

Comprometimento Organizacional em uma IES Comunitária

Organizational Commitment in an HEI Community

Kátia Raquel Oliveira da Silva(1); Shalimar Gallon(2); Ana Paula Pessotto(3)

1 Discente de Pós-Graduação na Faculdade Meridional (IMED). E-mail: katiarakelo@hotmail.com

2 Docente e Pesquisadora do Programa de Pós-Graduação em Administração - IMED Business School – Faculdade Meridional (IMED). E-mail: shalimargallon@gmail.com

3 Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração - IMED Business School – Faculdade Meridional (IMED). E-mail: paula_pessotto@yahoo.com.br

Revista de Administração IMED, Passo Fundo, vol. 7, n. 1, p. 336-358, Jan.-Jun. 2017 - ISSN 2237-7956

[Recebido: Abr. 27, 2017; Aprovado: Ago. 04, 2017]

DOI: <http://dx.doi.org/10.18256/2237-7956/raimed.v7n1p336-358>

Endereço correspondente / Correspondence address

Kátia Raquel Oliveira da Silva
Dr. Franklin Verissimo, 669 - Cruz Alta
Rio Grande do Sul, Brasil
CEP: 98050-190.

Sistema de Avaliação: Double Blind Review
Editor-chefe: Claudionor Guedes Laimer
Editor associado: Kenny Basso

Como citar este artigo / How to cite item: [clique aqui!/click here!](#)

Resumo

Este estudo busca relacionar o perfil dos técnicos administrativos de uma Instituição de Ensino Superior com as dimensões do comprometimento organizacional propostas por Meyer e Allen (1993). A pesquisa quantitativa ocorreu através de um questionário estruturado, aplicado a 143 empregados de uma Instituição de Ensino Superior. Para a análise dos dados, foram utilizados métodos multivariados, com testes estatísticos descritivos, alfa de *Cronbach*, análise fatorial e coeficiente de correlação de *Pearson*. Os resultados revelaram empregados comprometidos organizacionalmente na dimensão normativa com associação linear baixa, o que não permite afirmar que o comprometimento é normativo. Identificaram-se relações positivas e negativas significativas entre comprometimento organizacional afetivo com a escolaridade, função gratificada e cargo. Já o comprometimento organizacional normativo se relacionou positiva e significativamente com tempo de empresa e, negativamente, com função gratificada. Não foram encontradas relações positivas no comprometimento instrumental com as variáveis analisadas, apenas relações negativas com escolaridade e cargo.

Palavras-chave: Comprometimento organizacional, Dimensões do comprometimento, Instituição de Ensino Superior

Abstract

This study aims connect the profile of the administrative staff on a Higher Education Institution to the organization commitment by Meyer e Allen (1993). The survey sample has 143 respondents. The study is quantitative and the research data was collected by a unique questionnaire. For the analysis of data, it was used descriptive statistics, Alpha of Cronbach, Factorial Analysis and the Pearson's correlation coefficient. The results reveal committed employees with the organization in a normative dimension with low linear association, which does not allow us to imply that the commitment is normative. The study identified the positive and negative significantly relations between the organizational affective commitment and education, gratified function and position. But the normative organizational commitment was related positively and significantly with company time and negatively with bonus function. It was not found positive relations in the instrumental commitment with analyzed variables, only negative with education and position.

Keywords: Organizational Commitment, Commitment Dimensions, Higher Educational Institutions

1 Introdução

Nos últimos anos, ocorreram diversas transformações na educação superior no Brasil que resultaram na maior preocupação dos gestores, em driblar a crescente concorrência entre as Instituições do Ensino Superior (IES), de forma a garantir a qualidade dos serviços prestados e a sustentabilidade das instituições. Este fato exigiu que as IES, especialmente na iniciativa privada, adotassem diversas transformações buscando a profissionalização da gestão, espelhando-se no mercado empresarial para traçar estratégias, políticas e práticas a fim de obter um diferencial competitivo no mercado educacional brasileiro.

Exemplo disso é a adoção de práticas de Gestão de Pessoas (GP) que evidenciam a importância de ter empregados comprometidos com a instituição para alcançar seus objetivos. Do mesmo modo, as organizações necessitam contar com pessoas dispostas a obter melhores índices de produtividade, obrigando as organizações a procurarem formas de desenvolver ambientes de trabalho nos quais as pessoas sintam-se comprometidas (Lages, 2010). Isso porque o comprometimento é entendido como um fator antecedente do desempenho no trabalho, do absenteísmo e da rotatividade (Borges-Andrade, Cameschi, & Xavier, 1990) e possibilita maior probabilidade do empregado permanecer na organização e de melhor desenvolver as suas atividades a fim de atingir os objetivos da organização com mais persistência (Siqueira & Gomide Junior, 2004).

Neste sentido, o comprometimento organizacional integra as ações que buscam identificar e compreender o papel dos fatores pessoais que determinam o comportamento humano no trabalho, além de ser uma vantagem competitiva na busca pela qualidade e eficiência do trabalho (Cervo, 2007; Eckert, 2006).

Ampliar a compreensão sobre o comprometimento organizacional viabiliza entender a natureza do relacionamento do indivíduo com a organização e também as razões que o levam a permanecer como parte desta. Portanto, estudar quais são os laços (afetivo, instrumental ou normativo) mais relevantes sob o ponto de vista dos empregados convém, dentre tantos outros fatores, para identificar quais as estratégias a organização deve utilizar para manter seu quadro de pessoal comprometido (Meyer & Allen, 1991).

Para Baía, Freitas, Leite, Campos e Albuquerque (2006), a falta de comprometimento implica no aumento de custos, pelo aumento da rotatividade dos empregados, e pouco interesse em executar as atividades, bem como a falta de iniciativa na solução de problemas. Estes fatores afetam tanto a organização como o grupo de trabalho no desenvolvimento das atividades cotidianas e nos resultados relativos a metas e prazos estratégicos.

Conforme Balsan, Bastos, Fossá, Lima, Lopes e Costa (2016), os estudos relacionados aos vínculos entre os indivíduos e as organizações têm aumentado

nos últimos anos, seguindo uma tendência internacional de se estudar os fatores que influenciam no comprometimento organizacional. No entanto, por mais que o comprometimento organizacional seja um assunto bastante debatido na academia, não se torna uma temática exaurida, uma vez que se referem às diferentes estratégias utilizadas pelas organizações para adequar o comportamento humano ao contexto do trabalho. Além disso, seu entendimento se faz necessário, pois é uma das formas de enfrentar as mudanças organizacionais (Eckert, 2006) que surgem a cada gestão.

