

UM ESTUDO SOBRE AS VARIÁVEIS DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: CONTRIBUIÇÕES PARA A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS¹

Daniel Ramos de Andrade²

Lusineide Ferreira Martins³

RESUMO: Este trabalho aborda um construto de grande relevância no contexto da Gestão de Recursos Humanos nas organizações da atualidade: o comprometimento dos indivíduos para com a organização. Para o desenvolvimento desta pesquisa realizou-se a revisão de literatura sobre o assunto, sendo, portanto, considerado o enfoque teórico. Comportamento organizacional é um campo de estudo que busca aprofundar o conhecimento sobre as variáveis produzidas por indivíduos, grupos, estrutura e cultura sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de subsidiar a melhoria da eficácia da gestão organizacional. Para fortalecer o comprometimento dos colaboradores, sugere-se que as organizações invistam em políticas e estratégias de gestão que promovam uma cultura e um clima organizacional que contemplem o fator humano, afetivo, em suas múltiplas dimensões e necessidades, de modo a contribuir para o fortalecimento do vínculo afetivo dos colaboradores. Paralelamente, pode-se buscar políticas de gestão que contemplem os demais fatores, descritos neste estudo como multidimensionais, para minimizar o absenteísmo e a rotatividade e contribuir efetivamente para a identificação dos indivíduos com os valores organizacionais, fortalecendo o surgimento do comprometimento normativo e instrumental, considerando os amplos benefícios empresariais advindos de um corpo de colaboradores motivados e comprometidos com a organização.

2474

Palavras-chave: 1. Comprometimento organizacional. 2. Gestão de recursos humanos. 3. Estratégias organizacionais. 4. Motivação.

INTRODUÇÃO

Segundo Bastos (1993), as rápidas transformações que estão ocorrendo no contexto social, demográfico, cultural e tecnológico têm impactado os ambientes de trabalho das empresas, na mesma proporção em que passa a ser exigido o contínuo ajustamento das organizações frente às novas demandas e atitudes da força de trabalho; ou seja, torna-se primordial que as organizações, independente de sua natureza, objetivos e missões, tenham maior capacidade de antecipar-se e adequar-se às constantes mudanças, para garantir sua sobrevivência e também possibilitar seu crescimento, em meio aos desafios cotidianos.

¹Trabalho de conclusão do curso de pós-graduação lato sensu à distância em Psicologia Organizacional e do Trabalho - UCDB.

² Docente nas universidades: UNINASSAU e UNIP. Especialista em Psicologia Organizacional e do Trabalho.

³ Mestre em Psicologia da Saúde, Universidade Católica Dom Bosco.

A acirrada competição entre as organizações no mercado atual exige que estas se esforcem para oferecer aos seus clientes excelência em seus produtos e serviços, como forma de sobrevivência e rentabilidade no mercado; porém, para que tais objetivos sejam alcançados, torna-se necessário que os colaboradores executem seus trabalhos de maneira diferenciada, levando as organizações a atingirem os melhores resultados.

Entretanto, muitos gestores tem-se queixado de que o principal obstáculo na consecução desses e outros objetivos organizacionais é a falta de comprometimento dos funcionários com a empresa e com o trabalho que desenvolvem, o que passa a constituir um dos principais desafios à gestão dos recursos humanos na atualidade.

A realidade acima citada torna-se visível, na capital do Tocantins – Palmas – por meio da experiência profissional do autor deste projeto ao trabalhar durante seis anos como psicólogo organizacional em processos de Recrutamento e Seleção de Pessoal em empresas locais e ter como principal queixa dos empresários, além da falta de qualificação, a falta de comprometimento com o trabalho, que se traduz em comportamentos como faltas constantes e injustificadas ao trabalho.

Como forma de buscar a compreensão do fenômeno comportamental denominado comprometimento organizacional, buscou-se identificar, na literatura pesquisada, suas principais variáveis e seus componentes predominantes entre os funcionários das empresas, de modo geral, visando propor estratégias de gestão de recursos humanos a partir dos resultados encontrados na pesquisa em questão.

A importância de estudar o comprometimento dos funcionários com as organizações justifica-se pelo fato da principal queixa de empresários de Palmas ao autor desta pesquisa, ser a falta de comprometimento no trabalho, que se traduz no contexto empresarial da capital do Tocantins, por alto índice de absenteísmo e rotatividade.

