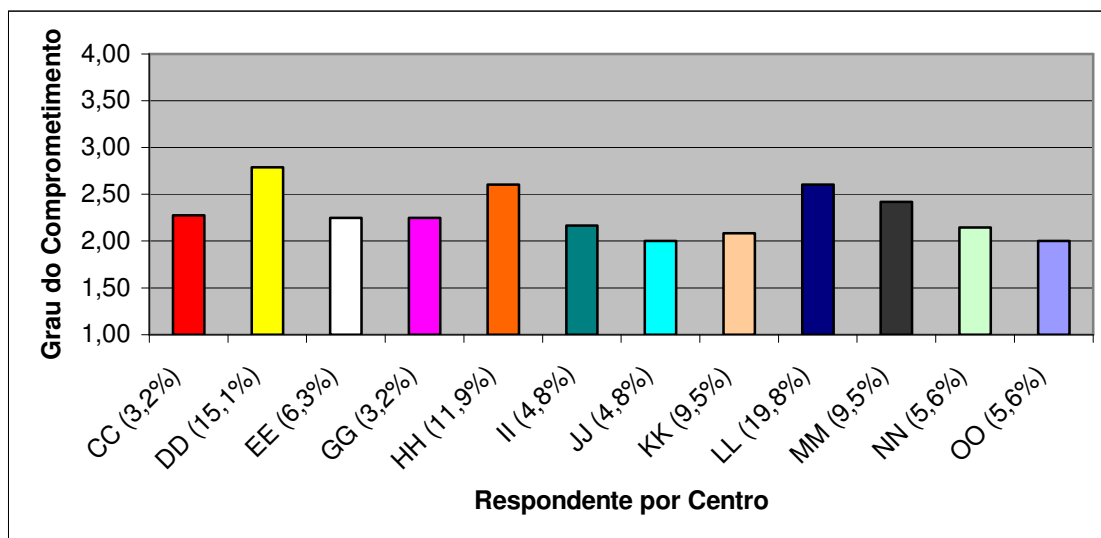


FIGURA 15 - Média do Grau de Comprometimento Organizacional Instrumental X Centro

4.1.6 Comprometimento Organizacional Normativo X Centro

Já, com relação ao grau de comprometimento organizacional Normativo, demonstrado na Figura 16 a Amostra apresentou Médias diferentes, com a pontuação 3 “comprometido”, para os Centros CC e KK e com a pontuação 2 “baixo grau de comprometimento”, para o Centro OO.

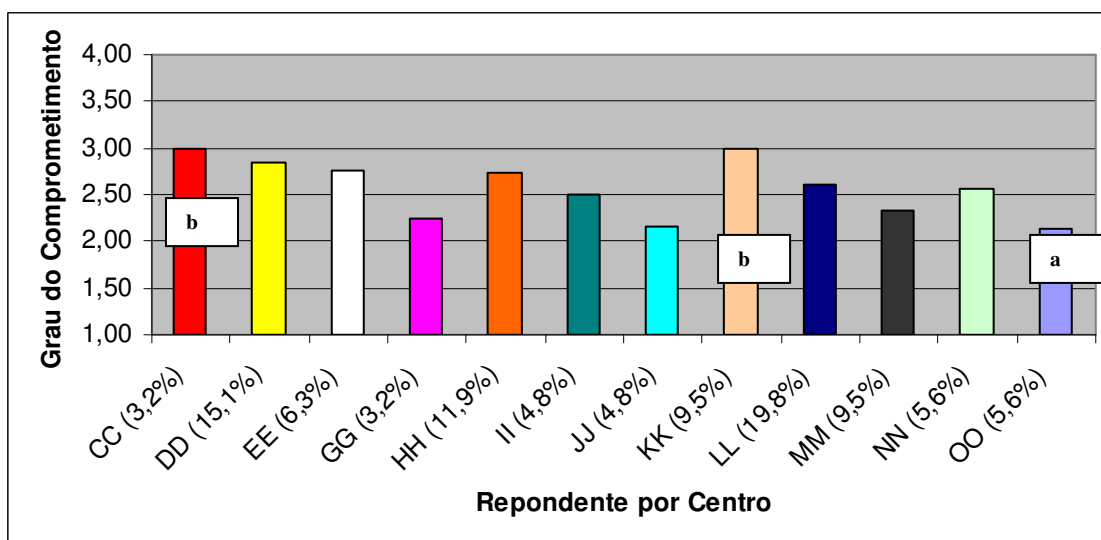


FIGURA 16 - Média do Grau de Comprometimento Organizacional Normativo X CENTRO - (a ≠ b) Teste de Duncan ($\alpha = 0,05$)

Verificando as Médias dos graus de comprometimento organizacional em suas três dimensões, com relação aos Centros onde estão lotados os Respondentes, observa-se a presença de comprometimentos múltiplos no Centro CC (Afetivo e Normativo), contrapondo-se com a posição de Porter *et al.* (1974), na sua concepção de comprometimento unidimensional.

Observa-se, também, que diferentemente das Médias do grau de comprometimento ocupacional Instrumental, que apresentaram pontuação próxima de 3 “comprometido”, a Amostra apresentou Médias próximas da pontuação 2 “baixo grau de comprometimento”, com relação ao grau de comprometimento organizacional Instrumental.

A dimensão Instrumental do comprometimento em relação à organização, segundo Meyer & Allen (1997), se desenvolve com base em investimentos e alternativas que influenciam os custos associados com o deixar a organização, já com relação à mesma dimensão, no entanto, no comprometimento ocupacional, esses mesmos autores, em 1991, mencionam que os indivíduos que reconhecem os altos custos associados em deixar a ocupação estariam menos inclinados a manter-se atualizados na ocupação do que aqueles que desenvolvem um comprometimento baseado em um sentimento afetivo. Embora, contraditórios, segundo as observações ora levantadas, estudos brasileiros, como os de Medeiros (1997) e Bandeira (1999), também, encontraram indivíduos com comprometimento organizacional, identificados como Afetivo-Instrumental.

4.2 Apresentação das Médias do comprometimento ocupacional e organizacional, bem como, das relações associativas encontradas entre as variáveis independentes (sexo - idade – titulação, tempo de instituição e tempo na ocupação) e a variável dependente comprometimentos ocupacional e organizacional.

Cabe mencionar que para uma melhor visualização das Figuras apresentadas, nesta Seção e Seção subsequente deste Capítulo, foram utilizadas, para cada comprometimento e sua dimensão, nomenclaturas distintas, que estão

demonstradas na Figura 17, e que os dados para a elaboração das Figuras de números 18 a 28, estão descritos no Apêndice E.

Tipo de Comprometimento e sua dimensão	Nomenclatura
Comprometimento Ocupacional Afetivo	AFET/OC
Comprometimento Ocupacional Instrumental	INST/OC
Comprometimento Ocupacional Normativo	NORM/OC
Comprometimento Organizacional Afetivo	AFET/OR
Comprometimento Organizacional Instrumental	INST/OR
Comprometimento Organizacional Normativo	NORM/OR

FIGURA 17 - Nomenclatura empregada para o tipo de comprometimento

4.2.1 Comprometimentos Ocupacional e Organizacional X Sexo

As Médias, conforme demonstrado na Figura 18, apresentaram “alto grau de comprometimento” na dimensão Afetiva do comprometimento ocupacional, tanto para os homens quanto para as mulheres, o mesmo ocorrendo em relação ao comprometimento organizacional da mesma dimensão, sendo neste comprometimento pontuação próxima de 3 “comprometido”. Com relação à dimensão Instrumental do comprometimento ocupacional estas, também, ficaram próximas de “comprometido”, tanto para os homens quanto para as mulheres. Já, com relação às dimensões Instrumental do comprometimento organizacional, bem como a Normativa do comprometimento ocupacional, estas mantiveram-se próximas da pontuação 2 “baixo grau de comprometimento” também para os dois sexos. No entanto, as Médias do comprometimento organizacional Normativo, ficaram mais próximas da pontuação 3 “comprometido”, também para homens e mulheres.

Com relação à variável independente Sexo, não foi verificado, neste estudo, diferenças dos comprometimentos entre homens e mulheres. Quanto à colocação de Angle & Perry (1986 *apud* Bastos, 1974) onde mencionam que o comprometimento entre mulheres com nível educacional maior tende a decrescer, observou-se, no presente estudo, que o mesmo não ocorre, os resultados demonstram uma posição diferente. As mulheres desta Amostra apresentaram “alto grau de comprometimento” na dimensão

Afetiva do comprometimento ocupacional e “comprometimento” nas dimensões Instrumental do comprometimento ocupacional, Afetiva e Normativa do comprometimento organizacional.

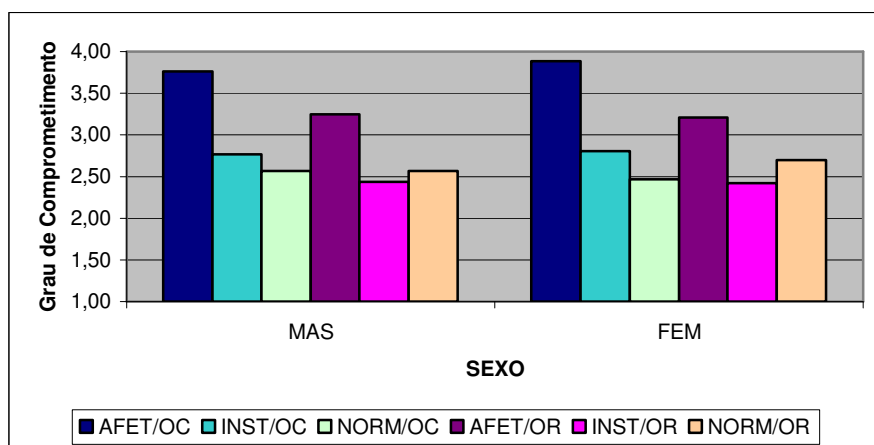


FIGURA 18 - Média do Grau dos Comprometimentos Ocupacional e Organizacional X Sexo do Respondente

4.2.2 Comprometimentos Ocupacional e Organizacional X Idade

A Amostra, em relação à idade dos Respondentes, representada na Figura 19, apresentou Médias iguais tanto para o grau de comprometimento ocupacional Afetivo como para o grau de comprometimento organizacional Afetivo, no entanto, as Médias do primeiro comprometimento foram um pouco mais elevadas, próximas da pontuação 4 “alto grau de comprometimento”, do que as do segundo, próximas da pontuação 3 “comprometido”.

Com relação à dimensão Instrumental, os dois comprometimentos, também, apresentaram Médias iguais, sendo que, no comprometimento ocupacional, a pontuação foi próxima de 3 “comprometido”, e no organizacional, próxima de 2 “baixo grau de comprometimento”.

A dimensão Normativa do comprometimento ocupacional apresentou Médias iguais, com pontuação próxima de 2 “baixo grau de comprometimento”. Já, com relação ao comprometimento organizacional, essa dimensão apresentou Médias diferentes entre os intervalos de idade de 34 a 42 anos, pontuação próxima de 2 “baixo grau de comprometimento” e o intervalo entre 61 a 69 anos, pontuação próxima de 3 “comprometido”.

A presença de dois comprometimentos, organizacional Afetivo e Normativo, observados nos Respondentes com intervalo de idade de 61 a 69 anos, pode representar a colocação de Meyer e Allen (1997), quando da justificativa da escolha do termo componentes do comprometimento (Afetivo, Instrumental e Normativo) ao invés de tipo de comprometimento, onde dizem que o relacionamento de um empregado com a organização pode refletir vários graus nos três componentes. O autores citam que um empregado pode sentir tanto uma forte ligação ou apego com uma organização, como também, um sentimento de obrigação de permanecer nela.

Cabe ressaltar que este estudo não pretendeu verificar as razões ou os motivos que levam os Respondentes a terem os diferentes graus de comprometimento propostos neste trabalho, no entanto, conforme mencionado na Seção 3 deste Capítulo, alguns Respondentes fizeram algumas “colocações livres”, no momento da aplicação do questionário, e como mencionado, certas colocações consideradas relevantes seriam colocadas neste Capítulo. Uma delas é a de um Respondente situado no intervalo de idade de 61 a 69 anos: “Tenho idade e tempo de serviço para aposentar, no entanto, sinto que é minha obrigação permanecer na instituição, até o término de um projeto, que iniciei há alguns anos e que vem contribuindo para o alcance de determinadas metas estipuladas pelo IPEN, é meu dever contribuir através do meu conhecimento, pelo menos para orientar os pesquisadores, mais novos, envolvidos.”

De acordo com Meyer e Allen (1997), o comprometimento normativo com a organização poderia relacionar-se com comportamentos no trabalho, tais como: desempenho no emprego, frequência no trabalho e cidadania organizacional, sendo essa última a que mais se aproxima da “colocação livre” citada.

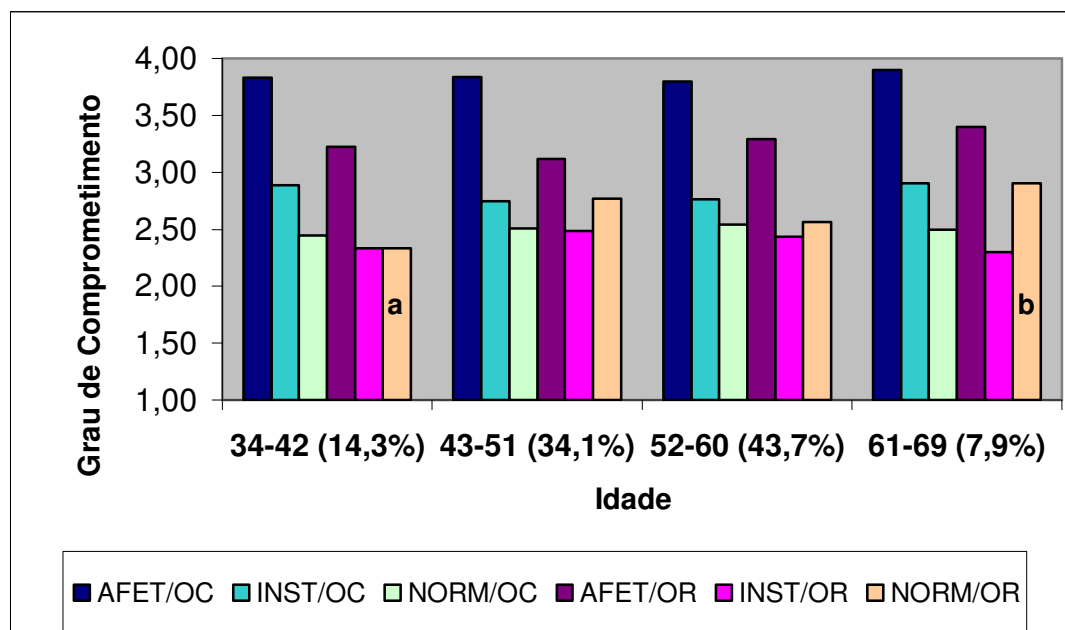


FIGURA 19 - Média do Grau dos Comprometimentos Ocupacional e Organizacional X Idade do Respondente - ($a \neq b$) –Teste de Duncan ($\alpha = 0,05$)

4.2.3 Comprometimentos Ocupacional e Organizacional X Titulação

A Amostra apresentou Médias diferentes do grau de Comprometimento ocupacional, com pontuação 4 “alto grau de comprometimento”, para os Respondentes com titulação: Mestre/Doutor²⁴ e Doutor e com a pontuação 3 “comprometido”, para os Respondentes com Titulação de Mestre. Observou-se, também, neste componente regressão 0,002 ($<0,05$), $R^2 = 0,9155$, conforme demonstrado na Tabela 8.

Este resultado corrobora a colocação de Meyer & Allen (1997) ao mencionarem que os indivíduos com forte comprometimento ocupacional Afetivo são propensos a manterem-se atualizados com o desenvolvimento da ocupação.

As Médias referentes ao grau de Comprometimento organizacional Afetivo mantiveram-se com a pontuação próxima de 3 “comprometido”. Quanto às Médias dos graus de comprometimento ocupacional Instrumental e Normativo, estas apresentaram-se iguais, no entanto, próximas da pontuação 2 “baixo grau comprometimento”, o mesmo ocorrendo com os componentes Instrumental e

²⁴ Refere-se aos Respondentes que possuem tanto o Título de Mestre como o Título de Doutor.