Especificamente em instituições de pesquisa, Borges-Andrade, Afanasiëff e Silva (1989) colocam que o estudo do comprometimento é importante não apenas por interesse teórico, mas por razões práticas, pois essas instituições são financiadas, em grande parte, por recursos públicos e suas atividades beneficiam toda a população. Assim, é de interesse identificar as condições que favorecem o comprometimento para programar ações que tenham retorno para a sociedade, uma vez que as IES devem ser vistas pelos seus clientes como universidade-empresa e, em suas estratégias organizacionais, devem desenvolver, treinar e capacitar o seu potencial humano a fim de obter melhorias na qualidade e no aprendizado contínuo (Eboli, 1999). Para tanto, questiona-se: quais são as dimensões do comprometimento organizacional dos técnicos administrativos de uma IES privada e comunitária?

Desta forma, o presente trabalho busca analisar as dimensões do comprometimento organizacional dos técnicos administrativos de uma IES privada e comunitária, conforme Meyer e Allen (1993), relacionando com as características do perfil destes empregados.

2 Comprometimento Organizacional

Para a organização que busca ter papel de destaque em meio a uma sociedade altamente tecnológica, inovadora, competitiva e mutável, é inexorável a preocupação com o nível de comprometimento de seus empregados. Para Rego (2003), devido ao atual ambiente competitivo, as organizações precisam de pessoas que vão além das suas funções formais, que sejam comprometidas em dar respostas rápidas, criativas e inovadoras a problemas inéditos.

De acordo com Balsan *et al.* (2016), se anteriormente os problemas de gestão enfrentados pelas organizações estavam relacionados à padronização, ao aumento produção relacionada ao salário e à rotatividade de pessoal, atualmente, juntam-se a estas questões aspectos relacionados ao desempenho, qualidade do trabalho e resultados organizacionais. Além de reter os bons profissionais, as organizações esperam deles uma contribuição ativa.

Neste sentido, é comum que as organizações, em seus processos de seleção, busquem por pessoas que possuam além das capacidades técnicas exigidas para

o cargo, outras habilidades que estejam relacionadas à personalidade, dedicação, comunicação e relacionamento, ou seja, as organizações procuram por pessoas que venham de fato a se comprometer e contribuir com a organização. Assim, indivíduos que assumem as responsabilidades atribuídas a sua função e pensem no todo da organização, por iniciativa própria, são valorizados (Moscon & Souza, 2010).

O comprometimento organizacional é um construto bastante visado nas pesquisas científicas dentro do campo do comportamento organizacional, devido à centralidade que a noção de comprometimento desempenha na constituição e funcionamento de unidades sociais como equipes e organizações (Menezes, 2009). Nas últimas décadas, diversos trabalhos têm sido publicados sobre comprometimento (Scheible, 2004). O tema passou a ganhar notoriedade mundial a partir dos estudos de Mowday, Porter e Steers (1979).

No Brasil, o tema vem ganhando adeptos desde a década de 1990, com a publicação dos trabalhos pioneiros de Borges-Andrade (1989) e de Bastos (1993). A partir disso, a pesquisa nacional sobre o comprometimento tem evoluído. Nas últimas décadas há diversas pesquisas abordando o comprometimento como um construto multidimensional. É consenso hoje na literatura que o comprometimento possui múltiplos focos, como organização e carreira, e bases, como afetiva, normativa e instrumental. (Medeiros *et al.*, 2003).

Por isso, o comprometimento organizacional tem sido definido e medido de diversas maneiras, tornando difícil a tarefa de identificar uma definição clara do comprometimento (Dias & Marques, 2002). Na visão de Demo (2003) e Medeiros *et al.* (2002), o conceito de comprometimento é de natureza multidimensional, o que significa entender os indivíduos e seu vínculo com a organização de maneira mais complexa. Para Demo (2003), além da multidimensionalidade do conceito, há uma diversidade de processos psicológicos que podem atuar na base do desenvolvimento do vínculo entre o indivíduo e a organização.

Para Mowday, Porter e Steers (1979, p. 225), o comprometimento organizacional é “um estado no qual um indivíduo se identifica com uma organização particular e com seus objetivos, desejando manter-se afiliado a ela com vistas a realizar tais objetivos”. Ou seja, o comprometimento trata de questões psicológicas que caracterizam a relação do indivíduo com a organização (Meyer & Allen, 1991; Dias & Marques, 2002) e reduz a possibilidade deste empregado deixar a organização. Além disso, o comprometimento contribui para o aumento da qualidade do trabalho, bem como com a diminuição de desperdícios, auxilia na implantação de mudanças e na redução da rotatividade e do absenteísmo (Stazyk, Pandey, & Wright, 2011; Borges, Marques, & Adorno, 2005; Reichers, 1985).

Essas atitudes e comportamentos refletem, muitas vezes, as políticas de GP implementadas, ou seja, há uma relação entre o nível de empregados comprometidos e

as políticas de GP da organização (Borges *et al.*, 2005). Nos estudos de Martins e Fiuza (2009), Araújo (2010) e Bastos e Borges-Andrade (2002), identifica-se que as políticas de gestão de pessoas são usadas como forma de influenciar o comprometimento por meio do envolvimento do empregado, pois ele sente-se parte da organização podendo contribuir para que ela supere suas dificuldades.

Ou seja, o comprometimento dos trabalhadores tende a ter destaque nas organizações, pois os gestores estão envolvendo os empregados diretamente na tomada de decisão. Com isso, é percebida a necessidade de identificação dos trabalhadores com a sua atividade e a organização em que trabalham (Scheible, 2004). Para Rodrigues e Bastos (2010), os trabalhadores comprometidos apresentam engajamento e dedicação com a organização, além de zelo pelo setor em que atuam. Desse modo, para Bastos e Menezes (2009), o comprometimento pode ainda ser analisado a partir dos comportamentos adotados que vão além de o contrato formal firmado entre a organização e o indivíduo.

O estudo de Pinho, Bastos e Rowe (2015) traz, na visão dos gestores organizacionais, o comprometimento como um vínculo relacionado à motivação, ao prazer e ao envolvimento com a organização, bem como ao perfil de um trabalhador dedicado e exemplar, em detrimento ao trabalhador passivo e simplesmente obediente. Essa noção atribuída ao comprometimento se mostrou ligada a aspectos desejáveis tanto para o indivíduo como para a organização, deixando evidente a reciprocidade quanto ao nível e a qualidade do envolvimento entre atores e sistemas organizacionais.

No entanto, Stazyk *et al.* (2011) ressaltam que, mesmo que as organizações tenham um papel importante para os indivíduos, esses indivíduos tendem a variar o seu comprometimento de acordo com as organizações. Isto se deve ao fato de o comprometimento estar fortemente atrelado ao viés comportamental e psicológico do indivíduo (Demo, 2003).

Portanto, devido ao reconhecimento de uma correlação entre compromisso organizacional, justiça e satisfação no trabalho, as organizações devem estabelecer a justiça organizacional com base em atitudes não discriminatórias, meritocracia, observações legais e igualdade de oportunidades organizacionais, com base em promoções transparentes. Conforme Saadati, Saadati, Asghari, Bidgoli, Ghodsi e Bidgoli (2016), estes são critérios para que um ambiente respeitável e amigável possa ser criado, gerando consequente comprometimento organizacional.