Dentre os modelos conceituais do comprometimento estudados, o que alcançou maior concordância e aceitação dentre os diversos propostos pelos pesquisadores foi o modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento (afetivo, instrumental ou calculativo e normativo), desenhado por Meyer e Allen (1991), constructo teórico que obteve aceitação e validação internacionais, sendo considerado válido em diversas culturas, o que contribuiu para seu fortalecimento.

O estudo foi realizado em busca de subsídios para estratégias de gestão de pessoas com foco sobre o comprometimento organizacional, uma vez que a motivação e o

comprometimento no trabalho possuem o potencial de fortalecer a organização, promover melhorias na qualidade dos serviços prestados ao cliente e, conseqüentemente, aumentar a competitividade das empresas.

1 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: CONCEITOS E DEFINIÇÕES

De acordo com Robbins (2005) o comportamento organizacional é um campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura podem produzir sobre o comportamento dos colaboradores nas organizações, com o propósito de subsidiar a eficácia organizacional. Campos de estudo como a Psicologia Organizacional e do Trabalho, a Sociologia e a Administração tem produzido conhecimentos diversos no intuito de materializar as dimensões tanto intrínsecas quanto extrínsecas ao indivíduo na sua relação com o trabalho. Alguns construtos já são consagrados pela literatura, como motivação, satisfação no trabalho, liderança, cultura organizacional, desempenho no trabalho, comprometimento organizacional, trabalho em grupo, dentre outros.

Os campos de estudo supracitados buscam, através desses construtos interdisciplinares, compreender não apenas cada um separadamente, mas, principalmente, o fenômeno originado da inter-relação entre eles, seus antecedentes, conseqüentes e suas implicações na gestão e no desempenho individual e empresarial. Um desses construtos, já bastante explorados pelos pesquisadores, é o comprometimento organizacional.

2476

Meyer e Allen (1991) concebem o comprometimento organizacional como sendo o laço psicológico que caracteriza a ligação dos indivíduos à organização e tem implicações na decisão de nela permanecerem. Já Mowday; Porter; Steers (1982), p. 27 apud Borges-Andrade; Pilati, (1999), afirmam que comprometimento no trabalho é a “força relativa da identificação e envolvimento de um indivíduo com uma organização particular”. Yoon, Baker e Ko (1995), apud Bastos; Brandão; Pinho, (1997) afirmam que tal construto é composto de duas partes: a dedicação pessoal é o aspecto para qual tal dedicação direciona-se, que neste caso é a empresa.

Mowday, Porter e Steers (1982, p. 27) caracterizam o comprometimento com base em no mínimo três fatores: "(a) uma forte crença e a aceitação dos objetivos e valores da organização; (b) estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização; (c) um forte desejo de se manter membro da organização".

Bastos (1995) esclarece que comprometimento organizacional é o esforço despendido pela pessoa na realização de algo. Segundo a literatura, existem variados modelos conceituais dos componentes de comprometimento, sendo que o modelo três componentes, conforme estabelecido por Meyer e Allen (1991) obteve significativa aceitação por parte de estudiosos da área em todo o mundo.

Tal modelo, validado em várias culturas, preconiza que a permanência das pessoas na organização se deve, em primeiro lugar, pelo próprio desejo destas (comprometimento afetivo), que se caracteriza por apego e/ou envolvimento com a organização; ou porque elas percebem custos associados em deixar a empresa; ou seja, porque elas precisam (comprometimento instrumental ou calculativo) ou os colaboradores se mantêm na organização porque eles sentem obrigação moral (comprometimento normativo).

Lyman Porter Mowday, Porter e Steers (1982) se destacaram nos estudos no campo do comprometimento humano nas organizações, sendo que o enfoque predominante na literatura por mais tempo foi o afetivo, a partir de trabalhos desenvolvidos por esses autores, para os quais o comprometimento do indivíduo vai muito além da atitude de lealdade passiva diante da organização, e inclui também um relacionamento ativo, expresso na constante busca e interesse deste pelo bem estar da organização em que está inserido.

2477

Conforme Bastos (1994), o segundo aspecto destacado pelos estudiosos do comprometimento é o denominado comprometimento instrumental, conceito oriundo dos estudos de Becker (1960), descrito em termos da tendência do indivíduo ao engajamento em "linhas consistentes de atividade". Também compreendido como *side bets*, que pode envolver trocas laterais, esse conceito recebe outras denominações, tais como calculativo ou de continuação.