Normativo do comprometimento organizacional. Todas essas colocações estão demonstradas na Figura 20.

TABELA 8 - Valor assumido por F (teste F) One-Way ANOVA – Titulação X AFET/OC

	Soma dos quadrados	df	Quadrado das Médias	F	Significância
Regressão	1.333	1	1.333	9.826	.002
Residual	16.825	124	.136		
Total	18.159	125			

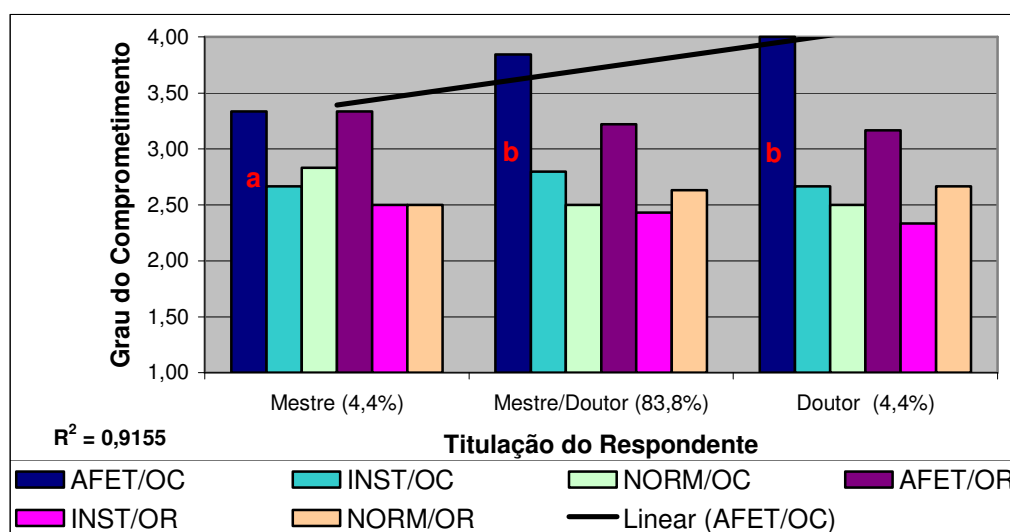


FIGURA 20 - Média do Grau dos Comprometimentos Ocupacional e Organizacional X Titulação do Respondente - (a ≠ b) – Teste de Duncan (α = 0,05)

4.2.4 Comprometimentos Ocupacional e Organizacional X Tempo de Instituição

A Amostra, conforme Figura 21, em relação ao Tempo de Instituição, apresentou Médias iguais nas três dimensões do comprometimento ocupacional e organizacional, entretanto, da mesma forma como apresentadas em relação à Idade dos Respondentes, mostraram-se com a pontuação próxima de 4 “alto grau de comprometimento” na dimensão Afetiva do comprometimento ocupacional, e pontuação próxima a 3 “comprometimento” na mesma dimensão do comprometimento organizacional.

Quanto às Médias do Grau de comprometimento ocupacional Instrumental, estas se mostraram próximas da pontuação 3 “comprometido”. Já nas dimensões Instrumental e Normativa do comprometimento organizacional e Normativa

do comprometimento ocupacional ficaram mais próximas da pontuação 2 “baixo grau de comprometimento”.

Como se observa, os Respondentes, independentemente do tempo de Instituição, demonstraram “comprometimento” na dimensão Afetiva do comprometimento organizacional, contrastando com os resultados obtidos por Chang (2003), onde foi verificado que empregados mais antigos eram menos comprometidos com as metas da organização do que os mais novos.

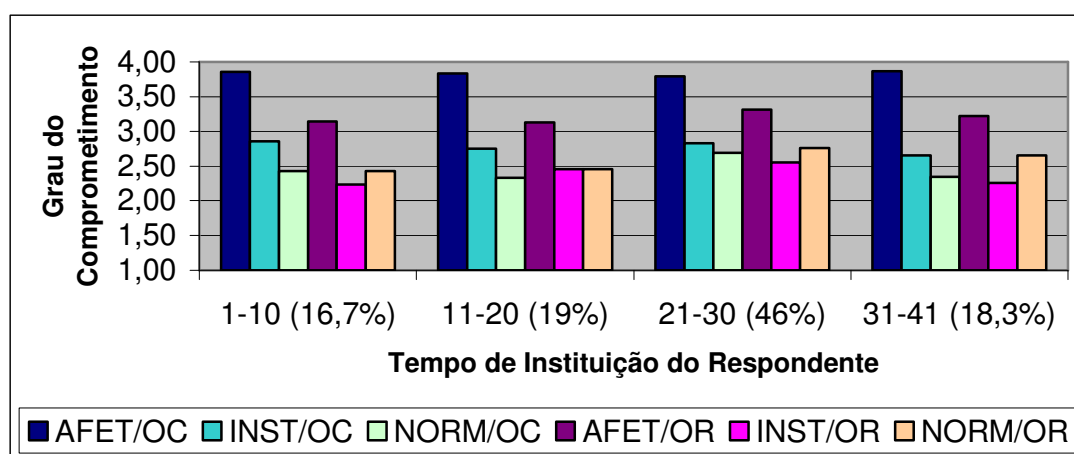


FIGURA 21 - Médias do Grau dos Comprometimentos Ocupacional e Organizacional X Tempo de Instituição do Respondente

4.2.5 Comprometimentos Ocupacional e Organizacional X Tempo na Ocupação

Quanto ao tempo na ocupação, a Amostra apresentou Médias iguais na dimensão Afetiva do comprometimento ocupacional, com pontuação próxima de 4 “alto grau de comprometimento”, conforme demonstrado na Figura 22. Já com relação ao comprometimento organizacional Afetivo as Médias apresentaram-se diferentes com pontuação próxima de 4 “alto grau de comprometimento”, para os Respondentes entre os intervalos de 31 a 41 anos na ocupação, e com pontuação 3 “comprometido”, para os demais três intervalos (1-10;11-20;21-30).

Com relação ao comprometimento ocupacional Instrumental, as Médias apresentaram-se iguais com a pontuação próxima de 3 “comprometido”, o mesmo ocorreu com os comprometimentos ocupacional Normativo e Organizacional

Instrumental, entretanto, com Médias mais próximas de 2 “baixo grau de comprometimento”.

As Médias do comprometimento organizacional Normativo apresentaram-se diferentes, com a pontuação próxima de 2 “baixo grau de comprometimento” para os intervalos de: 1 a 10 anos na ocupação, e com a pontuação 3 “comprometido”, para o intervalo 31 a 41 anos, resultado este similar aos encontrados com relação à idade dos Respondentes e as Médias do grau de comprometimento organizacional Normativo, ou seja, os Respondentes com maior tempo na ocupação, além de apresentarem grau de comprometimento na dimensão Afetiva do comprometimento organizacional, apresentaram, também, grau de comprometimento organizacional Normativo.

A presença de comprometimento organizacional tanto Afetivo quanto Normativo também foi encontrada por Bandeira (1999) em pesquisa sobre o impacto das políticas de recursos humanos no comprometimento organizacional. Sua pesquisa obteve o resultado “comprometida Normativa-Afetivamente” em 9,5% da amostra. Salienta-se que o instrumento de mensuração utilizado por Bandeira também contemplava parte do instrumento de mensuração de Meyer & Allen (1991) utilizado na presente dissertação.

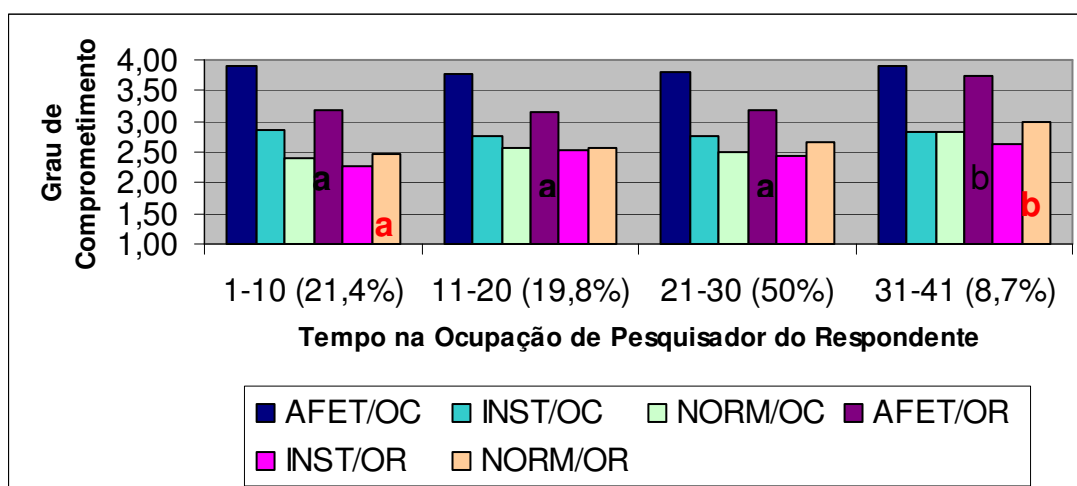


FIGURA 22 - Média do Grau dos Comprometimentos Ocupacional e Organizacional X Tempo na Ocupação de Pesquisador do Respondente - (a ≠ b) Teste de Duncan ($\alpha = 0,05$) - (a ≠ b) Teste de Duncan ($\alpha = 0,05$)

4.3 Apresentação das Médias do comprometimento ocupacional e organizacional, bem como, das relações associativas encontradas entre as variáveis independentes (número de publicações, número de trabalhos apresentados em congresso, número de projetos, número de patentes, número de orientados e intenção de atividades após aposentadoria e a variável dependente comprometer ocupacional e organizacional.

4.3.1 Comprometimentos Ocupacional e Organizacional X Número de Publicações do Respondente

A Amostra apresentou Médias iguais para os graus de comprometimento Afetivo tanto ocupacional como organizacional, no entanto, para o comprometimento ocupacional, as Médias chegaram mais próximas de 4 “alto grau de comprometimento”, e para o organizacional próximas de 3 “comprometido”, conforme Figura 23.

Quanto às Médias do grau de comprometimento ocupacional Instrumental, estas também chegaram próximas da pontuação 3 “comprometido”. Já com relação às Médias dos comprometimentos ocupacional Normativo e organizacional Instrumental a pontuação ficou próxima de 2 “baixo grau de comprometimento”.

As Médias do comprometimento organizacional Normativo, embora iguais, apresentaram regressão 0,039 ($<0,05$), $R^2 = 0.7041$ nos intervalos de número de publicações de 1 a 15; 26 a 50; 51 a 75 “comprometido” e 76 a 100, conforme Tabela 9. Para Vardi *et al.* (1989 *apud* Bastos 1994), em organizações nas quais há uma grande valorização da sua missão, os trabalhadores apresentam maior comprometimento normativo.

TABELA 9 - Valor assumido por F (teste F) One-Way ANOVA – Número de Publicações X NORM/OR

	Soma dos quadrados	df	Quadrado das Médias	F	Significância
Regressão	2,163	1	2.163	4.375	.039
Residual	61.305	124	.494		
Total	63.468	125			

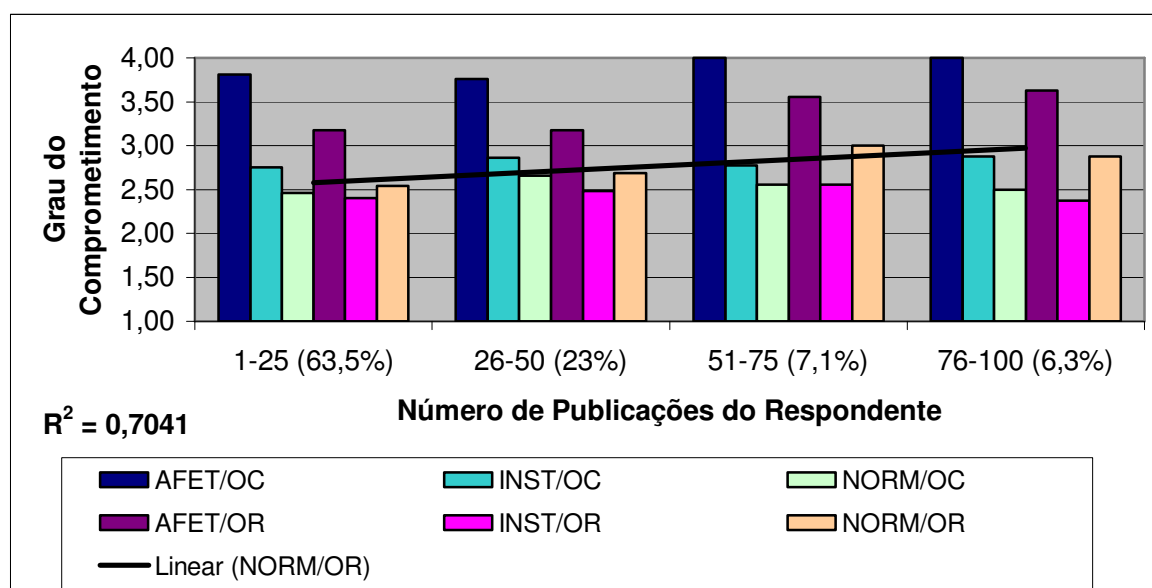


FIGURA 23 - Média do Grau dos Comprometimentos Ocupacional e Organizacional X Número de Publicações do Respondente.

4.3.2 Comprometimentos Ocupacional e Organizacional X Número de Trabalhos apresentados em Congresso

A Amostra, conforme Figura 24, apresentou Médias diferentes para o grau de comprometimento ocupacional Afetivo, sendo maiores as Médias alcançadas dos Respondentes com 111 a 286 Trabalhos Apresentados em Congresso, que alcançaram a pontuação 4 “alto grau de comprometimento”. Com referência ao grau de comprometimento organizacional Afetivo, as Médias apresentaram-se iguais, como tem ocorrido com as demais variáveis relacionadas a esta dimensão, com a pontuação próxima de 3 “comprometido”.

As Médias do grau do comprometimento ocupacional Instrumental e Normativo também foram iguais, com a pontuação próxima de 3 “comprometido” para a dimensão Instrumental, e próxima de 2 “baixo grau de comprometimento” para a dimensão Normativa, o mesmo ocorreu com as Médias do grau de comprometimento organizacional Normativo, sendo estas mais próximas da pontuação “comprometido”.

Com relação às Médias do grau de comprometimento organizacional Instrumental, estas apresentaram-se diferentes, sendo mais baixas para os Respondentes que apresentavam maior número de Trabalhos em Congresso, esta observação foi corroborada com uma regressão negativa 0,029 ($<0,05$), $R^2 = 0,6443$, conformem Tabela 10, ou seja, Respondentes com um número maior de Trabalhos Apresentados em Congresso apresentaram Médias de comprometimento organizacional Instrumental inferior aos Respondentes com menor número de Trabalhos Apresentados em Congresso. Para Meyer & Allen (1997), empregados com apenas comprometimento organizacional Instrumental não terão o desempenho desejado pela organização.