Cabe ressaltar ainda que os atuais estudos dos vínculos de trabalho têm trazido dois outros conceitos que dizem respeito ao entrincheiramento e ao consentimento organizacional. Para Pinho, Bastos e Rowe (2010), diferentemente do significado que foi atribuído ao estar comprometido, o estar entrincheirado se relaciona às pessoas que não mudam de organização porque não querem arriscar a estabilidade já adquirida. O entrincheiramento pode ser relacionado com um vínculo que aprisiona o trabalhador

à organização e, por isso, é prejudicial, levando a uma relação de dependência e acomodação. Já o consentir indica submissão, ou seja, o trabalhador é visto como acomodado, subordinado às relações de poder e autoridade, insatisfeito com o seu trabalho e com a organização.

Desta forma, fica clara a diferença que existe entre os construtos, necessária para a definição do foco de análise dos vínculos organizacionais. Por isso, delimitou-se a utilização do comprometimento organizacional como base para o este estudo.

2.1 Dimensões do Comprometimento Organizacional

Como se pode perceber, o conceito de comprometimento tem múltiplas perspectivas e diversos modelos que procuram explicar o fenômeno (Almeida, 2009). Dias e Marques (2002) e Campos, Estivalet e Reis (2011) reforçam que as bases do comprometimento passaram a ser vistas pelos pesquisadores como um processo amplo e complexo de múltiplas bases, conforme mostra o Quadro 1.

Quadro 1. Modelos Multidimensionais de Comprometimento

Autores	Conceitos de Comprometimento
Kelman (1958)	<ul style="list-style-type: none"> - Submissão ou envolvimento instrumental; - Identificação ou envolvimento baseado num desejo de afiliação; - Internalização ou envolvimento causado pela congruência entre os valores individuais e organizacionais.
Gouldner (1960)	<ul style="list-style-type: none"> - Integração: grau em que o indivíduo é ativo e sente-se parte dos diversos níveis de uma organização; - Introjeção: grau em que a própria imagem do individuo incorpora uma série de qualidade e valores organizacionais aprovados.
Kanter (1968)	<ul style="list-style-type: none"> - Coesão: vínculo com as relações sociais da organização, por meio de cerimônias que tornam público o estado de ser de um membro; - Continuação: realização de sacrifícios pessoais e de investimentos; - Controle: vínculo do individuo as normas da organização que moldam seu comportamento para uma direção desejada.
Meyer e Allen (1991)	<ul style="list-style-type: none"> - Afetiva: contrato emocional do empregado, a partir da sua identificação e envolvimento com a organização; - Instrumental ou calculativa: percebido pelo indivíduo como os custos associados em deixar a organização; - Normativa: sentimento de obrigação do indivíduo em permanecer na organização.

Fonte: Campos, Estivalet e Reis (2011).

Diante destes modelos, pode-se afirmar que a relação das definições de comprometimento organizacional consiste no estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo com a organização (Bandeira, Marques, & Veiga, 2003). O que os diferencia é a natureza desse estado e, a partir dessa constatação, Meyer e Allen (1991)

propuseram um modelo tridimensional para o comprometimento organizacional que analisa a dimensão afetiva, normativa e instrumental, como mostra o Quadro 2. Dentre os diversos modelos de conceitualização de mais de um componente do comprometimento, este é o modelo de maior aceitação entre os pesquisadores. Conforme Medeiros *et al.* (2005), os pesquisadores John Meyer e Natalie Allen são apontados como os mais importantes pesquisadores da década de 90 na pesquisa do comprometimento organizacional. O modelo de Meyer e Allen é internacionalmente aceito, tendo sido validado em várias culturas.

Quadro 2. Dimensões do Comprometimento Organizacional

Dimensões do Comprometimento Organizacional	Caracterização	A pessoa permanece na organização porque...	Estado Psicológico
Afetiva	Grau em que o empregado se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido à organização.	... sente que quer permanecer.	Desejo
Instrumental	Grau em que o empregado se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão relevantes.	... sente que tem necessidade de permanecer.	Necessidade
Normativa	Grau em que o empregado possui um sentimento da obrigação (ou do dever moral) de permanecer na organização.	... sente que deve permanecer.	Obrigação

Fonte: Facchini (2007).

A importância da multidimensionalidade do conceito de comprometimento organizacional decorre das características próprias que subentende cada dimensão, quer no que refere a sua origem, quer no que se relacione aos seus efeitos. O construto do comprometimento afetivo enfatiza a natureza afetiva do indivíduo com os objetivos e valores da organização, ressaltando o sentimento de lealdade, o desejo de permanecer e de esforçar-se pela empresa (Meyer & Allen, 1991). Bastos (1993) observa que o enfoque afetivo abarca três fatores: estar disposto a se esforçar e contribuir com o bem-estar da organização; identificação do empregado com os objetivos e valores

da organização; e desejo de se manter como membro da organização na busca pelos objetivos.

Meyer e Allen (1991) caracterizam o comprometimento afetivo como um envolvimento emocional do empregado em que ocorre uma identificação com a organização. Assim, o empregado com forte comprometimento afetivo continua na empresa porque se sente ligado à empresa, por ela fazer parte da sua vida, e nutre o desejo de permanecer nela (Meyer & Allen, 1991; Paiva & Morais, 2012; Costa & Moraes, 2007).

O comprometimento instrumental, por sua vez, é associado às recompensas e custos, impondo limites ou restringindo ações futuras. Os investimentos (treinamento, desenvolvimento das habilidades ou contribuições em benefícios) tornam custoso o abandono do indivíduo da organização (Bastos, 1993). Assim, para Meyer e Allen (1991), o comprometimento instrumental é percebido como custos associados por deixar a organização e os empregados permanecem na organização porque precisam dela.

Já o enfoque normativo é o conjunto de pressões que o indivíduo sofre para que se comporte de acordo com os objetivos, metas e interesses da organização. Essas pressões são provenientes da cultura da organização e são impostas a fim de envolver os empregados em seus ideais (Meyer & Allen, 1991). As pessoas com comprometimento normativo têm um sentimento de obrigação de permanecer na organização (Meyer & Allen, 1991). Dessa maneira, o enfoque normativo está relacionado à questão de gratidão do empregado com a empresa, permanecendo na empresa porque acha que lhe deve algo (Paiva & Morais, 2012).

Campos, Estivalet e Madruga (2009), ao aplicarem o modelo de Meyer e Allen (1991), perceberam maior valor médio no comprometimento normativo, sinalizando que os empregados permanecem na empresa por um sentimento de obrigação entre os indivíduos e a organização. Enquanto isso, a pesquisa de Nishi, Zamberlan e Brito (2011), ao aplicarem o mesmo modelo, apontou que os três níveis de comprometimento na organização podem ocorrer harmoniosamente, porém a dimensão de maior nível de comprometimento é afetivo que existe um grande envolvimento pessoal com a organização, seguida pelo comprometimento normativo e logo após instrumental.

No mesmo sentido, a pesquisa de Araujo (2010) aplicada aos servidores de uma universidade federal apresentou comprometimento organizacional normativo em grau elevado entre os servidores técnico-administrativos. Porém, a dimensão afetiva foi predominante entre os pesquisados, demonstrando a existência de um vínculo emocional, que pode ser justificado pela estabilidade do emprego, as oportunidades que a universidade oferece para elevação da escolaridade, a tradição e o respeito que ela tem perante a comunidade.

O estudo de Medeiros (2003), ao abordar a relação do comprometimento organizacional com o desempenho, verificou características que influenciam

positivamente nas dimensões do comprometimento afetivo que, por conseguinte, influencia positivamente no desempenho das empresas. Outro estudo que aborda as dimensões propostas por Meyer e Allen (1991) foi a pesquisa de Pinto (2011). Ao analisar o relacionamento entre o comprometimento organizacional e desempenho na carreira, mostra resultados significativos entre comprometimento organizacional afetivo e normativo, não encontrando relação com o comprometimento instrumental. Este estudo reforça que o comprometimento organizacional afetivo e normativo é consequência do desempenho individual acumulado ao longo dos anos.

Desta forma, Meyer e Herscovitch (2001) alertam que as práticas de GP devem ser adotadas de forma criteriosa para que não gerem efeitos indesejados. De acordo com os autores, se for do interesse da empresa em desenvolver o comprometimento afetivo em seus empregados, ela deve criar práticas participativas. Se a intenção da empresa for desenvolver comprometimento normativo, devem-se promover práticas que façam com que os empregados sintam-se em débito com a organização. E, se for desejável um comprometimento instrumental, deve-se implantar práticas que gerem medo nos empregados.

3 Procedimentos Metodológicos

Esta pesquisa é um estudo de caso quantitativo que retrata a realidade de uma determinada organização e busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano (Cervo & Bervian, 2005). A população alvo foi os empregados de uma IES privada e comunitária, localizada na cidade de Cruz Alta (Rio Grande do Sul). Há 397 empregados no corpo técnico administrativo e no corpo docente. No entanto, optou-se por utilizar apenas o corpo técnico administrativo (n=227) em função da carga horária de trabalho (40 horas semanais) (visto que nem todos os professores têm contrato integral com a IES).

A amostragem foi aleatória simples, pois cada elemento da população estudada tem a mesma probabilidade de ser selecionado para formar a amostra, o que amplia a probabilidade estatística (Hair, Black, Bardin, & Anderson, 2007). O nível de confiança é a probabilidade de que o erro amostral efetivo seja menor do que o erro amostral admitido pela pesquisa. Sendo esse último de 5%, o nível de confiança indica que a probabilidade de que o erro cometido não excede 5%, possibilitando ter um nível de confiança de 95%. Assim, com um erro amostral de 5%, a população da amostra foi definida em 143 técnicos administrativos. O período de coleta de dados foi de abril a maio de 2013.

O instrumento de coleta de dados constituiu em um questionário estruturado por duas partes: a primeira continha perguntas demográficas, cujos objetivos eram obter informações de perfil dos participantes; e a segunda parte buscou identificar dimensões

afetiva, instrumental e normativa no comprometimento dos respondentes. A segunda parte do questionário estava estruturada com uma escala de intervalo do tipo *Likert* de cinco pontos em que a atribuição do número 1 significa ‘discordo totalmente’ e a atribuição do número 5 significa ‘concordo totalmente’.

O questionário foi elaborado a partir do modelo de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991) validado no Brasil por Medeiros (1997). Há dois modelos: um instrumento com 24 itens e outro instrumento reduzido com 18 itens. Na presente pesquisa, utilizou-se o modelo reduzido, por já ter sido validado e replicado no Brasil. Ademais, Balsan *et al.* (2016) verificaram que a maior parte dos estudos sobre comprometimento realizados entre 1997 e 2013 no Brasil, utilizou o modelo proposto por Meyer e Allen (1991) ou medidas multidimensionais fortemente influenciadas por ele. Para tanto, optou-se pelo modelo de Medeiros (1997) que está fundamentado no modelo de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991), visto que o modelo de Medeiros (2005) engloba outras dimensões.

As respostas dos questionários foram tabuladas e tratadas pelo *software Statistical Package for the Social Sciences 20.0 (SPSS)*. O índice de *Kaiser-Meyer-Olkin* de adequação da amostra ($KMO = 0,769$) e o teste de esfericidade de Barlett (significativo a $p < 0,001$) indicaram a fatorabilidade dos dados. O *screeplot* dos *eigen values* revelou uma curva descendente de *scores* que se estabiliza já no primeiro *score*. Para os próximos quatro fatores escolhidos, utilizou-se o critério de porcentagem da variância explicada, a qual resultou em 55,67%, atingindo quase o mínimo necessário para a explicação do modelo - que é de 60% (Malhotra, 1999; Hair *et al.*, 2007).

As respostas dos 143 empregados participantes da pesquisa foram submetidas a análises descritivas e produziram médias que variam entre 2,49 a 4,44 e desvios padrão de 0,951 a 1,466. Foram poucos os casos de respostas em branco registrados nas análises. As respostas da amostra foram submetidas a análises fatoriais, com rotação *varimax* e tratamento *pairwise* para os dados omissos.

4 Análise dos Resultados

A análise dos resultados está composta com a descrição do perfil dos técnicos administrativos; mensuração das dimensões do comprometimento organizacional propostas por Meyer e Allen (1993); e análise da relação do perfil dos respondentes com as dimensões de comprometimento.

4.1 Perfil dos Respondentes

A amostra de respondentes é composta, em sua maioria, por pessoas do sexo masculino (52,4%) e que estão entre 18 a 25 anos (24,5%), 26 a 30 anos (28,7%), 31 a 35

anos (13,7%) e 41 a 50 anos (17,5%). A maioria dos respondentes é solteiro (44,1%) ou casado (40,6%) e tem um filho (25,2%), dois filhos (16,1%) ou não possui filhos (47,6%). No que se refere à escolaridade, a pesquisa apontou que boa parte da amostra possui ensino superior incompleto (30,8%) e completo (27,3%), fato justificado por ser uma IES e oferecer como benefício desconto na mensalidade para empregados e dependentes.

Em relação ao tempo de empresa, a maior parte da amostra é composta por pessoas com até três anos de empresa (63,6%). Já em relação aos cargos ocupados, a maioria dos respondentes não possui função gratificada (82,5%) e tem cargo de técnico científico (23,8%), auxiliar administrativo (24,5%) ou analista administrativo (50,4%).