TABELA 10 - Valor assumido por F (teste F) One-Way ANOVA – Número de Trabalhos em Congresso X INST/OR

	Soma dos quadrados	df	Quadrado das Médias	F	Significância
Regressão	2,525	1	2.525	4.867	.029
Residual	64.332	124	.519		
Total	66.857	125			

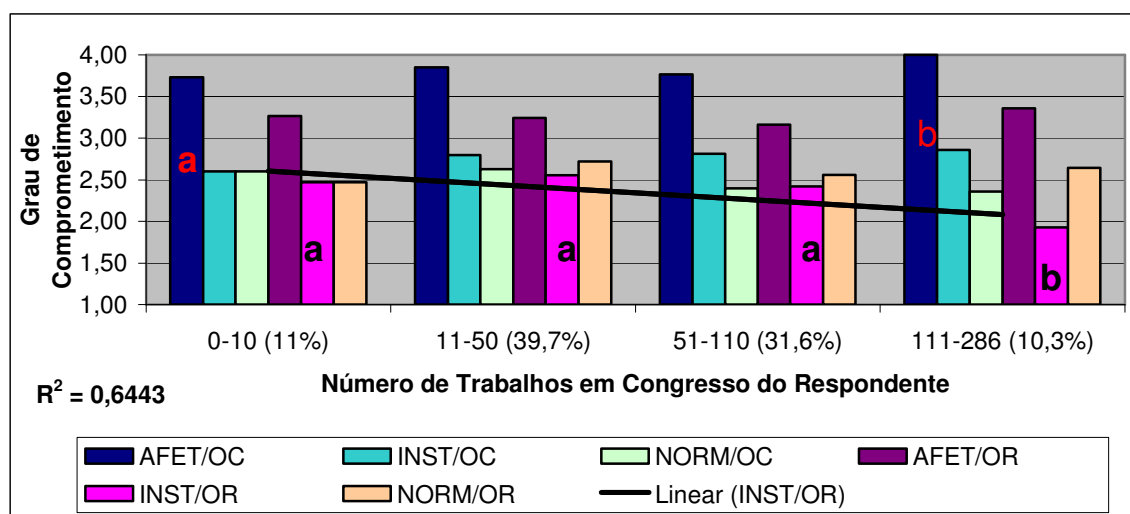


FIGURA 24 - Média do Grau dos Comprometimentos Ocupacional e Organizacional X Número de Trabalhos apresentados em Congresso pelo Respondente. (a ≠ b) Teste de Duncan ($\alpha = 0,05$) - (a ≠ b) Teste de Duncan ($\alpha = 0,05$)

4.3.3 Comprometimentos Ocupacional e Organizacional X Número de Projetos do Respondente

A Amostra apresentou Médias iguais com relação ao grau de comprometimento ocupacional Afetivo, com a pontuação próxima de 4 “alto grau de

comprometimento”. Já, com relação ao grau de comprometimento organizacional Afetivo, as Médias também apresentaram-se iguais, no entanto, indicaram uma regressão positiva de 0,049 ($<0,05$), $R^2 = 0,9986$, conforme Tabela 11, apontando oscilação deste comprometimento entre os Respondentes com número menor e os com número maior de projetos.

Quanto às médias do grau de comprometimento ocupacional Instrumental, estas apresentaram-se iguais, com a pontuação mais próxima de “comprometido”. Já, para a dimensão Normativa desse comprometimento, as Médias apresentaram-se diferentes entre os Respondentes nos intervalos entre 1 e 10 Projetos e 11 a 20 Projetos, com a pontuação próxima de 2 “baixo grau de comprometimento”, e, para o intervalo de 21 a 110 Projetos, com a pontuação 3 “comprometido”. As Médias para as dimensões Instrumental e Normativa do comprometimento organizacional, apresentaram-se iguais, com a pontuação próxima de 2 “baixo grau de comprometimento”. Essas constatações estão demonstradas na Figura 25.

TABELA 11 - Valor assumido por F (teste F) One-Way ANOVA – Número de Projetos do Respondente X AFET/OR.

	Soma dos quadrados	df	Quadrado das Médias	F	Significância
Regressão	2,168	1	2.168	3.944	.049
Residual	68.158	124	.550		
Total	70.325	125			

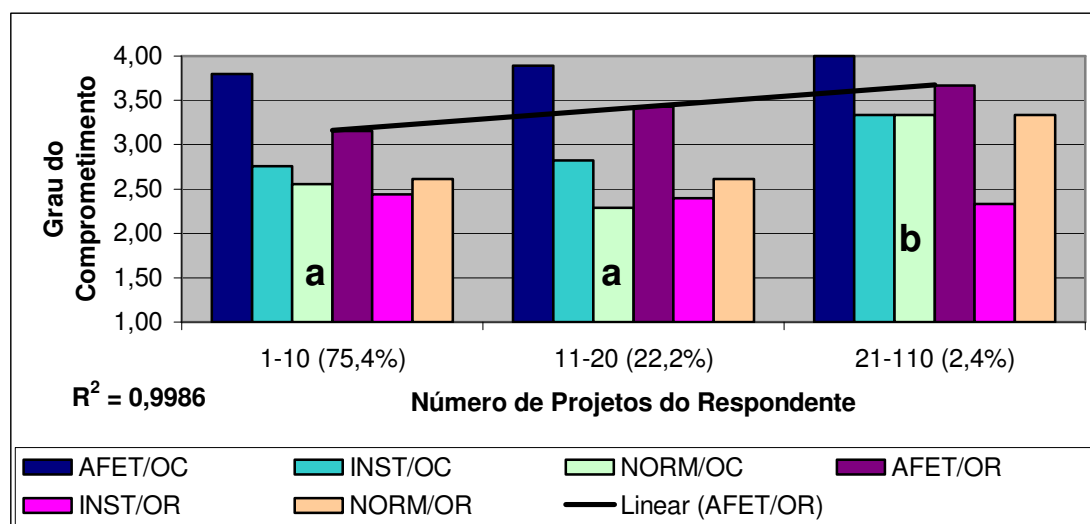


FIGURA 25 - Média do Grau dos Comprometimentos Ocupacional e Organizacional X Número de Projetos do Respondente - (a ≠ b) Teste de Duncan ($\alpha = 0,05$)

4.3.4 Comprometimentos Ocupacional e Organizacional X Número de Patentes do Respondente

A Amostra apresentou Médias diferentes para o grau de comprometimento ocupacional Afetivo, com a pontuação próximo de 3 “comprometido”, para os Respondentes pertencentes ao intervalo de 6 a 10 Patentes. Já com relação ao grau de comprometimento organizacional Afetivo, as Médias mantiveram-se iguais e com a pontuação próxima de 3 “comprometido”, conforme Figura 26.

Tanto para o grau de comprometimento ocupacional Instrumental e Normativo como para o grau de comprometimento organizacional Normativo as Médias apresentaram-se iguais com a pontuação próxima de 3 “comprometido”, e próxima de 2 “baixo grau de comprometimento”, para a dimensão Normativa no comprometimento ocupacional.

Quanto às Médias do grau de comprometimento organizacional Instrumental, estas se mostraram diferentes, sendo mais elevadas para os Respondentes que estavam no intervalo de 6 a 10 Patentes com a pontuação 3 “comprometido”. Embora este grupo de Respondentes apresentem grau “comprometido” no comprometimento organizacional Afetivo, apresentam também o mesmo grau com relação ao comprometimento organizacional Instrumental. Segundo Meyer & Allen (1997) empregados que tenham somente comprometimento na dimensão instrumental organizacional não apresentam desempenho desejado, no entanto, quando contrabalanceado com o comprometimento organizacional afetivo, o desempenho torna-se favorável, pelo menos é o que mostra este grupo de Respondentes que apresentam número elevado de Patentes, número este considerado como desempenho desejado pela organização. Com relação a este indicador de desempenho, há de se atentar, também, para o reconhecimento do empregado em relação aos custos associados em deixar a organização.

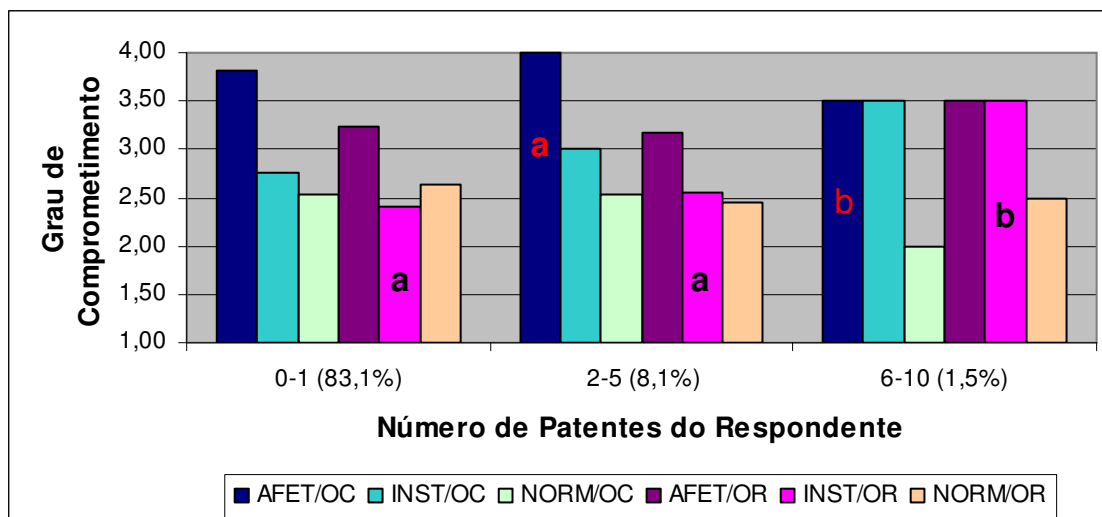


FIGURA 26 - Média do Grau dos Comprometimentos Ocupacional e Organizacional X Número de Patentes do Respondente - (a ≠ b) Teste de Duncan ($\alpha = 0,05$) - (a ≠ b) Teste de Duncan ($\alpha = 0,05$)

4.3.5 Comprometimentos Ocupacional e Organizacional X Número de Orientandos do Respondente

A Amostra, conforme Figura 27, apresentou Médias iguais do grau de comprometimento ocupacional Afetivo, com a pontuação próxima de 4 “alto grau de comprometimento”. Já, com relação às Médias do grau de comprometimento organizacional Afetivo, estas se apresentaram diferentes, com Média maior no intervalo de 20 a 39 Orientados, e menor no intervalo de 0 a 9 Orientandos. Observou-se, também, em relação a esta dimensão do comprometimento organizacional, uma regressão positiva 0,025 ($<0,05$), $R^2 = 0,9751$, relacionada aos intervalos estabelecidos, conforme Tabela 12.

Com relação às Médias do grau de comprometimento ocupacional Instrumental, estas se apresentaram iguais, com a pontuação próxima de 3 “comprometido”. A dimensão Normativa desse comprometimento também apresentou Médias iguais bem como para o grau de comprometimento organizacional Normativo com a pontuação entre 3 “comprometido” e 2 “baixo grau de comprometimento”. Já, com relação às Médias do grau de comprometimento organizacional Instrumental, estas se mostraram iguais, porém com regressão negativa 0,022 ($<0,05$), $R^2 = 0,9684$, apontando oscilação, onde os Respondentes com maior número de Orientandos

tenderam a menor grau de comprometimento organizacional Instrumental conforme Tabela 13.

TABELA 12 - Valor assumido por F (teste F) One-Way ANOVA – Número de Orientandos do Respondente X AFET/OR

	Soma dos quadrados	df	Quadrado das Médias	F	Significância
Regressão	2,813	1	2.813	5.167	.025
Residual	67.512	124	.544		
Total	70.325	125			

TABELA 13 - Valor assumido por F (teste F) One-Way ANOVA – Número de Orientandos do Respondente X INST/OR

	Soma dos quadrados	df	Quadrado das Médias	F	Significância
Regressão	2,765	1	2.765	5.350	.022
Residual	64.092	124	.517		
Total	66.857	125			

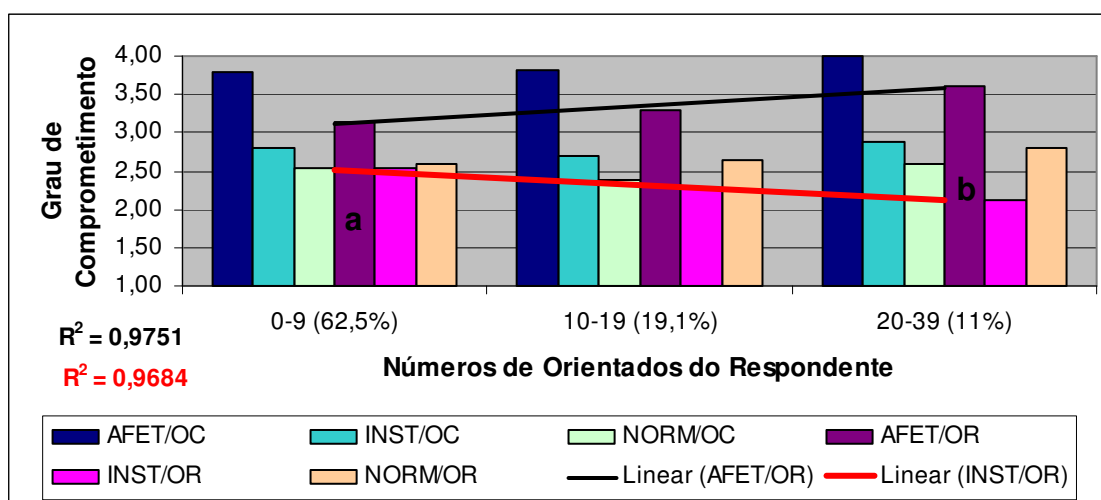


FIGURA 27 - Média do Grau dos Comprometimentos Ocupacional e Organizacional X Número de Orientandos do Respondente - (a ≠ b) Teste de Duncan ($\alpha = 0,05$)

4.3.6 Comprometimentos Ocupacional e Organizacional X Intenção de Atividades Após Aposentadoria do Respondente

A Amostra apresentou Médias diferentes no grau de comprometimento ocupacional Afetivo: Respondentes que mencionaram continuar somente na vida acadêmica e vida acadêmica com outra atividade tiveram Médias maiores do que

Respondentes que optaram por seguir o empreendedorismo. Esses resultados corroboram os resultados encontrados em relação às outras variáveis independentes no que concerne a dimensão Afetiva do comprometimento ocupacional, os quais constatarem elevado grau de comprometimento com a ocupação.

Quanto ao grau de comprometimento organizacional Afetivo, as Médias foram iguais, com pontuação próxima de 3 “comprometido”, conforme demonstrado na Figura 28.

Em relação às Médias do grau de comprometimento ocupacional Instrumental, estas se mostraram diferentes para os Respondentes que optaram por seguir somente a vida acadêmica e os que optaram pela vida acadêmica e outras atividades, esses dois grupos de Respondentes alcançaram Médias mais altas em relação aos Respondentes que optaram pela vida acadêmica juntamente com empreendedorismo.

Já, as Médias do grau de comprometimento ocupacional Normativo e organizacional Instrumental e Normativo foram iguais com a pontuação próxima de 2 “baixo grau de comprometimento.

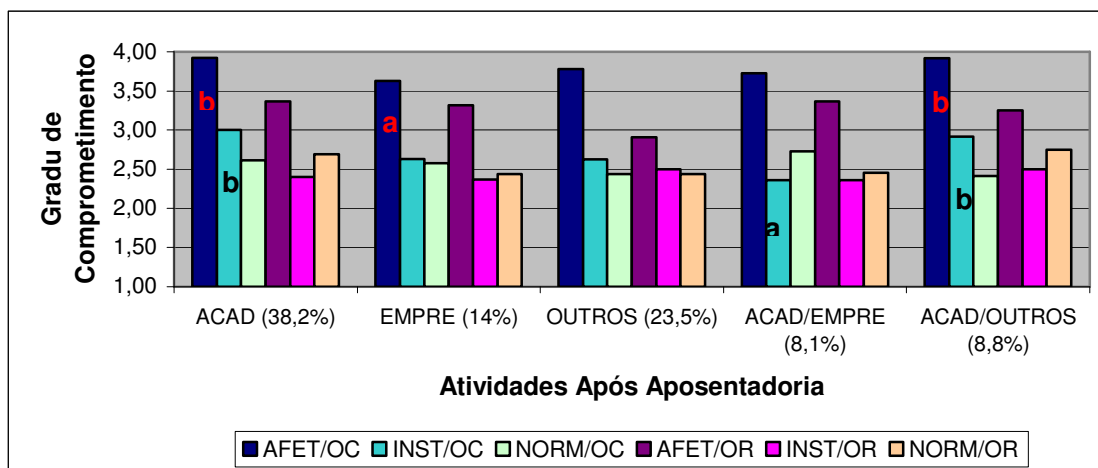


FIGURA 28 - Média do Grau dos Comprometimentos Ocupacional e Organizacional X Escolha de Atividade após Aposentadoria²⁵ - (a ≠ b) Teste de Duncan ($\alpha = 0,05$) - (a ≠ b) Teste de Duncan ($\alpha = 0,05$)

²⁵ ACAD = Vida Acadêmica; EMPRE = empreendedorismo; ACAD/EMPRE = vida acadêmica e empreendedorismo; ACAD/OUTROS = vida acadêmica e outra atividade qualquer.

4.4 Coeficiente de Confiabilidade Alfa de Cronbach [0 – 1] extraído dos resultados alcançados com a aplicação do Instrumento de Mensuração do Comprometimento Ocupacional e Organizacional

O coeficiente de confiabilidade Alfa de Cronbach não é um teste estatístico, no entanto, serve para mensurar quanto um conjunto de itens, variáveis ou indicadores medem um construto latente. Segundo Yu (2001), este coeficiente é uma mensuração da correlação entre os escores observados e os escores reais, ou seja a confiabilidade é mensurada nos termos da relação da variância dos escores reais com a variância dos escores observados. Ainda de acordo com esse autor, a teoria menciona que o escore observado é igual ao escore real acrescido do erro de mensuração. Neste estudo, como nos estudos de Medeiros (1997) e Bandeira (1999), a validação do instrumento de mensuração do comprometimento foi realizada pela extração desse coeficiente. Os resultados encontrados para o presente trabalho estão descritos na Tabela 14.

TABELA 14 - Alfa de Cronbach verificados nas dimensões dos comprometimentos ocupacional e organizacional

Dimensão	Coeficiente Alfa de Cronbach	
	Comprometimento Ocupacional	Comprometimento Organizacional
AFETIVA	.765	.816
INSTRUMENTAL	.649	.620
NORMATIVA	.661	.707

Reza, ainda, a literatura segundo Nichols (1998), que o alfa de Cronbach é geralmente baixo, quando os dados têm uma estrutura multidimensional. Seguindo esse raciocínio, foram correlacionados alguns indicadores, escolhidos aleatoriamente, de cada dimensão do instrumento de mensuração do comprometimento, utilizado nesse estudo, e os coeficientes encontrados estão na Figura 29.

AFET/OC	INST/OC	NORM/OC	Coefficiente alfa de Cronbach
A pesquisa é importante para a minha auto-imagem	Eu investi muito na ocupação de pesquisador (a) para considerar mudar agora?	Eu acredito que as pessoas que foram treinadas numa ocupação têm a responsabilidade de permanecer naquela ocupação por um razoável período de tempo	.309
Eu tenho orgulho de ser um (a) pesquisador (a)	Muito da minha vida seria interrompido se eu mudasse a minha ocupação	Eu sinto responsabilidade com a ocupação de pesquisador (a)	.262
AFET/OR	INST/OR	NORM/OR	Coefficiente alfa de Cronbach
Eu seria muito feliz em ficar o resto de minha carreira nessa instituição	Neste momento permanecer na instituição é uma questão de necessidade quanto de desejo	Mesmo se fosse vantajoso para mim, eu não sinto que seria correto deixar a instituição agora	.222
Eu não me vejo como “parte da família” na instituição	Se eu não tivesse colocado tanto de mim nessa instituição eu consideraria trabalhar em outro lugar	Eu não deixaria a instituição agora porque tenho um sentimento de obrigação para com as pessoas da instituição	.146

FIGURA 29 - Coeficientes Alfa de Cronbach verificados em determinados indicadores dos comprometimentos ocupacional e organizacional

Os dados obtidos nesta pesquisa como pode ser observado, poderiam confirmar a colocação de Nichols (1998), pois os coeficientes se mostraram baixos quando em relação a dimensões diferentes. Tal constatação parece apontar que, ao se dividir o comprometimento em dimensões, o pesquisador poderia identificar as unidades que dão corpo a esse importante objeto que faz da força de trabalho um diferencial. As organizações que chegam a essas unidades, menos subjetivamente, conseguiriam tecer planos e implementações que favorecessem a dialética do comprometimento.

No entanto, se faz necessário mencionar que a consulta de apenas uma fonte, como foi feito neste trabalho, consultado apenas Nichols (1998) no que concerne a esta colocação, implica em uma limitação relevante, porém, é importante ressaltar que tal limitação favorece investigações futuras.

No que concerne a situação problema dessa dissertação, na qual está estabelecida a verificação do grau de comprometimento em uma visão

multidimensional, tida como de maior relevância para o entendimento dos relacionamentos entre empregados e empregadores, acredita-se que os resultados apresentados neste Capítulo, possam contribuir não só para o interesse da instituição pesquisada como também para a Gestão de Pessoas em outras organizações, que devem pautar seus princípios, políticas, estratégias e processos por ações que favoreçam os comprometimentos ocupacional e organizacional em suas três dimensões: Afetivo – Instrumental e Normativo²⁶.

Neste contexto, a contribuição deste estudo dar-se-ia, por exemplo, pela indicação da adoção de práticas de Gestão de Pessoas estabelecidas de forma a favorecer a percepção dos empregados do quanto à organização o valoriza. Dado que, percebida essa intenção, o empregado, por sua vez poderá retribuir com um comprometimento maior no emprego. A esse respeito diz Meyer & Allen (1997) que o empregado reage às condições conforme ele as percebe.

²⁶ Assunto de minha futura tese de doutorado

5 CONCLUSÃO E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Acredita-se que este estudo, cujos objetivos principais foram validar o instrumento de mensuração do comprometimento de Meyer & Allen (1991), versão Meyer *et al.* (1993), e verificar possíveis relações entre determinadas características pessoais e de trabalho, bem como de determinados indicadores de desempenho e o comprometimento ocupacional e organizacional, teve sua meta alcançada.

Da questão formulada para esta pesquisa pode-se concluir que: o comprometimento está presente nos pesquisadores investigados, com predomínio do comprometimento Afetivo, tanto ocupacional como organizacional. Além da constatação do elevado grau do comprometimento Afetivo ocupacional, observou-se comprometimento relevante com relação à organização nessa mesma dimensão. Salienta-se, ainda, que graus significantes de comprometimento Instrumental ocupacional também foram identificados no presente estudo, bem como, a presença de comprometimento organizacional Normativo.

Quanto a comparação entre os graus de comprometimento detectados e as características pessoais, de trabalho e de desempenho, foram observadas relações significantes como demonstrado nas FIGURAS: 20 – 23 – 24 -25 e 27 .

No que concerne à conceitualização multidimensional do comprometimento defendida por Meyer & Allen (1991), onde os três componentes são considerados de igual importância, apesar do número maior de pesquisas se voltarem para a dimensão Afetiva, cabe uma reflexão sobre a colocação de Berne (1964, *apud* HERSEY & BLANCHARD, 1982, p. 85) sobre os três estados de ego: Pai – Adulto e Criança.

O autor menciona que embora não se possa observar esses estados diretamente, pode-se observar o comportamento, e a partir deste inferir qual dos três está operando em determinado momento. Da mesma forma poder-se-ia proceder com relação as três dimensões ora estudadas, tendo em vista a possibilidade de uma associação destas com os três estados de ego aqui mencionados. Ao Pai, caberia o dever

citado na dimensão Normativa, à criança, o querer da dimensão Afetiva e, ao adulto, o necessitar mencionado na dimensão Instrumental. Ressalta-se ainda que segundo, Hersey & Blanchard (1982), a pessoa sadia é aquela que tem uma personalidade que mantém equilíbrio entre esses três estados de ego, e o comprometimento ideal seria aquele que contemplasse as diferentes dimensões estabelecidas por Meyer & Allen (1991).

Da extração do coeficiente alfa de Cronbach, com índices acima de 0,6, pode-se concluir que o instrumento de mensuração dos três componentes estabelecidos por Meyer & Allen (1991) é condizente com a realidade brasileira, o que, por sua vez, significa que poderia ser utilizado como uma ferramenta de Gestão de Pessoas pelas organizações que optarem por adotar estratégias de comprometimento.

Apesar deste estudo não ter como pretensão a identificação dos antecedentes e/ou os conseqüentes do comprometimento atual dos Respondentes, pode-se concluir, com base nas constatações seguintes: (1) o maior antecedente do comprometimento do empregado com a organização é o comprometimento da organização com o empregado, Baruch (1998); (2) os períodos de grandes mudanças na organização²⁷ interferem significativamente no comprometimento dos empregados, Mowday (1998); e (3) não está claramente evidenciado, para uma parcela significativa dos Respondentes²⁸, o comprometimento da Instituição para com eles, conforme menção em “colocação livre”, que o IPEN deveria evidenciar, continuamente, seu comprometimento com seus servidores, considerando a premissa de que se compromete com quem é comprometido.

Com relação à percepção de que não está claro o comprometimento da Instituição para com os Respondentes, é oportuno enfatizar aqui a colocação de Meyer & Allen (1997) de que uma importante consideração, na tentativa de promover o comprometimento através das práticas de Gerenciamento de Recursos Humanos, é que a percepção é mais importante do que a realidade. Dizem eles: “Os empregados reagirão

²⁷ Em sendo uma Instituição Pública, a mudança por exemplo, pode ocorrer na figura do dirigente máximo, ou pela privatização de determinados setores.

²⁸ 60% dos Respondentes em suas “colocações livres”

às condições, conforme eles as percebem.” (MEYER & ALLEN, 1997, p. 88 – tradução Silva, 2007)

Quanto ao comprometimento organizacional Normativo detectado na Amostra, cabe uma reflexão, calcada em Wiener (1982), de que a explicação mais completa do comportamento individual nas organizações requer uma consideração das pressões normativas internalizadas, pois tais pressões podem ter efeitos de longo prazo no comportamento. Tomada essa linha de raciocínio, entende-se que seja por sua cultura, missão e/ou valores, o IPEN consegue exercer tais pressões em uma parcela de seus profissionais. A esse respeito, dizem Vardi *et al* (1989 *apud* Bastos, 1994), que nas organizações em que há uma grande valorização de sua missão, os trabalhadores apresentam maior comprometimento Normativo. Neste sentido, futuras pesquisas poderiam verificar o tipo de cultura que favoreça o comprometimento Normativo e de que forma tal procedimento poderia acontecer.

Ainda com relação à presença desse comprometimento, ao se atentar para as colocações livres de alguns Respondentes: “é meu dever contribuir através do meu conhecimento, pelo menos para orientar os pesquisadores, mais novos, envolvidos”, pode-se concluir que a citação de Meyer & Allen (1997) de que o comprometimento Normativo com a organização poderá se relacionar com comportamentos de cidadania organizacional é verdadeira.

Quanto ao comprometimento organizacional Instrumental, apontado pelos pesquisadores com maior número de Patentes, pode-se confirmar o que preceitua a literatura, ou seja, que tal comprometimento é alicerçado pelo conhecimento que o empregado tem dos custos associados em deixar a organização. A obtenção de Patentes é dependente não apenas do investimento da organização, mas também do investimento do pesquisador.

Por fim, não se pode deixar de ressaltar que esses pesquisadores com grande número de Patentes, também apresentam comprometimento baseado em uma ligação afetiva. Contudo, entre os pesquisadores com maior número de Orientandos, onde é alta a dimensão organizacional Afetiva, há relação negativa no comprometimento organizacional instrumental. Esses resultados mostram claramente, a

polaridade das posições. Dada essa constatação, infere-se que, na transferência de conhecimento aos seus orientandos, tais pesquisadores transmitem, simultaneamente, valores intangíveis, o que não ocorre em relação às patentes, que pedem, além do conhecimento agregado, valores tangíveis.

Os resultados apresentados nesta dissertação, além de contribuírem para nortear a adoção de princípios, políticas e práticas de Gestão de Pessoas, que de um lado explicitem o comprometimento da Instituição para com seus servidores e, de outro, desencadeiem, nesses servidores, as três diferentes formas de comprometimento, contribui, também, para a solidificação do conceito e a operacionalização do comprometimento organizacional.

Sendo este o sexto trabalho, no Brasil, a validar o instrumento de mensuração em três componentes, sugere-se, pela massa crítica disponível, que estudos futuros se detenham em uma pesquisa longitudinal, nos moldes propostos por Collins & Hussey (2005) e Hair *et al.* (2005).

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: informação e documentação: referências – elaboração. Rio de Janeiro: ABNT, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 10520**: informação e documentação: citações em documentos: apresentação. Rio de Janeiro, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6024**: informação e documentação: numeração progressiva das seções de um documento escrito: apresentação. Rio de Janeiro, 2003.

ALBUQUERQUE L. Galvão; MEDEIROS, Carlos Alberto Freire e outros. Comprometimento Organizacional: O Estado da Arte da Pesquisa no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Curitiba, v. 7, n 4, p.187-209, 2003.

ANGLE, H. L. & PERRY, J. L. Dual commitment and labor management relationship climates. **Academy of Management Journal**, v. 29(1), p. 31-50, 1986.

BANDEIRA, Mariana L. **Investigando o impacto das Políticas de Recursos Humanos no Comprometimento Organizacional em uma empresa de serviços do setor público**. Dissertação de Mestrado-Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, Belo Horizonte, 1999.

BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L. e VEIGA, R. T. A ECT na trilha da modernidade: políticas de recursos humanos influenciando múltiplos comprometimentos. In. EnANPAD 99, Foz do Iguaçu, **Anais do 23º ENCONTRO da ANPAD**, 1999.

BASTOS, Antonio V. Bittencourt. **Comprometimento no Trabalho: estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato**. Tese de Doutorado-Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília, 1994.

BASTOS, Lília da Rocha; PAIXÃO, Lyra; FERNANDES, Lúcia M., DELUIZ, N. **Manual para a elaboração de projetos e relatórios de pesquisas, teses, dissertações e monografias**. 6.ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2003.

BECKER Brian E., HUSELID Mark A. and ULRICH Dave. **Gestão Estratégica de Pessoas com “Scorecard” – Interligando pessoas, estratégia e performance**, Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **American Journal of Sociology**, v. 66, p. 32-42, 1960.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

*BLAU, G. J. Using a person-environment fit model to predict job involvement and organizational commitment. **Journal of Vocational Psychology**, v. 30 p. 240-257, 1987.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, Ministério de Ciência e Tecnologia. **Lei nº 8.691, de 28 de julho de 1993. Dispõe sobre o Plano de Carreiras para a área de Ciência e Tecnologia da Administração Federal direta, das Autarquias e das fundações Federais e dá outras providências**, Brasília, DF, dez. 1995.

BERNE, E. **Games People Play**. New York: Grove Press, 1964.

BUCHANAN, B. Building Organizational Commitment: the socialization of managers in work organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 19 p. 533-546, 1974.

BUTLER, G. & VODANOVICH, S. J. The relationship between work values and normative and commitment instrumental. **Journal of Psychology**, v. 126 p. 139-146, 1992.

CALDWELL, D. F.; CHATMAN, J. A. & O'REILLY, C. A. Building organizational commitment: a multiform study. **Journal of Occupational Psychology**, v. 63, p. 245-261, 1990.

CHANG Junior, João. **Gestão de Pessoas pelo desenvolvimento do comportamento organizacional: uma abordagem holística e simultânea**. Tese de Doutorado-Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

CHELTE, A. F. & TAUSKY, C. A note in organizational commitment: antecedents and consequences among managers, professionals and blue-collar workers. **Work and Occupation**, v. 13, p. 553-561, 1987.

COLLIS, Jill.; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração**. Tradução de Lucia Simonini. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Tradução de Luciana de Oliveira da Rocha. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DESSLER, Gary. **Conquistando Comprometimento: como reconstruir e manter uma força de trabalho competitiva**. Tradução de Marisa do Nascimento Paro. São Paulo: MAKRON Books, 1997.

DORNSTEIN, M. & MATALON, Y. A comprehensive analysis of the predictors of organizational commitment: a study of voluntary army personnel in Israel. **Journal of Vocational Psychology**, v. 34, p. 192-203.

FEHER, Ana Claudia M. **Validação de Instrumento para Diagnóstico e Análise do Clima Organizacional a partir da Série Histórica de Aplicação no IPEN**. Dissertação de Mestrado-Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares, Autarquia associada à Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

FONSECA, Carlos A. M. & BASTOS Antonio V. B. Criatividade e Comprometimento Organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. In. EnANPAD 02, Salvador, **Anais do 26° ENCONTRO da ANPAD**, 2002.

HACKMAN, J. Richard & OLDEHAM, Greg. R. **Work Redesign**. London: Addison-Wesley P. Company, 1980.

HALL, D. T.; SCHNEIDER, B. & NYGREEN H. T. Personal Factors in organizational identification. **Administrative Science Quarterly**, v. 15, p. 176-190, 1968.

HAIR, Jr., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Tradução de Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HERSEY, Paul. & BLANCHARD Kenneth H. **Psicologia para Administradores**, Tradução de Equipe do CPB, Edwino A. Royer. São Paulo: EPU, 1986.

JAROS Stephen J. An Assessment of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment and Turnover Intentions. **Journal of Vocational Behavior**, v. 51, p. 319-337, 1997.

KELMAM, Hebert C. Compliance, identification, and internalization three processes of attitude change. **The Journal of Conflict Resolution**, p. 216-217, 1958.

KIDRON, A. Work values and organizational commitment. **Academy of Management Journal**, v. 21, p. 239-247, 1978.