4.2 Análise Fatorial das Dimensões do Comprometimento

O alfa de *Cronbach* foi calculado somente com os itens de carga fatorial acima de 0,60, pois, para justificar o fator, considera-se satisfatório um instrumento de pesquisa que obtenha $\alpha \geq 0,70$, que poderá indicar um maior grau de confiabilidade (Hair *et al.*, 2007).

A comunalidade das questões Q17, Q11INV, Q3INV e Q13INV apresentam valores inferiores ou muito próximos a 0,5 recomendado por Hair *et al.* (2007), o que demonstra que estas variáveis estão pouco correlacionadas com as demais. A carga fatorial das questões Q11INV está inferior a 0,4 que é recomendada por Hair *et al.* (2007), o que significa uma baixa contribuição para a explicação do fator. Embora se tenha identificado questões com comunalidades e carga fatorial inferior ao recomendado, decidiu-se mantê-las, pois estas são fundamentais para o entendimento das dimensões do comprometimento.

Como ressaltado anteriormente, os resultados estatísticos revelaram, originalmente, a existência de quatro fatores que representam os fatores que influenciam no comprometimento organizacional. Os autores Hair *et al.* (2007) apresentam sugestões para a avaliação da confiabilidade da escala, entretanto, sugerem que fica a critério do pesquisador a decisão sobre o valor mínimo de confiabilidade do questionário. Assim, optou-se pela exclusão do fator 4 - com confiabilidade menor - e as variáveis foram distribuídas nos demais fatores que apresentaram relação entre as variáveis, como mostra a Tabela 1.

Tabela 1. Análise dos Resultados dos Fatores que Influenciam no comprometimento

Questão	Alfa	Média	Comunalidade	Carga Fatorial	Fator 1 – Comprometimento Normativo
Q2	0,720	3,56	0,561	0,720	Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.
Q1	0,718	3,66	0,546	0,718	Eu seria muito feliz se dedicasse o resto de minha carreira a esta organização.
Q6	0,702	4,24	0,567	0,702	Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.
Q18	0,690	3,94	0,570	0,690	Eu devo muito a esta organização.
Q15	0,607	2,72	0,505	0,607	Eu me sentiria culpado se deixasse esta organização agora.
Q17	0,604	3,39	0,497	0,604	Eu não deixaria esta organização agora porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.
Q14	0,396	3,28	0,666	0,702	Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar esta organização agora.
Q16	0,432	4,44	0,360	0,443	Esta organização merece minha lealdade.
Questão	Alfa	Média	Comunalidade	Carga Fatorial	Fator 2 – Comprometimento Instrumental
Q10	0,823	2,49	0,716	0,823	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.
Q9	0,766	3,32	0,656	0,766	Se eu decidisse deixar esta organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.
Q12	0,728	2,59	0,630	0,728	Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.
Q8	0,629	3,52	0,660	0,629	Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar esta organização agora.
Q7	0,538	2,89	0,582	0,538	Na situação atual, ficar nesta organização é, na realidade, uma necessidade mais que um desejo.
Questão	Alfa	Média	Comunalidade	Carga Fatorial	Fator 3 – Comprometimento Afetivo
Q11INV	0,317	3,5734	0,298	0,317	Se eu já não tivesse dado tanto de mim a esta organização, eu poderia pensar em trabalhar em outro lugar.
Q4INV	0,782	4,1690	0,687	0,782	Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.
Q5INV	0,760	4,1690	0,586	0,760	Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização.
Q3INV	0,628	3,6429	0,474	0,628	Eu não sinto um forte senso de integração com esta organização.
Q13INV	0,301	3,5734	0,431	0,582	Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer nesta organização.

Fonte: Elaborada pelos autores (2017).

O primeiro fator é explicado por, aproximadamente, 25% das respostas e está relacionado com o comprometimento normativo. Esse fato deve-se pela questão relacionada à lealdade que existe entre os empregados e o significado pessoal que a organização tem para eles. Isso se justifica por apresentar a maior média no fator, mas também pode ser justificada pelo sentimento de obrigação em permanecer na instituição bem como sentirem os problemas da instituição como se fossem os seus próprios problemas e dedicar a sua carreira a IES (Meyer & Allen, 1991), corroborando o estudo de Campos *et al.* (2009).

O segundo fator está associado ao comprometimento instrumental, pois os empregados se mantêm ligados à instituição devido ao reconhecimento dos custos associados a sua saída da IES ou à necessidade de permanecer nela (Meyer & Allen, 1991). Este fato é justificado por, aproximadamente, 15% das respostas, pois, mesmo que fosse de interesse dos empregados, seria difícil sair da instituição, pois sua vida pode ficar desestruturada devido às poucas alternativas no mercado de trabalho.

O terceiro fator está relacionado ao comprometimento afetivo, onde é possível verificar que os empregados não estão emocionalmente vinculados à IES e não se sentem integrados (Meyer & Allen, 1991). Além disso, verifica-se que apesar dos respondentes não sentirem nenhuma obrigação de permanecer nesse trabalho (aproximadamente 10% das respostas), pois eles não pensam em trabalhar em outro lugar em função de terem dado tanto de si para o desenvolvimento da instituição (Meyer & Allen, 1991). Ressalta-se que esses resultados vão de encontro com a pesquisa de Araujo (2010) ao encontrar preponderância da dimensão afetiva entre os servidores de uma universidade federal.

Desta forma, os resultados encontrados pela análise fatorial sugerem que os empregados analisados possuem um sentimento de obrigação e dever moral de permanecer na instituição. Já os outros dois fatores reforçam que os empregados sentem necessidade de permanecer na IES em função da escassez de oportunidades externas, possuindo pouco vínculo afetivo. Esse resultado é interessante de se analisado em relação ao estudo de Araujo (2010) que encontrou a predominância da dimensão afetiva e elevado grau da dimensão normativa entre os servidores técnico-administrativos de uma universidade federal. Em função de o emprego ser público, logo há estabilidade do emprego. Enquanto isso, os técnicos - administrativos da IES estudada na presente pesquisa, não se sentem seguros no emprego e, por isso, tem menor comprometimento afetivo, desenvolvendo comprometimento normativo e instrumental, ou seja, há pouca ligação emocional com a IES.

4.3 Perfil dos Respondentes e os Fatores de Comprometimento

Para a realização do cruzamento dos dados da pesquisa, optou-se por fazer a correlação utilizando o coeficiente *R* de *Pearson* que é aplicado quando existe uma

relação linear entre duas variáveis, variando de -1 a 1. O coeficiente igual a +1 significa que as duas variáveis têm correlação perfeita positiva e, assim, quando uma aumenta, a outra também aumenta, em média, em um valor proporcional. Quando o coeficiente for igual a -1, significa que existe uma relação linear negativa perfeita entre ambas. Quando um coeficiente for igual à zero, significa que não existe relação linear entre as variáveis.