MALHOTRA, Nartesh. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Tradução de Laura Bocco. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARSH, R. M. & MANNARI, H. Organizational commitment and turnover: A predictive study. **Administrative Science Quarterly**, v. 22, p. 55-75, 1977.

MASLOW, Abraham H. **Maslow no gerenciamento**. Tradução de Eliana Casquilho, Bazán Tecnologia e Lingüística. 1.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

MATHIEU, J. E., & HAMEL. K. A causal model of antecedents of organizational commitment among professionals and nonprofessionals. **Journal of Vocational Psychology**, v. 34, p. 299-317, 1989.

MATHIEU, John E. & ZAJAC, Dennis M. A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, correlates, and Consequences of Organizational Commitment, **Journal of Vocational Psychology**, v. 108, p. 171-194, 1990.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire. **Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional**. Dissertação de Mestrado-Universidade Federal de Natal, Natal, 1997.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire. **Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas brasileiras.** Tese de Doutorado-Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

MEDEIROS, Carlos A. Freire; ALBUQUERQUE L. Galvão; MARQUES Glenda M. Comprometimento Organizacional: um Estudo de suas relações com Características Organizacional e Desempenho nas Empresas Hoteleiras. In: EnANPAD05, Brasília, **Anais do 29º ENCONTRO da ANPAD**, 2005.

MEYER, J.P. & ALLEN, N.J. Testing “side-bet theory” of organizational commitment: some methodological considerations. **Journal of Applied Psychology**, 69(3), 373-378, 1984.

MEYER, J.P.; ALLEN, N.J. & SMITH. Commitment to organizations and Occupation: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, v. 78(4), p. 538-551, 1993.

MEYER, J. P. & ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace: theory, research and application**, Thousand Oaks: Sage Publications. 1997.

MORRIS, J. H. & SHERMAN, J. D. Generalizability of an organizational commitment model. **Academy of Management Journal**, v. 24 (3), p. 512-526, 1981.

MORROW, Paula. C. Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. **Academy of Management Review**, v.8, p. 486-500, 1983.

MORROW, Paula. C. & WIRTH, Rosemary E. Work commitment among salaried professionals. **Journal of Vocational Behavior**, v. 34, p. 40-56, 1989.

MOWDAY Richard T. The Measurement of Organizational Commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 14, p. 224-247, 1979.

MOWDAY, Richard T. Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment, **Human Resource Management Review**, v.8, n.4, p. 387-401, 1998.

NICHOLS, David P. **Principal Support Statistician and Manager of Statistical Support**, SPSS Inc., SPSS Keywords, n.67, 1998.

O'REILLY III, C. e CHATMAN, J. Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on proposal behavior, **Journal of Applied Psychological**, v.71(3), p. 492-00,1986.

POPPER, M. & LIPSHITZ, R. “Ask not what your country can do for you”: the normative bases of organizational commitment. **Journal of Vocational Psychology**, v. 41, n.1, p. 1-12, 1992.

PORTER, L. W.; STEERS, R. M.; MOWDAY, R.T. & BOULIAN Paul V., Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians, **Journal of Applied Psychology**, v. 59, n. 5, p. 603-609, 1974.

PUPAK Márcia O. **Identificação dos Valores Organizacionais do Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares – IPEN: uma contribuição para gestão organizacional baseada em valores.** Tese de Doutorado-Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares, Autarquia associada à Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

PUTTI , J. M.; ARYEE, S. & LIANG, T. K. Work values and organizational commitment: a study in the context. **Human Relations**, v. 42, n. 3, p. 275-288, 1989.

RANDALL, D. M. Commitment and the organization: The organization man revisited. **Academy of Management Review**, v. 3, p. 460-471, 1987.

RANGEL, Alexandre. **O que podemos aprender com os gansos.** São Paulo: Editora Original, 2003.

RICCO, Maria F. F. **Comprometimento organizacional em condições adversas: o caso dos pesquisadores do Centro Técnico Aeroespacial.** Dissertação de Mestrado-PPGA/FEA/USP, 1998.

SBRAGIA, Roberto. **O Impacto de Aspectos Ligados à Operação de Estruturas Matriciais sobre o Desempenho de Projetos de P & D.** Tese de Doutorado-Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1982.

SCHWARZ, R. **Ao Vencedor as Batatas.** 5. ed. Rio de Janeiro: Editora34, 1977.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais.** Tradução de Maria Marta H. D'Oliveira & Mirian Marinotti Del Rey. 2.ed. São Paulo: EPU, 1987.

SHORE, L. & WAYNE, S. J. Commitment and employee behavior: comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support, **Journal of Applied Psychology**, v. 78, n.5, p. 774-780, 1993.

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional: o impacto das emoções,** Tradução técnica de Jean Pierre Marras, São Paulo: Pioneira, 2002.

TEJOS-SALDIVIA, M. E., **A relação causal entre comprometimento e desempenho: um estudo em Centros de Pesquisa.** Tese de Doutorado-Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares, Autarquia associada à Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

VALENTE, Paula Mercedes Becker. **Operadores de Reatores Nucleares: Um estudo sobre a identidade profissional.** Dissertação de Mestrado-Universidade São Marcos, São Paulo, 1997.

VARDI, Y., WIENER, Y & POPPER, M. The value content of organizational mission as a factor in the commitment of members. **Psychological Reports**, v. 65, p. 27-34, 1989.

WIENER Yoash. Commitment in Organizations: A Normative View. **Academy of Management Review**, v.7, p. 418-428, 1982.

WIENER Yoash. & GECHMAN Arthur: Commitment: A Behavioral Approach to Job Involvement. **Journal of Vocational Behavior**, v. 10, p. 47-52, 1977.

WITTIG-BERMAN, Ursula & LANG Dorothy. Individual value systems, organizational investments, and personal constraints as predictors of organizational commitment: Direct or indirect effects?. **International Journal of Value – Base Management**, v 3, n. 3, p. 65-76, 1990.

YIN, R. K. **Estudo de Caso Planejamento e Método**, Tradução Daniel Grassi. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YU, Chong H. **An introduction to computing interpreting Bronbach Coefficient Alpha in SAS**, Proceedings of 26 th SAS User Group International Conference. 22 a 25.04.2001. California: Long Beach. Disponível em: <http://www.asu.edu/sas/sugi26/stats/p246-26.pdf> . Acesso em 25.06.2007.

APÊNDICE A - Questionário para Coleta dos dados Primários

QUESTIONÁRIO PARA A OBTENÇÃO DE DADOS PRIMÁRIOS DA PESQUISA SOBRE COMPROMETIMENTO, CUJO OBJETIVO É VERIFICAR GRAU E DIMENSÃO DO COMPROMETIMENTO TANTO OCUPACIONAL COMO ORGANIZACIONAL.

AS QUESTÕES PROCURAM IDENTIFICAR DETERMINADAS CARACTERÍSTICAS PESSOAIS, DE TRABALHO E DE DESEMPENHO, BEM COMO, ATRAVÉS DE INSTRUMENTO JÁ VALIDADO MENSURAR OS COMPROMETIMENTOS. A PESQUISA É ESTRITAMENTE ACADÊMICA.

PARTE I

1. Sexo masculino feminino
2. Qual sua idade?
3. Qual seu tempo de Serviço no IPEN ?
4. Qual seu tempo na Ocupação de Pesquisador ?
5. Qual sua formação de graduação?
6. O Sr. (a) possui qual Titulação: Mestrado - Mestrado e Doutorado
Doutorado
7. O Sr.(a) Ministra aulas de pós Pós-Graduação no IPEN?
 sim não

PARTE II

1. Qual seu número de Projetos em parceria com agência de fomento e/ou com empresas?
2. Qual o número de suas publicações (nacionais e internacionais)?.
3. Qual o número de Trabalhos em Congresso que o Sr.(a) apresentou (nacionais e internacionais)?
4. Qual o número de Patentes de sua autoria?
5. Qual o Número de Orientandos (mestrado e doutorado / concluídos e em andamento)?.
6. Qual a média (anual) de recursos financeiros oriundos de convênios/projetos que o Sr. (a) consegue trazer para a Instituição?

PARTE III

Extraída da publicação intitulada “Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization” (MEYER *et al.*, 1993, p. 544, tradução Silva, 2007)

A	B	C	D	E	F
Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente

Fator 1

1. A pesquisa é importante para minha auto-imagem.
2. Eu lamento ter entrado na ocupação de pesquisador (a).
3. Eu tenho orgulho de ser um (a) pesquisador (a).
4. Eu não gosto de ser um (a) pesquisador (a).
5. Eu não me identifico com a ocupação de pesquisador (a).
6. Eu sou entusiasmado (a) com a pesquisa

A	B	C	D	E	F
Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente

Fator 2

1. Eu investi muito na ocupação de pesquisador (a) para considerar mudar agora.
2. Mudar de ocupação agora seria difícil para mim.
3. Muito da minha vida seria interrompido se eu mudasse a minha ocupação.
4. Seria custoso para mim, mudar de ocupação agora.
5. Não existem pressões para me impedir de mudar de ocupação.
6. Mudar de ocupação agora requereria considerável sacrifício pessoal.

A	B	C	D	E	F
Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente

Fator 3

1. Eu acredito que as pessoas que foram treinadas numa ocupação têm a responsabilidade de permanecer naquela ocupação por um razoável período de tempo.
2. Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer na ocupação de pesquisador (a).
3. Eu sinto responsabilidade com a ocupação de pesquisador (a) para continuar nela.
4. Mesmo se fosse vantajoso para mim, eu não sinto que seria correto deixar a pesquisa agora.
5. Eu me sentiria culpado se eu deixasse a pesquisa.
6. Eu estou na ocupação de pesquisador (a) por causa de um senso de lealdade (com a pesquisa).

A	B	C	D	E	F
Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente

Fator 4

1. Eu seria muito feliz em ficar o resto de minha carreira nessa instituição.
2. Eu realmente sinto como se os problemas dessa instituição fossem meus.
3. Eu não sinto um forte sentimento de “pertencer” à instituição.
4. Eu não me sinto “ligado emocionalmente” a essa instituição.
5. Eu não me vejo como “parte da família” na instituição.
6. Essa instituição tem muito significado pessoal para mim.

A	B	C	D	E	F
Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente

Fator 5

1. Neste momento permanecer na instituição é uma questão de necessidade tanto quanto desejo.
2. Seria muito difícil para mim deixar a instituição neste momento, mesmo se eu quisesse.
3. Muito da minha vida se desorganizaria se eu decidisse que queria deixar a instituição agora.
4. Eu sinto que eu tenho poucas opções a considerar se deixar essa instituição.
5. Se eu não tivesse já colocado tanto de mim nessa instituição eu consideraria trabalhar em outro lugar.
6. Uma das poucas conseqüências negativas de deixar essa instituição seria a escassez de alternativas disponíveis.

A	B	C	D	E	F
Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente

Fator 6

1. Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer com meu atual empregador (instituição).
2. Mesmo se fosse vantajoso para mim, eu não sinto que seria correto deixar a instituição agora.
3. Eu me sentiria culpado (a) se eu deixasse a instituição agora.
4. Essa instituição merece minha lealdade.
5. Eu não deixaria a instituição agora porque tenho um sentimento de obrigação para com as pessoas da instituição.
6. Eu devo muito à instituição.

PARTE IV

01) Se fosse possível escolher, hoje, na situação de aposentadoria, o Sr.(a) optaria por seguir a vida acadêmica ou escolheria o empreendedorismo?

() acadêmica () empreendedorismo () outros

APÊNDICE B - Pontuação Individual obtida através do questionário (PARTE III) para mensuração do grau de comprometimento ocupacional em suas três dimensões.

Questões de 1 a 6 = fator 1 Afetivo (Legenda A1 – A2 – A3 – A4 – A5 – A6)

Questões de 1 a 6 = fator 2 Instrumental (Legenda I1 – I2 – I3 – I4 – I5 – I6)

Questões de 1 a 6 = fator 3 Normativo (Legenda N1 – N2 – N3 – N4 – N5 – N6)

Respondente X Dimensão do Comprometimento Ocupacional

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	I1	I2	I3	I4	I5	I6	N1	N2	N3	N4	N5	N6
1	3	3	3	3	3	3	-1	-1	2	2	-1	2	-1	-1	2	2	2	-1
2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	-2	3	1	-1	3	3	1	1
3	2	3	3	3	3	3	-1	1	2	2	-1	2	-1	-1	2	2	2	-1
4	3	3	3	3	3	3	2	2	-1	2	-1	2	2	-1	2	-1	2	2
5	2	2	0	2	2	1	-1	2	-1	2	-1	2	-1	-1	2	2	2	-1
6	2	3	3	3	3	3	0	3	2	2	2	2	0	1	1	-1	-1	1
7	3	3	3	3	3	3	-1	2	1	2	-1	2	2	2	-1	1	-1	-1
8	2	3	2	3	3	2	0	1	3	2	2	3	1	1	3	0	-1	1
9	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	-1	2	-1	-1	2	2	2	1
10	2	2	2	2	2	2	2	-1	1	2	2	2	2	-1	2	2	2	-1
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	-2	3	2	-2	3	3	3	3
12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	2	2	3	3	2
13	3	3	3	3	3	3	1	2	0	1	-1	1	-1	-1	2	1	-1	-1
14	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	-1	1	2	-1	3	3	2	-1
15	3	3	3	3	3	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	2	-1	-1	-1
16	-1	3	3	3	3	3	2	2	2	2	-1	2	2	-1	2	2	2	-1
17	2	3	3	3	3	3	2	0	0	2	-1	2	1	-1	2	-1	2	2
18	0	2	2	2	3	3	2	2	0	2	-1	2	1	2	2	2	1	-1
19	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1
20	3	3	3	3	3	3	-1	-2	-2	-2	-1	3	-1	2	2	2	-1	-2
21	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	0	-1	-1	2	-1	2
22	2	2	2	2	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	2	0	0	-1
23	3	3	3	3	3	3	1	0	2	1	-2	1	1	2	2	2	3	-2
24	3	3	2	3	3	3	3	1	3	2	-1	2	-1	0	3	2	-1	-1
25	3	3	3	3	3	3	3	0	0	0	0	0	1	0	2	1	1	1
26	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	-1	-1	0	0	2	1	0	0
27	2	3	2	3	3	1	1	-2	-1	-1	1	-1	1	2	2	1	0	0
28	2	3	3	3	3	3	-1	-1	-1	-1	-2	3	-2	3	2	1	-1	0
29	-1	3	2	3	3	1	3	2	-1	1	-1	1	0	-1	2	-1	-1	-1
30	2	3	3	3	3	3	2	0	1	2	-2	2	2	2	1	-1	-1	-1
32	3	3	3	3	3	3	3	1	1	2	-1	2	1	-1	3	2	-1	-1
32	3	3	3	3	3	3	-1	2	1	2	-1	2	-1	-1	2	2	-1	-1
33	3	3	3	3	3	3	-2	3	3	3	-2	-1	3	-2	3	3	3	3
34	3	3	3	3	3	3	2	2	1	2	-1	1	1	0	2	1	-1	-2
35	3	3	3	3	3	3	3	-1	-1	2	-1	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1
36	3	2	3	2	2	3	2	2	2	1	-2	2	2	2	2	1	2	3

37	3	2	3	3	3	3	3	1	1	1	0	2	-1	-2	-2	-2	-2	-2
38	3	3	3	3	3	3	-1	-2	2	3	-2	-2	-2	-1	-2	-1	-2	-2
39	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1
40	2	3	3	3	3	3	-1	3	3	3	2	3	0	-2	0	1	-1	-1
41	2	3	1	3	3	2	-1	0	2	2	-1	2	2	-1	-1	-1	-1	-1
42	-1	3	3	3	3	3	0	-1	-1	-1	-1	1	0	-2	2	0	3	-2
43	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	1	0
44	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	-1	2	1	-1	2	2	-1	2
45	3	3	3	3	3	3	-1	2	-1	2	-1	2	2	2	2	1	2	2
46	3	3	3	3	3	3	-2	2	2	1	0	1	2	-1	2	2	1	-1
47	-1	2	2	2	2	2	-1	1	-1	0	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1
48	2	3	2	2	2	2	3	3	-1	2	-1	1	-1	-1	2	-1	-1	-1
49	3	3	3	3	3	3	-1	2	1	-1	-1	1	1	0	2	-1	-1	-1
50	2	3	3	3	3	3	1	1	0	0	0	1	1	-1	3	0	-1	-1
51	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	-2	3	-1	-2	2	-2	3	-1
52	1	2	1	2	2	2	3	1	1	2	2	1	1	2	2	0	-1	0
53	3	3	3	3	3	3	2	2	2	-1	-1	2	1	-1	3	1	2	-1
54	3	3	3	3	3	3	3	1	1	-1	-2	1	1	1	2	0	-2	-1
55	3	3	3	2	2	2	2	0	-1	0	-1	0	2	-1	2	1	-1	1
56	3	3	3	3	3	3	2	1	2	0	-1	0	2	2	3	1	1	2
57	0	3	2	3	3	3	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	3	-2	-2	-1
58	2	2	2	2	2	2	1	0	1	1	2	1	2	2	2	0	0	1
59	3	3	3	3	3	3	0	1	2	3	2	0	2	-1	3	-1	-1	2
60	-1	3	3	3	3	3	2	2	2	2	0	2	-1	2	2	2	1	2
61	3	3	3	3	3	3	3	1	2	3	-1	2	1	-2	2	2	2	0
62	1	2	2	2	2	2	1	-1	-1	-1	0	-1	2	1	2	1	-1	-1
63	3	3	3	3	3	3	2	3	-1	2	-1	2	-1	-1	2	2	2	1
64	2	3	3	3	3	3	2	2	2	-1	-1	2	2	2	2	2	-1	1
65	3	3	3	3	3	3	2	1	0	3	3	3	2	2	3	1	-1	1
66	3	3	3	3	3	3	-2	0	0	2	-2	-1	-1	-2	-1	0	0	-2
67	3	3	2	3	3	3	3	-1	-1	-1	2	2	1	-1	1	-1	-1	-1
68	2	3	3	3	3	3	2	-1	2	-1	2	-1	1	-1	2	2	-1	-1
69	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	-1	2	1	2	2	2	2	2
70	-1	3	3	3	3	3	-1	2	1	2	-1	2	-1	-1	3	3	-1	-1
71	-1	3	3	3	3	3	-1	2	2	2	-1	2	-1	-1	0	-1	-1	-1
72	3	3	3	3	3	3	0	2	2	2	-1	1	2	-1	2	2	0	1
73	2	2	2	2	2	1	2	-1	-1	1	-1	-1	-1	2	2	1	-1	-1
74	1	3	3	3	3	3	1	3	2	2	-1	1	1	-1	2	2	-1	-1
75	3	3	3	3	3	2	-1	3	1	1	-1	2	-1	2	3	3	0	-1
76	3	3	3	3	3	3	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	2	2	-1	-1	-1
77	1	2	2	2	2	2	3	0	1	0	-1	1	-1	-2	1	-2	-2	-2
78	2	3	3	3	3	3	2	2	-1	-1	-1	2	-1	2	-1	-1	2	-1
79	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	-1	-2	2	1	3	1	-1	-1
80	3	3	3	3	3	3	0	2	2	2	-1	2	0	-1	2	2	-1	-1
81	1	3	1	3	-1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1	0	-1	-1
82	2	3	2	3	0	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	2	-1	-1	-1	-1	-1
83	3	3	3	3	3	3	-1	2	2	-1	-1	-1	2	2	2	-1	-1	-1
84	1	3	1	3	3	2	3	2	2	2	-2	2	1	3	3	2	2	3

85	-1	3	3	3	3	3	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-2	-2	-2	-2
86	2	2	2	-1	2	-1	2	-1	1	2	-1	2	2	2	2	1	0	-1
87	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	-2	3	3	2	3	3	1	1
88	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	-2	2	3	2	2	1	-1	-1
89	3	3	1	3	3	2	0	-2	-2	-1	1	-1	-2	3	1	-1	-2	-2
90	3	3	3	3	3	3	1	-1	1	1	2	-1	-1	-1	2	-1	-1	-1
91	3	3	2	3	3	3	3	-1	2	-1	-1	-1	2	-1	2	1	-1	2
92	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	-1	1	1	1	2	0	0	1
93	2	3	2	3	2	2	0	-1	-1	-1	-1	1	0	-1	1	0	1	-1
94	1	3	3	3	3	3	0	-2	-1	-1	-1	-2	-2	-2	-1	-2	-2	-2
95	2	2	2	2	2	3	-1	1	2	2	2	1	1	1	2	-1	-1	-1
96	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	0	2	-1	-1	2	-1	-1	-1
97	1	1	1	1	1	1	3	3	1	2	-1	-2	2	1	3	1	-1	-1
98	1	2	-1	0	2	1	0	1	2	3	3	3	1	1	3	0	-1	1
99	2	1	1	2	1	0	2	2	-1	2	-1	2	2	-1	2	-1	2	2
100	3	3	3	3	3	3	1	1	1	2	-2	3	1	-2	2	2	3	3
101	2	3	2	3	0	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	2	-1	-1	-1	-1	-1
102	2	2	2	2	0	1	1	0	0	1	1	1	2	1	2	0	0	-1
103	2	3	3	2	2	3	-1	-2	-2	-2	2	3	0	-2	0	1	-1	-1
104	3	3	3	3	3	3	-1	-2	2	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1
105	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	1	2	-1	-2	-2	-1	1
106	2	2	2	2	2	1	-1	-1	0	1	1	1	1	2	-1	1	2	-1
107	1	3	3	3	3	3	1	3	2	2	-1	1	1	-1	2	2	-1	-1
108	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	-1	2	2	2	2	-1	0	-1
109	3	3	3	3	3	3	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	2	2	-1	-1	-1
110	3	2	2	2	3	3	2	1	-1	2	0	3	0	1	3	3	2	1
111	2	1	2	2	3	3	1	-1	-1	0	-2	2	2	1	1	-1	0	-1
112	3	3	2	3	3	2	0	1	1	-1	0	-1	-2	2	2	-1	-2	-2
113	3	3	3	3	3	3	2	-1	2	1	2	1	-1	2	2	2	-1	-1
114	3	3	3	3	3	3	1	-1	-1	2	0	1	2	-1	1	-1	1	1
115	2	3	3	3	3	3	-1	1	2	2	1	2	-1	-1	2	1	-1	2
116	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	-1	0	1	-1	2	2	0	0
117	2	3	1	3	3	2	2	-2	1	3	-1	2	1	2	2	2	-2	2
118	1	3	3	3	3	3	1	2	1	2	2	-2	-1	-1	3	2	1	-1
119	1	3	3	3	2	2	2	2	2	-2	-1	2	-1	2	2	-1	-1	-1
120	2	3	3	3	3	3	0	2	2	2	-1	1	2	-1	2	2	3	1
121	3	2	2	-1	2	1	-2	2	-1	1	-1	-1	-1	2	2	1	-1	-1
122	1	3	3	3	3	3	1	-2	-2	-2	2	1	1	-1	2	1	-1	-1
123	3	3	2	3	3	2	2	3	1	1	-1	2	2	2	3	1	3	-1
124	2	3	3	-1	2	2	1	-1	1	-1	-1	3	2	1	-2	-1	-1	-1
125	1	3	2	2	2	2	2	0	1	0	2	1	-1	1	1	-2	-2	-2
126	2	3	3	3	3	3	2	2	-1	-1	2	2	-1	2	-1	-1	2	-1

APÊNDICE C - Pontuação Individual obtida através do questionário (PARTE III) para mensuração do grau de comprometimento organizacional em suas três dimensões.

Questões de 1 a 6 = fator 1 Afetivo (Legenda A1 – A2 – A3 – A4 – A5 – A6)

Questões de 1 a 6 = fator 2 Instrumental (Legenda I1 – I2 – I3 – I4 – I5 – I6)

Questões de 1 a 6 = fator 3 Normativo (Legenda N1 – N2 – N3 – N4 – N5 – N6)

Respondente X Dimensão do Comprometimento Organizacional

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	I1	I2	I3	I4	I5	I6	N1	N2	N3	N4	N5	N6
1	3	-1	2	-1	2	2	0	1	2	-1	-1	1	-1	1	0	2	2	1
2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	1	1	1	3	2	3
3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	-1	-1	-1	0	-1	1	2	1
4	2	2	2	2	2	2	-1	2	2	-1	-1	-1	-1	2	2	2	2	2
5	1	1	2	2	2	2	2	-1	2	1	-1	-1	0	2	2	2	-1	2
6	2	1	2	2	1	1	2	1	1	2	-1	2	-1	1	1	2	1	1
7	2	-1	2	2	0	2	-1	1	-1	-1	-1	2	-1	2	-1	2	-1	2
8	1	1	-1	0	1	2	2	2	3	0	0	2	1	-1	-1	2	-1	-1
9	2	2	2	2	2	3	1	2	1	1	1	1	0	1	1	2	2	2
10	1	1	-1	2	2	2	2	2	3	2	1	1	-1	2	2	2	2	2
11	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	-1	2	-1	3	-1	3	-1	3
12	3	3	3	3	2	2	2	2	3	-1	-1	-1	2	2	2	2	-1	3
13	2	2	2	2	2	2	2	2	1	-1	0	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1
14	3	3	3	3	1	3	-2	3	3	-1	2	-1	2	2	2	3	2	3
15	3	2	2	2	2	3	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	3	-1	-1
16	2	1	2	2	2	2	1	2	2	0	-1	-1	-1	2	2	2	-1	2
17	-1	-1	2	2	-1	2	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	2	-1	1
18	2	1	2	2	2	2	2	2	-1	-1	2	-1	2	-1	-1	2	-1	2
19	2	0	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	-1	2	2	2	3
20	1	2	-1	-1	-1	2	-1	2	-1	2	-1	-1	-1	-1	-1	2	-1	2
21	2	-1	2	0	2	2	-1	2	2	2	2	2	-1	2	-1	2	-1	2
22	2	1	1	1	-1	2	2	2	2	2	2	-1	-1	-1	1	2	1	3
23	3	3	3	3	3	3	-2	2	3	1	-2	-2	3	1	2	3	-1	3
24	2	3	3	3	3	3	0	3	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1	3	3	3
25	1	1	2	3	2	3	1	1	1	1	2	1	0	1	1	1	1	2
26	-2	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2
27	2	1	3	3	3	3	1	0	1	-2	-1	-1	1	1	0	2	2	-1
28	-1	0	0	2	2	-1	1	2	2	2	-2	-2	0	1	-1	3	1	3
29	-1	-1	2	2	-1	2	2	-1	-1	-1	-1	2	-1	-1	-1	2	1	2
30	3	3	3	3	3	3	2	3	1	0	-1	-2	2	2	-1	2	1	2
31	-1	-1	2	2	2	2	-1	-1	-1	2	-1	2	-1	0	-1	2	-1	2
32	2	2	2	-1	-1	2	-1	2	-1	-1	-1	-1	0	-1	-1	-1	2	-1
33	3	3	3	3	3	3	-1	2	3	1	-2	-1	2	3	-1	3	-1	2
34	-1	-1	0	0	2	2	2	1	1	1	0	-1	-1	-1	-1	1	-2	1
35	2	1	1	2	0	2	-1	-1	-1	-1	-1	-2	-1	2	-1	2	-1	2
36	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	0	-1	-1	3	2	2

37	-1	-2	2	1	-1	3	3	2	1	-1	-2	-2	-2	-2	-2	-2	1	2
38	-2	1	1	1	1	1	1	0	-1	-2	0	-1	0	0	-2	2	-2	3
39	2	1	2	2	2	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	2	-1	1	
40	3	2	2	2	2	3	-1	2	2	0	-1	-1	-1	1	-1	2	2	2
41	2	2	2	2	2	2	1	-1	-1	-1	-1	-1	2	-1	-1	2	-1	2
42	2	-2	2	2	2	2	-1	1	-1	0	-2	-1	-1	-1	-1	3	-2	-1
43	2	2	2	-1	1	2	2	2	2	1	1	1	0	0	-1	2	-1	1
44	2	2	2	2	2	2	2	2	2	-1	-1	-1	0	2	-1	2	2	2
45	2	2	2	2	-1	2	2	2	-1	2	-1	-1	-1	-1	2	-1	2	2
46	2	0	0	0	0	3	-1	-1	0	-1	-1	-1	2	1	-1	2	1	3
47	0	-1	1	-1	-1	0	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	0	-1	-1	1	1
48	-1	-1	-1	2	-1	2	2	2	-1	2	-1	2	-1	2	-1	-1	-1	2
49	2	1	2	2	2	2	2	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	2
50	1	1	2	2	2	2	1	-1	1	0	-1	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1
51	0	2	-1	-1	-1	0	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	3	2	-1
52	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0
53	1	-1	2	2	2	3	0	-1	-1	-2	-1	-1	-1	-1	-1	2	-1	3
54	2	1	2	1	1	3	1	0	2	-2	-1	-1	1	0	-1	3	0	3
55	2	2	1	2	2	2	2	-1	-1	-1	-1	-1	2	2	2	3	1	2
56	1	-1	2	2	1	2	2	3	3	3	-1	2	2	0	0	2	3	3
57	2	-1	2	2	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	2	-1	2	-1	2
58	1	2	2	2	2	2	1	0	0	-1	1	-1	2	0	1	2	1	2
59	0	2	2	2	2	2	0	1	0	-1	1	-2	-1	1	1	2	2	3
60	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	-1
61	2	2	3	3	3	3	2	3	2	-2	-1	-2	-1	3	3	3	2	2
62	-1	1	1	1	2	2	0	0	-1	-1	2	2	2	2	-1	1	0	2
63	2	1	2	2	1	2	2	2	2	-1	-1	-1	2	2	2	2	2	2
64	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	-1	-1	2	2	-1	2	2	2
65	-1	-1	0	1	0	1	2	2	-1	-1	-1	-1	2	0	-1	2	1	2
66	3	1	2	3	3	3	0	-1	-1	-1	0	0	-1	0	0	1	-1	3
67	2	2	2	2	2	2	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	2	2	2
68	-1	1	-1	2	2	2	1	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	2	-1	2
69	2	0	1	2	-1	2	2	2	-1	2	-1	-1	2	2	2	2	2	2
70	-1	1	2	2	-1	2	2	3	3	-2	-1	-1	-1	2	2	2	2	2
71	-1	2	2	-1	2	-1	-1	2	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1	2	-1	-1
72	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	-1	-1	-1	2	-1	2	1	2
73	1	1	2	2	2	2	2	-1	-1	2	-1	2	2	-1	2	2	2	2
74	2	-1	1	1	1	2	2	1	2	0	-1	-1	-1	-1	-1	2	-1	1
75	3	1	3	3	3	2	2	2	-1	-1	-1	-1	2	2	-1	2	2	2
76	2	2	2	2	2	2	-1	2	0	-1	-1	-1	0	2	-1	1	2	1
77	-2	-1	2	3	2	3	3	-1	1	-1	2	1	-2	-2	-2	0	-2	-2
78	2	-1	2	-1	-1	-1	2	2	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1	2	-1	2
79	2	1	3	3	3	3	1	2	2	0	-2	-1	-1	1	-1	2	1	2
80	1	1	0	1	2	2	2	2	2	2	0	-1	-1	1	-1	2	0	0
81	1	0	1	1	1	1	1	1	1	-1	-1	-1	1	-1	-1	0	-1	1
82	2	1	2	0	2	2	1	1	2	1	-1	-1	-1	-1	-1	2	-1	2
83	3	3	3	3	3	3	-1	2	-1	-1	-1	-1	2	2	-1	3	2	3
84	2	1	2	2	2	2	1	3	2	3	-1	1	2	2	2	2	0	0