Com base na amostra de 143 empregados, analisou-se a correlação existente entre os fatores de comprometimento e as variáveis do perfil dos respondentes, apenas com as variáveis que apresentaram correlação, como mostra a Tabela 2.

Tabela 2. Correlações entre enfoques e dados demográficos

		Escolaridade	Função Gratificada	Tempo de Empresa	Cargo	Outro Setor
AFETIVO	Correlação de Pearson	,204*	-,217**	,008	,265**	,084
	Sig (2-tailed)	,015	,009	,921	,002	,317
	N	142	143	143	141	143
NORMATIVO	Correlação de Pearson	-,003	-,220**	,229**	,146	,173*
	Sig (2-tailed)	,974	,008	,006	,084	,038
	N	142	143	143	141	143
INSTRUMENTAL	Correlação de Pearson	-,258**	,153	,121	-,212*	,050
	Sig (2-tailed)	,002	,069	,149	,012	,553
	N	142	143	143	141	143

Fonte: Elaborada pelos autores (2017).

** Correlação é significativa ao nível de 0,01 (2-tailed).

* Correlação é significativa ao nível de 0,05 (2-tailed).

O cruzamento da escolaridade com os fatores de comprometimento mostra que a escolaridade está correlacionada com dois fatores, mas com baixa associação linear negativa no comprometimento instrumental ($R=-0,258$) e baixa associação linear positiva no comprometimento afetivo ($R=0,204$). A associação negativa significa que, em média, a escolaridade em nível mais elevado está associada a menor comprometimento instrumental. Ou seja, o empregado com comprometimento instrumental permanece na organização apenas por necessidade, podendo ser levado em consideração os benefícios e incentivos para formação e qualificação profissional que a organização oportuniza.

A análise do perfil dos empregados que recebem gratificação por função tem baixa correlação e associação linear negativa para os dois fatores: comprometimento normativo ($R=-0,220$) e afetivo ($R=-0,217$), o que significa que quanto mais gratificação por função menor será o seu comprometimento.

A análise do tempo de empresa do empregado apresentou uma baixa associação linear positiva e estatisticamente significativa entre o tempo de empresa e o comprometimento normativo ($R=0,229$). Assim, o empregado comprometido normativamente acredita ter obrigação e deveres morais em permanecer na organização. Conseqüentemente, por esse motivo, as pessoas com mais tempo na organização têm mais dificuldade em se desligar.

Na análise do cargo exercido pelo respondente, pode-se observar relação com o comprometimento afetivo ($R=0,265$) e instrumental ($R=-0,212$). Ressalta-se que a análise dos empregados que trabalharam em outros setores da IES apresenta um fator de comprometimento normativo com associação muito baixa e positiva ($R=0,173$). Tal fato pode ser relacionado com os empregados que trabalharam em outros setores da IES e conhecem a história e a trajetória da organização; assim, fazem o que for necessário para que ela atinja seus objetivos, sentindo um dever de obrigação.

4.4 Cruzamento das Variáveis do Perfil

A análise mostra que a variável escolaridade tem relação com o comprometimento instrumental e afetivo enquanto que o tempo de empresa tem relação com o comprometimento normativo. Realizando o cruzamento das variáveis, é possível entender que os empregados comprometidos têm até três anos de empresa e ensino superior incompleto. Esse resultado pode ser justificado pelo fato de a instituição oferecer como benefício desconto para cursar algum curso de graduação na IES que, em média, têm duração de quatro anos.

A relação entre cargo e função gratificada apresentaram os três fatores do comprometimento identificados na pesquisa. Ao realizar o cruzamento das variáveis cargo e função gratificada verifica-se que o cargo possibilita comprometimento instrumental e afetivo. No entanto, a função gratificada está relacionada ao comprometimento normativo e afetivo.

O cruzamento das variáveis citadas anteriormente apontou que os cargos que não possuem empregados com função gratificada são de nível médio e os que recebem função gratificada estão no enquadramento de nível superior. Esse resultado pode ser justificado pelo fato da gratificação ser dada para responsáveis de setor.

Realizando o cruzamento das variáveis tempo de empresa e cargos, constatou-se que, aproximadamente, 30% da amostra está em cargos de nível médio e com tempo de empresa de até três anos. Quando realizado o cruzamento da variável escolaridade e cargo, verificou-se que o percentual de empregados com ensino superior incompleto corresponde aos empregados dos cargos de nível médio.

Analisando as variáveis função gratificada e escolaridade, constatou-se que quem recebe a gratificação está no nível de superior completo e quem não recebe a gratificação tem ensino superior incompleto. Também foi analisado a variável função

gratificada e tempo de empresa: os empregados que recebem a gratificação possuem até três anos de casa.

Após a identificação dos fatores, pode-se observar que o fator comprometimento normativo apresentou maior média em relação aos outros fatores, sendo o mais expressivo na amostra pesquisada. Segundo Meyer e Allen (1991), empregados que apresentam fator de comprometimento normativo sentem que são obrigados a permanecer na organização, ou seja, um sentimento de obrigação por parte dos empregados em buscar atingir os objetivos e resultados organizacionais.

Wiener (1982) e Jaros, Jermier, Koehler e Sincich (1993) reforçam que o comprometimento normativo é proveniente da cultura da empresa que impõe sua ação e o seu comportamento na organização. No entanto, é válido ressaltar que a presente pesquisa apresenta associação linear baixa para o comprometimento normativo. Isso mostra que os empregados pesquisados têm um grau de comprometimento normativo acentuado.

Assim, a partir da análise do perfil dos empregados foi possível realizar uma correlação podendo contribuir na identificação dos enfoques dos comprometimentos encontrados. Confrontando o referencial teórico concernente ao comprometimento organizacional e levando em conta os resultados obtidos, é mínimo o vínculo e a interação existente entre os empregados e a IES estudada, uma vez que os objetivos da IES não são assimilados pelos empregados, refletindo em um baixo grau de comprometimento. É necessário que exista maior interação entre empregados e a IES, pois essa interação é basicamente um processo de reciprocidade, ou seja, tanto o empregado quanto a IES contribuem um com o outro para alcançar os objetivos propostos.

Embora não tenha sido foco da pesquisa, os resultados obtidos vão ao encontro dessa perspectiva disseminada pelos empregados da IES. Há a percepção de que a instituição é um local de passagem, onde o interesse principal dos empregados está na oportunidade de cursar algum curso de nível superior. Com isso, os empregados contribuem com a IES até alcançar os seus próprios objetivos e, com o seu desligamento, não levam em conta as oportunidades que a IES proporciona para o seu crescimento.