85	-2	-2	-2	-1	-1	-2	-1	-1	-1	-1	-1	-1	0	-1	-1	-1	0	-1
86	2	1	2	0	2	1	2	-1	2	1	-1	-1	-1	-1	-1	2	-1	2
87	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	-1	-1	2	2	-1	3	1	3
88	0	0	0	1	0	2	1	0	2	1	-1	-1	-1	1	-1	2	3	2
89	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-2	-2	0	-2	1	-2	-2	-2	3	-1	3
90	2	-1	2	2	2	2	1	1	-2	1	-1	-1	-1	-1	-1	2	-1	2
91	-1	2	2	2	2	2	-1	2	-2	-2	2	1	2	0	1	2	2	2
92	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	0	-1	1	-1	-1	1	0	1
93	2	1	2	1	1	2	2	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	2	-1	2
94	2	0	1	1	1	3	-1	1	-2	-2	-2	-2	-1	-1	-1	2	-1	3
95	2	1	2	3	2	3	0	1	2	0	-1	-2	1	-1	-1	2	0	1
96	2	2	2	2	2	2	2	2	1	-1	-1	-1	0	-1	-1	2	-1	3
97	-2	-2	-2	-2	-2	-2	1	2	2	0	-2	-1	-1	1	-1	2	1	2
98	1	1	-1	0	1	2	2	2	3	0	0	2	1	-1	-1	2	-1	-1
99	2	2	2	3	3	2	-1	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1	2	2	2	2
100	1	3	2	2	2	2	3	3	3	3	-1	2	-1	3	-1	3	-1	3
101	2	1	-1	-2	-1	2	1	1	2	1	-1	-1	-1	-1	-1	2	-1	2
102	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	-1	-1	-1	1	2	1	3
103	1	1	1	1	1	1	-1	2	2	0	-1	-1	-1	1	-1	2	2	2
104	-1	2	2	2	2	-1	2	2	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1	2	-1	-1
105	2	2	2	2	2	2	2	2	3	0	-1	-1	-1	2	-1	2	1	2
106	2	2	2	-1	-1	2	2	-1	-1	2	-1	2	2	3	3	2	3	2
107	2	-1	1	1	1	2	2	1	2	0	-1	-1	-1	-1	-1	2	-1	1
108	2	2	-1	0	3	2	2	2	-1	2	-1	-1	2	2	-1	2	2	2
109	-2	-1	-2	3	3	0	-1	2	0	-1	-1	-1	0	2	-1	1	2	1
110	2	3	3	2	3	3	2	3	2	-1	-1	-1	2	1	-1	2	-1	0
111	0	0	0	1	0	2	1	2	2	-1	-1	-1	-1	1	-1	2	2	1
112	-1	-1	-1	1	1	1	1	2	-2	0	-1	1	-2	-2	-2	3	-1	3
113	2	2	2	2	2	2	1	2	-2	1	-1	0	-1	-1	-1	2	-1	2
114	2	2	2	2	3	3	2	2	1	1	-2	-1	-1	2	-1	2	1	2
115	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	-1	-1	-1	-1	2	0	2	2
116	2	-1	1	1	1	2	2	1	2	0	-1	-1	-1	-1	-1	2	-1	1
117	2	0	1	2	-1	2	2	2	-1	2	-1	-1	2	2	2	2	2	2
118	-1	1	2	2	-1	2	2	3	3	-2	-1	-1	-1	2	2	2	2	2
119	-1	2	2	-1	2	-1	-1	2	2	1	-1	-1	-1	-1	-1	-2	1	-1
120	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	-1	-1	-1	2	-1	2	1	2
121	1	1	-1	2	2	-1	-2	-1	1	2	2	2	2	2	2	2	-2	2
122	2	-1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	-1	-1	1	-1	2	1	1
123	3	1	3	3	-2	2	2	2	-1	1	-1	-1	-2	2	-1	2	2	2
124	2	2	2	2	2	2	-1	2	1	-1	-1	-1	3	2	-1	1	2	1
125	-2	-2	2	3	2	3	3	-1	1	-1	2	1	-2	-2	-2	-2	-2	-2
126	2	-1	2	-1	-1	1	2	2	2	-1	-1	-1	-1	1	-1	2	-1	2

APÊNDICE D - Grau Individual do Comprometimento Ocupacional e Organizacional em três dimensões obtido através da aplicação do questionário.

Nomenclaturas empregadas para a presente dissertação:

Comprometimento Ocupacional Afetivo - **AFET/OC**

Comprometimento Ocupacional Instrumental – **INST/OC**

Comprometimento Ocupacional Normativo – **NORM/OC**

Comprometimento Organizacional Afetivo – **AFET/OR**

Comprometimento Organizacional Instrumental – **INST/OR**

Comprometimento Organizacional Normativo – **NORM/OR**

	AFET/OC	INST/OC	NORM/OC	AFET/OR	INST/OR	NORM/OR
1	4	3	3	3	2	3
2	4	4	3	4	4	4
3	4	3	3	4	3	2
4	4	3	3	4	2	3
5	3	3	3	3	2	3
6	4	4	2	3	3	3
7	4	3	2	3	2	3
8	4	4	3	3	3	2
9	4	3	3	4	3	3
10	4	3	3	3	4	3
11	4	4	4	4	4	3
12	4	4	4	4	3	3
13	4	3	2	4	3	1
14	4	3	3	4	3	4
15	4	1	2	4	1	2
16	4	3	3	4	3	3
17	4	3	3	3	2	2
18	4	3	3	4	3	3
19	4	4	3	3	3	3
20	4	1	2	2	2	2
21	4	4	2	3	3	3
22	3	3	3	3	3	3
23	4	3	3	4	2	4
24	4	3	2	4	2	3
25	4	3	3	4	3	3
26	4	3	3	1	1	1
27	4	2	3	4	2	3
28	4	2	3	2	3	3
29	4	3	2	3	2	2
30	4	3	2	4	3	3
31	4	3	3	3	2	2
32	4	3	2	3	2	2
33	4	3	4	4	2	3
34	4	3	2	2	3	2

35	4	3	1	1	1	1
36	4	3	4	4	3	3
37	4	3	1	2	2	1
38	4	2	1	3	2	2
39	4	4	1	4	1	2
40	4	4	2	4	2	3
41	4	3	2	4	2	3
42	4	1	2	3	2	2
43	4	3	3	3	3	2
44	4	4	3	4	3	3
45	4	3	4	3	3	3
46	4	3	3	3	1	3
47	3	2	1	2	1	2
48	4	3	2	2	3	2
49	4	2	2	4	2	2
50	4	3	2	3	2	1
51	4	4	2	1	1	2
52	3	3	3	3	2	3
53	4	3	3	3	1	2
54	4	3	2	3	2	3
55	4	2	3	4	2	4
56	4	3	4	3	4	3
57	4	1	2	3	1	3
58	4	3	3	4	2	3
59	4	3	3	3	2	3
60	4	3	3	4	4	3
61	4	3	3	4	2	4
62	4	2	3	3	2	3
63	4	3	3	3	3	4
64	4	3	3	4	3	3
65	4	4	3	2	2	3
66	4	2	1	4	2	2
67	4	3	2	4	2	3
68	4	3	2	3	2	2
69	4	3	4	3	3	4
70	4	3	2	3	3	3
71	4	3	1	3	2	2
72	4	3	3	4	3	3
73	4	2	2	3	3	3
74	4	3	2	3	3	2
75	4	3	3	4	2	3
76	4	1	2	4	2	3
77	4	3	1	3	3	1
78	4	3	2	2	3	2
79	4	3	3	4	2	3
80	4	3	2	3	3	2
81	3	3	3	3	2	2
82	4	1	2	3	3	2

83	4	2	3	4	2	4
84	4	3	4	4	3	3
85	2	1	1	1	1	1
86	3	3	3	3	2	2
87	4	4	4	4	3	3
88	4	3	3	3	2	3
89	4	1	2	1	1	2
90	4	3	2	3	2	2
91	4	2	3	3	2	3
92	4	3	3	3	3	2
93	4	2	2	3	2	2
94	4	1	1	3	1	2
95	4	3	2	4	2	2
96	4	4	2	4	2	2
97	3	3	3	1	2	3
98	3	4	3	3	3	2
99	3	3	3	4	2	3
100	4	3	3	4	4	3
101	4	1	2	2	3	2
102	3	3	3	4	3	3
103	4	2	2	3	2	3
104	4	2	2	3	3	2
105	4	4	2	4	3	3
106	4	2	3	3	3	4
107	4	3	2	3	3	2
108	4	3	3	3	3	3
109	4	1	2	2	2	3
110	4	3	3	4	3	3
111	4	2	2	3	2	3
112	4	2	2	2	2	2
113	4	3	3	4	2	2
114	4	2	3	4	3	3
115	4	3	2	4	3	3
116	4	3	3	3	3	2
117	4	3	4	3	3	4
118	4	3	2	3	3	3
119	4	3	1	3	2	2
120	4	3	3	4	3	3
121	4	2	2	3	3	3
122	4	3	2	3	3	2
123	4	3	3	4	2	3
124	4	1	2	4	2	3
125	4	3	1	3	3	1
126	4	3	2	2	3	2

APÊNDICE E - Médias Obtidas, entre os Comprometimentos Ocupacional e Organizacional em suas três dimensões: Afetiva, Instrumental e Normativa e as Variáveis Independentes.

ANOVA – Teste de Duncan ($\alpha=0,05$) – **Comprometimento Ocupacional Afetiva** X Sexo.

Sexo	Número de Respondentes	Média Obtida
FEM	62	3.887
MAS	64	3.766

ANOVA – Teste de Duncan ($\alpha=0,05$) – **Comprometimento Ocupacional Instrumental** X Sexo.

Sexo	Número de Respondentes	Média Obtida
FEM	62	2.806
MAS	64	2.766

ANOVA – Teste de Duncan ($\alpha=0,05$) – **Comprometimento Ocupacional Normativo** X Sexo.

Sexo	Número de Respondentes	Média Obtida
FEM	62	2.468
MAS	64	2.563

ANOVA – Teste de Duncan ($\alpha=0,05$) – **Comprometimento Organizacional Afetiva** X Sexo.

Sexo	Número de Respondentes	Média Obtida
FEM	62	3.210
MAS	64	3.250

ANOVA – Teste de Duncan ($\alpha=0,05$) – **Comprometimento Organizacional Instrumental** X Sexo.

Sexo	Número de Respondentes	Média Obtida
FEM	62	2.419
MAS	64	2.438

ANOVA – Teste de Duncan ($\alpha=0,05$) – **Comprometimento Organizacional Normativa** X Sexo.

Sexo	Número de Respondentes	Média Obtida
FEM	62	2.694
MAS	64	2.563

ANOVA – Teste de Duncan ($\alpha=0,05$) – [Comprometimento Ocupacional Afetivo](#) X Intervalo de Idade do Respondente.

Intervalo de Idade	Número de Respondentes	Média Obtida
34-42	18	3.833
43-51	43	3.837
52-60	55	3.800
61-69	10	3.900

ANOVA – Teste de Duncan ($\alpha=0,05$) – [Comprometimento Ocupacional Instrumental](#) X Intervalo de Idade do Respondente.

Intervalo de Idade	Número de Respondentes	Média Obtida
34-42	18	2.889
43-51	43	2.744
52-60	55	2.764
61-69	10	2.900

ANOVA – Teste de Duncan ($\alpha=0,05$) – [Comprometimento Ocupacional Normativo](#) X Intervalo de Idade do Respondente.

Intervalo de Idade	Número de Respondentes	Média Obtida
34-42	18	2.444
43-51	43	2.512
52-60	55	2.545
61-69	10	2.500

ANOVA – Teste de Duncan ($\alpha=0,05$) – [Comprometimento Organizacional Afetivo](#) X Intervalo de Idade do Respondente.

Intervalo de Idade	Número de Respondentes	Média Obtida
34-42	18	3.222
43-51	43	3.116
52-60	55	3.291
61-69	10	3.400

ANOVA – Teste de Duncan ($\alpha=0,05$) – [Comprometimento Organizacional Instrumental](#) X Intervalo de Idade do Respondente.

Intervalo de Idade	Número de Respondentes	Média Obtida
34-42	18	2.333
43-51	43	2.488
52-60	55	2.436
61-69	10	2.300

ANOVA – Teste de Duncan ($\alpha=0,05$) – **Comprometimento Organizacional Normativo** X Intervalo de Idade do Respondente.

Intervalo de Idade	Número de Respondentes	Média Obtida
34-42	18	2.333 a
43-51	43	2.767 ab
52-60	55	2.564 ab
61-69	10	2.900 b

(a**≠**b) médias diferentes

ANOVA – Teste de Duncan ($\alpha=0,05$) – **Comprometimento Ocupacional Afetivo** X Tempo de Instituição do Respondente.

Intervalo de Tempo de Instituição	Número de Respondentes	Média Obtida
1-10	21	3.857
11-20	24	3.833
21-30	58	3.793
31-41	23	3.870

ANOVA – Teste de Duncan ($\alpha=0,05$) – **Comprometimento Ocupacional Instrumental** X Tempo de Instituição do Respondente.

Intervalo de Tempo de Instituição	Número de Respondentes	Média Obtida
1-10	21	2.857
11-20	24	2.750
21-30	58	2.828
31-41	23	2.652

ANOVA – Teste de Duncan ($\alpha=0,05$) – **Comprometimento Ocupacional Normativo** X Tempo de Instituição do Respondente.

Intervalo de Tempo de Instituição	Número de Respondentes	Média Obtida
1-10	21	2.429
11-20	24	2.333
21-30	58	2.690
31-41	23	2.348

ANOVA – Teste de Duncan ($\alpha=0,05$) – **Comprometimento Organizacional Afetivo** X Tempo de Instituição do Respondente.

Intervalo de Tempo de Instituição	Número de Respondentes	Média Obtida
1-10	21	3.143
11-20	24	3.125
21-30	58	3.310
31-41	23	3.217

ANOVA – Teste de Duncan ($\alpha=0,05$) – **Comprometimento Organizacional Instrumental** X Tempo de Instituição do Respondente.

Intervalo de Tempo de Instituição	Número de Respondentes	Média Obtida
1-10	21	2.238
11-20	24	2.458
21-30	58	2.552
31-41	23	2.261

ANOVA – Teste de Duncan ($\alpha=0,05$) – **Comprometimento Organizacional Normativo** X Tempo de Instituição do Respondente.

Intervalo de Tempo de Instituição	Número de Respondentes	Média Obtida
1-10	21	2.429
11-20	24	2.548
21-30	58	2.759
31-41	23	2.652

ANOVA – Teste de Duncan ($\alpha=0,05$) – **Comprometimento Ocupacional Afetivo** X Tempo na Ocupação de Pesquisador do Respondente.

Intervalo de Tempo na Ocupação	Número de Respondentes	Média Obtida
1-10	27	3.889
11-20	25	3.760
21-30	63	3.810
31-41	11	3.909

ANOVA – Teste de Duncan ($\alpha=0,05$) – **Comprometimento Ocupacional Instrumental** X Tempo na Ocupação de Pesquisador do Respondente.

Intervalo de Tempo na Ocupação	Número de Respondentes	Média Obtida
1-10	27	2.852
11-20	25	2.760
21-30	63	2.762
31-41	11	2.818

ANOVA – Teste de Duncan ($\alpha=0,05$) – **Comprometimento Ocupacional Normativo** X Tempo na Ocupação de Pesquisador do Respondente.

Intervalo de Tempo na Ocupação	Número de Respondentes	Média Obtida
1-10	27	2.407
11-20	25	2.560
21-30	63	2.492
31-41	11	2.818

ANOVA – Teste de Duncan ($\alpha=0,05$) – **Comprometimento Organizacional Afetivo** X Tempo na Ocupação de Pesquisador do Respondente.

Intervalo de Tempo na Ocupação	Número de Respondentes	Média Obtida
1-10	27	3.185 a
11-20	25	3.160 a
21-30	63	3.190 a
31-41	11	3.727 b

(a**≠**b) médias diferentes

ANOVA – Teste de Duncan ($\alpha=0,05$) – **Comprometimento Organizacional Instrumental** X Tempo na Ocupação de Pesquisador do Respondente.

Intervalo de Tempo na Ocupação	Número de Respondentes	Média Obtida
1-10	27	2.259
11-20	25	2.520
21-30	63	2.429
31-41	11	2.636

ANOVA – Teste de Duncan ($\alpha=0,05$) – **Comprometimento Organizacional Normativo** X Tempo na Ocupação de Pesquisador do Respondente.

Intervalo de Tempo na Ocupação	Número de Respondentes	Média Obtida
1-10	27	2.481 a
11-20	25	2.560 ab
21-30	63	2.651 ab
31-41	11	3.000 b

(a**≠**b) médias diferentes

ANOVA – Teste de Duncan ($\alpha=0,05$) – **Comprometimento Ocupacional Afetivo** X Titulação do Respondente.

Titulação	Número de Respondentes	Média Obtida
Mestre	6	3.333a
Mestre/Doutor	114	3.842b
Doutor	6	4.000b

(a**≠**b) médias diferentes

ANOVA – Teste de Duncan ($\alpha=0,05$) – **Comprometimento Ocupacional Instrumental** X Titulação do Respondente.

Titulação	Número de Respondentes	Média Obtida
Mestre	6	2.667
Mestre/Doutor	114	2.798
Doutor	6	2.667

ANOVA – Teste de Duncan ($\alpha=0,05$) – **Comprometimento Ocupacional Normativo** X Titulação do Respondente.

Titulação	Número de Respondentes	Média Obtida
Mestre	6	2.833
Mestre/Doutor	114	2.500
Doutor	6	2.500

ANOVA – Teste de Duncan ($\alpha=0,05$) – **Comprometimento Organizacional Afetivo** X Titulação do Respondente.

Titulação	Número de Respondentes	Média Obtida
Mestre	6	3.333
Mestre/Doutor	114	3.228
Doutor	6	3.167

ANOVA – Teste de Duncan ($\alpha=0,05$) – **Comprometimento Organizacional Instrumental** X Titulação do Respondente.

Titulação	Número de Respondentes	Média Obtida
Mestre	6	2.500
Mestre/Doutor	114	2.430
Doutor	6	2.333

ANOVA – Teste de Duncan ($\alpha=0,05$) – **Comprometimento Organizacional Normativo** X Titulação do Respondente.

Titulação	Número de Respondentes	Média Obtida
Mestre	6	2.500
Mestre/Doutor	114	2.632
Doutor	6	2.667

ANOVA – Teste de Duncan ($\alpha=0,05$) – **Comprometimento Ocupacional Afetivo** X Número de Publicações do Respondente.

Intervalo de Publicações	Número de Respondentes	Média Obtida
1-25	80	3.813
26-50	29	3.759
51-75	9	4.000
76-100	8	4.000

ANOVA – Teste de Duncan ($\alpha=0,05$) – **Comprometimento Ocupacional Instrumental** X Número de Publicações do Respondente.

Intervalo de Publicações	Número de Respondentes	Média Obtida
1-25	80	2.750
26-50	29	2.862
51-75	9	2.778
76-100	8	2.875

ANOVA – Teste de Duncan ($\alpha=0,5$) – **Comprometimento Ocupacional Normativo** X Número de Publicações do Respondente.

Intervalo de Publicações	Número de Respondentes	Média Obtida
1-25	80	2.463
26-50	29	2.655
51-75	9	2.556
76-100	8	2.500

ANOVA – Teste de Duncan ($\alpha=0,05$) – **Comprometimento Organizacional Afetivo** X Número de Publicações do Respondente.

Intervalo de Publicações	Número de Respondentes	Média Obtida
1-25	80	3.175
26-50	29	3.172
51-75	9	3.556
76-100	8	3.625

ANOVA – Teste de Duncan ($\alpha=0,05$) – **Comprometimento Organizacional Instrumental** X Número de Publicações do Respondente.

Intervalo de Publicações	Número de Respondentes	Média Obtida
1-25	80	2.400
26-50	29	2.483
51-75	9	2.556
76-100	8	2.375

ANOVA – Teste de Duncan ($\alpha=0,05$) – **Comprometimento Organizacional Normativo** X Número de Publicações do Respondente.

Intervalo de Publicações	Número de Respondentes	Média Obtida
1-25	80	2.538
26-50	29	2.690
51-75	9	3.000
76-100	8	2.875

ANOVA – Teste de Duncan ($\alpha=0,05$) – **Comprometimento Ocupacional Afetivo** X Número de Trabalhos Apresentados em Congresso do Respondente.

Intervalo de Trabalhos	Número de Respondentes	Média Obtida
0-10	15	3.733 a
11-50	54	3.852 ab
51-110	43	3.767 ab
111-286	14	4.000 b

(a**≠**b) médias diferentes

ANOVA – Teste de Duncan ($\alpha=0,05$) – **Comprometimento Ocupacional Instrumental** X Número de Trabalhos Apresentados em Congresso do Respondente.

Intervalo de Trabalhos	Número de Respondentes	Média Obtida
0-10	15	2.600
11-50	54	2.796
51-110	43	2.814
111-286	14	2.857

ANOVA – Teste de Duncan ($\alpha=0,05$) – **Comprometimento Ocupacional Normativo** X Número de Trabalhos Apresentados em Congresso do Respondente.

Intervalo de Trabalhos	Número de Respondentes	Média Obtida
0-10	15	2.600
11-50	54	2.630
51-110	43	2.395
111-286	14	2.357

ANOVA – Teste de Duncan ($\alpha=0,05$) – **Comprometimento Organizacional Afetivo** X Número de Trabalhos Apresentados em Congresso do Respondente.

Intervalo de Trabalhos	Número de Respondentes	Média Obtida
0-10	15	3.267
11-50	54	3.241
51-110	43	3.163
111-286	14	3.357

ANOVA – Teste de Duncan ($\alpha=0,05$) – **Comprometimento Organizacional Instrumental** X Número de Trabalhos Apresentados em Congresso do Respondente.

Intervalo de Trabalhos	Número de Respondentes	Média Obtida
0-10	15	2.467 a
11-50	54	2.556 a
51-110	43	2.419 a
111-286	14	1.929 b

(a**≠**b) médias diferentes

ANOVA – Teste de Duncan ($\alpha=0,05$) – **Comprometimento Organizacional Normativo** X Número de Trabalhos Apresentados em Congresso do Respondente.

Intervalo de Trabalhos	Número de Respondentes	Média Obtida
0-10	15	2.467
11-50	54	2.722
51-110	43	2.558
111-286	14	2.643

ANOVA – Teste de Duncan ($\alpha=0,05$) – **Comprometimento Ocupacional Afetivo** X Número de Projetos do Respondente.

Intervalo de Nº de Projetos	Número de Respondentes	Média Obtida
1-10	95	3.800
11-20	28	3.893
21-110	3	4.000

ANOVA – Teste de Duncan ($\alpha=0,05$) – **Comprometimento Ocupacional Instrumental** X Número de Projetos do Respondente.

Intervalo de N° de Projetos	Número de Respondentes	Média Obtida
1-10	95	2.758
11-20	28	2.821
21-110	3	3.333

ANOVA – Teste de Duncan ($\alpha=0,05$) – **Comprometimento Ocupacional Normativo** X Número de Projetos do Respondente.

Intervalo de N° de Projetos	Número de Respondentes	Média Obtida
1-10	95	2.558 a
11-20	28	2.286 a
21-110	3	3.333 b

(a**≠**b) médias diferentes

ANOVA – Teste de Duncan ($\alpha=0,05$) – **Comprometimento Organizacional Afetivo** X Número de Projetos do Respondente.

Intervalo de N° de Projetos	Número de Respondentes	Média Obtida
1-10	95	3.158
11-20	28	3.429
21-110	3	3.667

ANOVA – Teste de Duncan ($\alpha=0,05$) – **Comprometimento Organizacional Instrumental** X Número de Projetos do Respondente.

Intervalo de N° de Projetos	Número de Respondentes	Média Obtida
1-10	95	2.442
11-20	28	2.393
21-110	3	2.333

ANOVA – Teste de Duncan ($\alpha=0,05$) – **Comprometimento Organizacional Normativo** X Número de Projetos do Respondente.

Intervalo de N° de Projetos	Número de Respondentes	Média Obtida
1-10	95	2.611
11-20	28	2.607
21-110	3	3.333

ANOVA – Teste de Duncan ($\alpha=0,05$) – **Comprometimento Ocupacional Afetivo** X Número de Patentes do Respondente.

Intervalo de N° de Patentes	Número de Respondentes	Média Obtida
0-1	113	3.814 ab
2-5	11	4.000 a
6-10	2	3.500 b

(a**≠**b) médias diferentes

ANOVA – Teste de Duncan ($\alpha=0,05$) – **Comprometimento Ocupacional Instrumental** X Número de Patentes do Respondente.

Intervalo de N° de Patentes	Número de Respondentes	Média Obtida
0-1	113	2.752
2-5	11	3.000
6-10	2	3.500

ANOVA – Teste de Duncan ($\alpha=0,05$) – **Comprometimento Ocupacional Normativo** X Número de Patentes do Respondente.

Intervalo de N° de Patentes	Número de Respondentes	Média Obtida
0-1	113	2.522
2-5	11	2.545
6-10	2	2.000

ANOVA – Teste de Duncan ($\alpha=0,05$) – **Comprometimento Organizacional Afetivo** X Número de Patentes do Respondente.

Intervalo de N° de Patentes	Número de Respondentes	Média Obtida
0-1	113	3.230
2-5	11	3.182
6-10	2	3.500

ANOVA – Teste de Duncan ($\alpha=0,05$) – **Comprometimento Organizacional Instrumental** X Número de Patentes do Respondente.

Intervalo de N° de Patentes	Número de Respondentes	Média Obtida
0-1	113	2.398 a
2-5	11	2.545 a
6-10	2	3.500 b

ANOVA – Teste de Duncan ($\alpha=0,05$) – **Comprometimento Organizacional Normativo** X Número de Patentes do Respondente.

Intervalo de N° de Patentes	Número de Respondentes	Média Obtida
0-1	113	2.646
2-5	11	2.455
6-10	2	2.500

ANOVA – Teste de Duncan ($\alpha=0,05$) – **Comprometimento Ocupacional Afetivo** X Número de Orientandos do Respondente.

Intervalo de N° Orientandos	Número de Respondentes	Média Obtida
0-9	85	3.800
10-19	26	3.808
20-39	15	4.000

ANOVA – Teste de Duncan ($\alpha=0,05$) – **Comprometimento Ocupacional Instrumental** X Número de Orientandos do Respondente.

Intervalo de N° Orientandos	Número de Respondentes	Média Obtida
0-9	85	2.800
10-19	26	2.692
20-39	15	2.867

ANOVA – Teste de Duncan ($\alpha=0,05$) – **Comprometimento Ocupacional Normativo** X Número de Orientandos do Respondente.

Intervalo de N° Orientandos	Número de Respondentes	Média Obtida
0-9	85	2.541
10-19	26	2.385
20-39	15	2.600

ANOVA – Teste de Duncan ($\alpha=0,05$) – **Comprometimento Organizacional Afetivo** X Número de Orientandos do Respondente.

Intervalo de N° Orientandos	Número de Respondentes	Média Obtida
0-9	85	3.141 a
10-19	26	3.308 ab
20-39	15	3.600 b

(a**≠**b) médias diferentes

ANOVA – Teste de Duncan ($\alpha=0,05$) – **Comprometimento Organizacional Instrumental** X Número de Orientandos do Respondente.

Intervalo de N° Orientandos	Número de Respondentes	Média Obtida
0-9	85	2.529
10-19	26	2.269
20-39	15	2.133

ANOVA – Teste de Duncan ($\alpha=0,05$) – **Comprometimento Organizacional Normativo** X Número de Orientandos do Respondente.

Intervalo de N° Orientandos	Número de Respondentes	Média Obtida
0-9	85	2.588
10-19	26	2.654
20-39	15	2.800

ANOVA – Teste de Duncan ($\alpha=0,05$) – **Comprometimento Ocupacional Afetivo** X Atividades Após Aposentadoria do Respondente.

Atividade após Aposentadoria	Número de Respondentes	Média Obtida
Acadêmica	52	3.923 b
Acadêmica/Empreendedor	11	3.727 ab
Acadêmica/Outros	12	3.917 b
Empreendedor	19	3.632 a
Outros	32	3.781 ab

(a**≠**b) médias diferentes

ANOVA – Teste de Duncan ($\alpha=0,05$) – **Comprometimento Ocupacional Instrumental** X Atividades Após Aposentadoria do Respondente.

Atividade após Aposentadoria	Número de Respondentes	Média Obtida
Acadêmica	52	3.000 b
Acadêmica/Empreendedor	11	2.364 a
Acadêmica/Outros	12	2.917 b
Empreendedor	19	2.632 ab
Outros	32	2.625 ab

(a**≠**b) médias diferentes

ANOVA – Teste de Duncan ($\alpha=0,05$) – **Comprometimento Ocupacional Normativo** X Atividades Após Aposentadoria do Respondente.

Atividade após Aposentadoria	Número de Respondentes	Média Obtida
Acadêmica	52	2.615
Acadêmica/Empreendedor	11	2.273
Acadêmica/Outros	12	2.417
Empreendedor	19	2.579
Outros	32	2.438

ANOVA – Teste de Duncan ($\alpha=0,05$) – **Comprometimento Organizacional Afetivo** X Atividades Após Aposentadoria do Respondente.

Atividade após Aposentadoria	Número de Respondentes	Média Obtida
Acadêmica	52	3.365
Acadêmica/Empreendedor	11	3.364
Acadêmica/Outros	12	3.250
Empreendedor	19	3.316
Outros	32	2.906

ANOVA – Teste de Duncan ($\alpha=0,05$) – **Comprometimento Organizacional Instrumental** X Atividades Após Aposentadoria do Respondente.

Atividade após Aposentadoria	Número de Respondentes	Média Obtida
Acadêmica	52	2.404
Acadêmica/Empreendedor	11	2.364
Acadêmica/Outros	12	2.500
Empreendedor	19	2.368
Outros	32	2.500

ANOVA – Teste de Duncan ($\alpha=0,05$) – **Comprometimento Organizacional Normativo** X Atividades Após Aposentadoria do Respondente.

Atividade após Aposentadoria	Número de Respondentes	Média Obtida
Acadêmica	52	2.692
Acadêmica/Empreendedor	11	2.455
Acadêmica/Outros	12	2.750
Empreendedor	19	2.789
Outros	32	2.438

ANOVA – Teste de Duncan ($\alpha=0,05$) – [Comprometimento Ocupacional Afetivo](#) X Centro.

Centro	Número de Respondentes	Média Obtida
CC	4	4.000 b
DD	19	3.842 ab
EE	8	3.875 ab
GG	4	4.000 b
HH	15	3.733 ab
II	6	4.000 b
JJ	6	3.833 ab
KK	12	3.750 ab
LL	25	3.880 ab
MM	12	3.500 a
NN	7	3.857 ab
OO	7	4.000 b

(a≠b) médias diferentes

ANOVA – Teste de Duncan ($\alpha=0,05$) – [Comprometimento Ocupacional Instrumental](#) X Centro.

Centro	Número de Respondentes	Média Obtida
CC	4	3.250
DD	19	3.105
EE	8	2.750
GG	4	3.000
HH	15	2.400
II	6	3.167
JJ	6	2.667
KK	12	2.750
LL	25	2.800
MM	12	2.667
NN	7	2.571
OO	7	2.571

ANOVA – Teste de Duncan ($\alpha=0,05$) – **Comprometimento Ocupacional Normativo** X Centro.

Centro	Número de Respondentes	Média Obtida
CC	4	3.000
DD	19	2.842
EE	8	2.750
GG	4	2.750
HH	15	2.267
II	6	2.167
JJ	6	2.333
KK	12	2.833
LL	25	2.280
MM	12	2.500
NN	7	2.571
OO	7	2.286

ANOVA – Teste de Duncan ($\alpha=0,05$) – **Comprometimento Organizacional Afetivo** X Centro.

Centro	Número de Respondentes	Média Obtida
CC	4	3.750 b
DD	19	3.368 ab
EE	8	3.125 ab
GG	4	3.000 ab
HH	15	3.067 ab
II	6	3.667 ab
JJ	6	2.833 a
KK	12	3.250 ab
LL	25	3.400 ab
MM	12	2.833 a
NN	7	2.857 a
OO	7	3.429 ab

(a≠b) médias diferentes

ANOVA – Teste de Duncan ($\alpha=0,05$) – Comprometimento Organizacional Instrumental X Centro.

Centro	Número de Respondentes	Média Obtida
CC	4	2.750
DD	19	2.789
EE	8	2.250
GG	4	2.250
HH	15	2.600
II	6	2.167
JJ	6	2.000
KK	12	2.083
LL	25	2.600
MM	12	2.417
NN	7	2.143
OO	7	2.000

ANOVA – Teste de Duncan ($\alpha=0,05$) – Comprometimento Organizacional Normativo X Centro.

Centro	Número de Respondentes	Média Obtida
CC	4	3.000 b
DD	19	2.842 ab
EE	8	2.750 ab
GG	4	2.250 ab
HH	15	2.733 ab
II	6	2.500 ab
JJ	6	2.167 ab
KK	12	3.000 b
LL	25	2.600 ab
MM	12	2.333 ab
NN	7	2.571 ab
OO	7	2.143 a

(a≠b) médias diferentes