Apesar de a IES possuir um plano de carreira, os empregados não vislumbram uma carreira organizacional, pois os benefícios são em longo prazo. Cabe ressaltar, no entanto, que este plano foi reformulado no ano de 2014 e passou a valorizar a formação e qualificação dos empregados, além de o seu comprometimento com o desenvolvimento da IES, tornando o processo de promoção mais transparente.

Neste sentido, outras ações de GP devem estar voltadas para práticas que aumentem o comprometimento organizacional. Isso pode ser feito através de ações de integração, sensibilização e capacitação dos empregados no que se refere ao conhecimento dos objetivos, valores e missão da IES, de forma que incorporem a

filosofia da instituição. Além disso, enfatizar a importância da visão sistêmica, fazendo com que o empregado perceba que, ao alcançar os objetivos organizacionais, possa satisfazer também seus objetivos individuais, através de políticas internas de ascensão que valorizem o comprometimento e o empenho do empregado, é fundamental. Entende-se que, desta forma, a instituição tende a diminuir a rotatividade de pessoal, preservando o conhecimento gerado e garantindo a qualidade dos serviços prestados.

5 Considerações Finais

O presente trabalho teve como objetivo geral relacionar o perfil dos técnicos administrativos de uma IES privada e comunitária com as dimensões do comprometimento organizacional (afetivo, instrumental e normativo) propostas por Meyer e Allen (1993). Assim, foram determinados os seguintes objetivos específicos: descrever o perfil dos técnicos administrativos; mensurar as dimensões do comprometimento organizacional propostas por Meyer e Allen (1993); e analisar a relação do perfil dos respondentes com as dimensões de comprometimento.

Os respondentes são, em sua maioria, solteiros, com idade entre 26 e 30 anos, possuem até três anos de empresa e têm ensino superior incompleto. A análise da pesquisa mostra que eles possuem um baixo grau de comprometimento com a IES. Ao analisar as dimensões do comprometimento, observa-se que o enfoque afetivo apresenta falta de vínculo emocional e de integridade com a instituição. Já o enfoque instrumental mostra que, mesmo sendo de interesse do empregado, é muito difícil desligar-se da IES. E o enfoque normativo – que apresentou uma análise fatorial mais significativa que os demais enfoques – mostrou que os empregados se sentem na obrigação de permanecer na instituição porque carregam consigo os problemas institucionais como se fossem deles.

Ao relacionar o perfil dos respondentes com as dimensões de comprometimento, observou-se que o comprometimento normativo - que apresentou maior média entre os demais - está diretamente relacionado com o tempo de empresa dos empregados. Essa relação apresentou uma baixa associação linear, mas foi significativa estatisticamente. Os empregados com até três anos de empresa e com graduação incompleta – maior parte dos respondentes - apresentaram maior comprometimento. Esse fato é corroborado com o fato de que a IES oferece como benefício desconto para os cursos de graduação na IES, que tem duração de quatro ou cinco anos, sendo considerado o tempo do empregado dedicado à instituição.

Pelo exposto, constata-se que este trabalho tem uma contribuição acadêmica para as pesquisas comportamentais e uma contribuição prática para a instituição. Os resultados dessas análises devem ser vistos como informações sugestivas e fontes de uma nova compreensão do comprometimento a fim de que a IES possa traçar

novas estratégias para a GP, visto que suas políticas podem ser usadas como forma de influenciar o comprometimento, para que ele sintá-se parte da organização a fim de contribuir para que ela supere suas dificuldades (Martins & Fiuza, 2009; Araújo, 2010; Bastos & Borges-Andrade, 2002).

Como sugestão para futuros trabalhos acadêmicos, entende-se que a análise de outras variáveis – por exemplo: rotatividade e absenteísmo - podem ser pesquisadas e trazer novos achados bem como estender a pesquisa para o quadro total de empregados (sem amostra da população), incluindo também os docentes. Outra possibilidade de estudo é analisar o comprometimento organizacional com o desempenho individual no trabalho.

Além disso, apesar de o modelo Meyer e Allen (1993) ser o mais comum nas pesquisas sobre comprometimento, há pesquisas recentes que contemplam novas dimensões do comprometimento, como o estudo de Rodrigues e Bastos (2010). Portanto, sugere-se, ainda, incluir em estudos futuros as relações entre comprometimento e a evolução deste conceito para o que passa a ser tratado como entrenchement e consentimento organizacional (Pinho *et al.*, 2010). Além disso, cabe realizar estudos que tratem da relação entre estes constructos em estudos empíricos semelhantes aos abordados no presente estudo.

Referências

- Almeida, S. C. M. (2009). O comprometimento organizacional e o stress de papel na força de vendas. *Dissertação de mestrado*, Universidade do Porto, Portugal.
- Araujo, S. M. (2010). Comprometimento organizacional à luz do modelo conceitual das três dimensões de Meyer e Allen: um estudo de caso no IFRN – Campus Natal/Central. *Dissertação de mestrado*, Universidade Potiguar, Natal, RN, Brasil.
- Baía, E. S., Freitas, V. S., Leite, N. R. P., Campos, M. V., & Albuquerque, L. G. (2006). Comprometimento Organizacional: Um Estudo de Caso do Grupo PET ADM – FEA/USP. In: *Seminários de Administração*, 9. São Paulo. *Anais...*
- Balsan, L. A. G., Bastos, A. V. B., Fossá, M. I. T., Lima, M. P., Lopes, L. F. D., & Costa, V. M. C. (2015). Comprometimento E Entrincheiramento Organizacional: Explorando As Relações Entre Os Construtos. *Revista De Administração Da UFSM*, 8(2), 235-248.
- Bandeira, M. L., Marques, A. L., & Veiga, R. T. (2003). As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. *Revista administração contemporânea*, 7(4).
- Bastos, A. V. B. (1993). Comprometimento Organizacional: Um Balanço dos Resultados e Desafios que Cercam essa Tradição de Pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*, 33(3), 52-64.
- Bastos, A. V. B., & Borges-Andrade, J. E. (2002). Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. *Revista de Administração de Empresas*, 42(2).
- Bastos, A. V. B., & Menezes, I. G. (2009). Bases sociológicas, antropológicas e psicológicas do comprometimento organizacional. *Psicologia em Revista*, 15(3), 200-215.
- Borges, R. S. G., Marques, A. L., & Adorno, R. D. (2005). Investigando as Relações entre Políticas de RH, Comprometimento Organizacional e Satisfação no Trabalho. In: *Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, 29, São Paulo, SP, Brasil. *Anais...*
- Borges-Andrade, J. E., Afanasiéff, R. S., & Silva, M. S. (1989). Mensuração de comprometimento organizacional em instituições públicas. In: *Reunião Anual de Psicologia*, 19, Ribeirão Preto, SP, Brasil. *Anais...*
- Borges-Andrade, J. E., Cameschi C. E., & Xavier, O. S. (1990). Comprometimento organizacional em instituições de pesquisa: diferenças entre meio e fim. *Revista de Administração*, 25(4), 29-43.
- Campos, S. A. P., Estivaleta, V. F. B., & Madruga, L. R. R.G. Clima e Comprometimento Organizacional: Entendendo o Relacionamento do Individuo com a Organização. In: *Encontro Da Associação Nacional De Pós-Graduação E Pesquisa Em Administração*, 33, 2009, São Paulo, SP. *Anais...* São Paulo, SP: EnANPAD, 2009.
- Campos, S. A. P., Estivaleta, V. F. B., & Reis, E. (2011). Percepções de suporte e comprometimento: investigando a relação entre os construtos. *Revista eletrônica de gestão organizacional*, 9(3), 534.

- Cervo, A. L., & Bervian, P. A. (2005). *Metodologia Científica*. São Paulo: Pearson.
- Cervo, C. S. (2007). Característica de personalidade e comprometimento organizacional. *Dissertação de mestrado*, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Costa, C. J. A., & Moraes, L. F. R. (2007). Perspectivas contemporâneas. *Revista eletrônica de Ciências sociais aplicadas*, 2(1).
- Demo, G. (2003). Comprometimento no trabalho: uma síntese do estado da arte e uma revisão da produção nacional. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 3(2).
- Dias, D. S., & Marques, A. L. M. (2002). Múltiplos Comprometimentos: Um Estudo com Profissionais e Gerentes de uma Grande Empresa do Setor Metal-Mecânico. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 26, Salvador, BA, Brasil. *Anais...*
- Eboli, M. (Coord.). (1999). *Coletânea Universidades Corporativas – Educação para as empresas do século XXI*. São Paulo: Editor Adolfo Schmukler.
- Eckert, A. (2006). Comprometimento com a organização e com a profissão: um estudo multi-dimensional em empresas de serviços contábeis. *Dissertação de mestrado*, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Facchini, A. R. (2007). Análise da relação entre práticas de recursos humanos, comprometimento e desempenho organizacional. *Tese de doutorado*, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Hair Jr, J. F., Black, W. C., Bardin, B. J., & Anderson, R. E. (2007). *Multivariate Data Analysis* (7nd ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W., & Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: an evaluation of eight structural equations models. *Academy of Management Journal*, 36(5), 952-995.
- Lages, I. P. (2010). Comprometimento e cultura organizacionais: estudo de caso em uma prestadora de serviços na área de análises de materiais e fluidos isolantes. *Dissertação de mestrado*, Faculdades Integradas Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, MG, Brasil.
- Malhotra, N. K. (1999). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman.
- Martins, P. R., & Fiuza, G. D. (2009), A Influência das Políticas de Gestão de Pessoas no Comprometimento Organizacional e na Satisfação no Trabalho dos Colaboradores da Livraria Cultura. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção: A engenharia de produção e o desenvolvimento sustentável integrando tecnologia e gestão, 29, Salvador, BA, Brasil. *Anais...*
- Medeiros, C. A. F. (1997). Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional. *Dissertação de mestrado*, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, Brasil.

- Medeiros, C. A. F. (2003). Comprometimento organizacional: Um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. *Tese de doutorado*, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, SP, Brasil.
- Medeiros, C. A. F., Albuquerque, L. G., Siqueira, M., & Marques, G. M. (2002). Comprometimento organizacional: um estudo exploratório de seus múltiplos componentes. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 26, Salvador, BA, Brasil. *Anais...*
- Medeiros, C. A. F., Albuquerque, L. G. D., Siqueira, M., & Marques, G. M. (2003). Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(4), 187-209.
- Medeiros, C. A., Galvão de Albuquerque, L., Marques, G. M., & Siqueira, M. (2005). Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional. *Revista Eletrônica de Administração*, 11(1).
- Menezes, I. G. (2010). Comprometimento organizacional: construindo um conceito que integre atitudes e intenções comportamentais. *Tese de doutorado*, Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA. Brasil.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1990). Affective and continuance commitment to the organizations: evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of applied psychology* (75), 710-720.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- Moscon, D. C. B., & Souza, J. J. (2010). O Olhar da Liderança Sobre o Conceito de Comprometimento com a Organização: uma crítica ao modelo tridimensional. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 34, Rio de Janeiro. *Anais...* [S.I.]: 2010. CD-ROM.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(1), 224-247.
- Nishi, J. M., Zamberlan, C. O., & Brito, A. R. Comprometimento Organizacional com Base no Modelo Aplicado por Meyer e Allen: Estudo de Caso no Setor Supermercado da Cidade de Ponta Porã, MS. In: Simpósio De Excelência Em Gestão E Tecnologia, 8, 2011, Resende, RJ. *Anais...* Resende, RJ: SEGeT, 2011.
- Paiva, K. C. M., & Moraes, M. M. S. (2012). Comprometimento organizacional: um estudo com docentes do CEFET – MG. *Revista Gestão & Tecnologia*, 12(1).
- Pinho, A. P., Bastos, A. V. B., & Okazaki Rowe, D. E. (2010). Comprometimento, Enraizamento e Consentimento Organizacionais: o conceito desses vínculos entre gestores que atuam em diferentes organizações. In: Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD. *Anais...* Florianópolis: ANPAD, 1-17.

- Pinho, A. P., Bastos, A. V. B., & Okazaki Rowe, D. E. (2015). Diferentes Vínculos Indivíduo-Organização: explorando seus significados entre gestores. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(3).
- Pinto, M. P. C. (2011). Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com desempenho na carreira. *Dissertação de mestrado*, Universidade Fumec, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Rego, A. (2003). Comprometimento organizacional e ausência psicológica: afinal, quantas dimensões? *Revista de Administração de Empresas*, 43(4), 25-35.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Scheible, A. C. F. (2004). Comprometimento no trabalho: um estudo de caso de suas relações com desempenho e práticas de gestão. *Dissertação de mestrado*, Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, Brasil.
- Rodrigues, A. C. de A., & Bastos, A. V. B. (2010). Problemas Conceituais e Empíricos na Pesquisa sobre Comprometimento Organizacional: uma Análise Crítica do Modelo Tridimensional de J. Meyer e N. Allen. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 10(2), 129-144.
- Saadati, M., Saadati, A., Asghari, A., Bidgoli, M. G., Ghodsi, A., & Bidgoli, A. G. (2016). The Relationship between Perceived Organizational Justice, Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Health, Spirituality & Medical Ethics Journal*, 3(1), 10-17.
- Siqueira, M. M. M., & Gomide Junior, S. (2004). Vínculos do trabalhador com o trabalho e com a organização. In J. C Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (p. 300-330). Porto Alegre: Artmed.
- Stazyk, E. C., Pandey, S. K., & Wright, B. E. (2011). Understanding affective organizational commitment: The importance of institutional context. *The American Review of Public Administration*, 41(6), 603-624.
- Stewart. T. A. (1998). *Capital Intelectual*. Rio de Janeiro: Campus.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *The Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.