Para Becker (1995), a permanência do trabalhador na organização pode ser atribuída à análise feita por este dos custos e benefícios associados a sua saída, fator a que denomina de trocas laterais. O indivíduo, dessa forma, prossegue na organização, se engajando em linhas consistentes de atividade, com o objetivo de obter a manutenção do emprego. Nessa perspectiva, o conceito de linhas consistentes de atividades constitui em uma escolha, feita pelo indivíduo, dentre diversas possibilidades, daquela que mais o agrada, melhor contempla seus projetos de carreira e de vida.

O terceiro enfoque proposto por Wiener (1982) é o normativo, conforme também descreveu Kanter (apud Mowday, Porter e Steers, 1982). Wiener (1982, p. 421) conceitua o comprometimento normativo como: "a totalidade das pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontre os objetivos e interesses organizacionais". O autor destaca como fator preponderante à compreensão do comprometimento normativo o fato de o indivíduo internalizar e aceitar os valores e objetivos organizacionais, os quais, por sua vez, atuam como forma de controle sobre as atitudes e comportamentos das pessoas, razão pela qual é denominado de normativo-instrumental.

No entendimento do autor, indivíduos comprometidos com a organização na qual estão integrados tendem a apresentar comportamentos compatíveis com tal atitude mental porque acreditam que é "correto" agir dessa forma e não de outra, adversa. O comprometimento normativo é geralmente oriundo das pressões impostas pela cultura da empresa, que atua sobre os indivíduos influenciando e impactando fortemente suas ações no interior da organização. Para o autor, a predominância do comprometimento normativo sugere um foco centrado nos controles normativos por parte da gestão, com ênfase em normas, regras, e regulamentos ou ainda como resultado da disseminação enfática da missão da organização (WIENER, 1982).

2478

Kelman, em 1958, é apontado como o primeiro autor a descrever o comprometimento em componentes diferenciados. Esse pesquisador estabeleceu uma distinção entre o vínculo psicológico do trabalhador em relação à organização sob três pilares independentes: a) submissão ou envolvimento instrumental, motivado por recompensas extrínsecas; b) identificação ou envolvimento baseado num desejo de afiliação; c) internalização ou envolvimento causado pela congruência entre os valores individuais e organizacionais. Com o objetivo de operacionalizar o modelo proposto por O'Reilly e Chatman (1986), esses autores construíram então um instrumento destinado à mensuração para as três bases conceitualizadas, o qual possibilitou, na época, com êxito, a avaliação dos dois estudos por eles reportados.

Gouldner (1960), em seu clássico trabalho, já havia estabelecido a análise de que o comprometimento não tratava-se de um constructo unidimensional. Assim, trabalhou no sentido de identificar, descrever e demonstrar os componentes do comprometimento organizacional. A partir de todo o trabalho realizado, Gouldner (1960, p.471-472) afirmou que seria possível identificar duas dimensões para o comprometimento: a) integração, que

é "o grau em que um indivíduo é ativo e se sente parte, em vários níveis, de uma organização em particular"; b) introjecção, que é "o grau em que a própria imagem de um indivíduo inclui uma variedade de características e valores organizacionais aprovados". Necessário destacar, no entanto, que esse autor alertou para o fato de que se sentir parte de uma organização é diferente de introjetar características e valores organizacionais impostos pela cultura organizacional.

Ko, Price e Mueller (1997), após análise do modelo de três dimensões de Meyer e Allen, assinalaram em suas considerações sobre esse constructo que é provável a existência de relações causais interligando os componentes do comprometimento.

Em seguida ao estudo e propositura dos enfoques unidimensionais supra apresentados, em busca de compreender o fator comprometimento humano nas organizações, ocorreu que os pesquisadores dessa área perceberam que estes enfoques unidimensionais, mais do que tipos de comprometimento, integravam e se correlacionavam ao vínculo psicológico construído gradativamente entre indivíduo e organização. Dessa forma, em uma tentativa de síntese teórica complementar e compreensiva, os pesquisadores iniciaram o estudo dos modelos multidimensionais do comprometimento organizacional.

2479

O modelo multidimensional do comprometimento obteve diversas denominações, de acordo com cada autor que o estudou e o descreveu. Mowday, Porter e Steers (1982), denominou de tipologias do comprometimento. Becker (1992) se referiu a esse constructo como as diversas dimensões como bases do comprometimento. Meyer e Allen (1991) nomearam como componentes do comprometimento. Certo é que todos, ao seu modo, refere-se aos componentes do constructo comprometimento organizacional, partindo da mesma premissa, considerada e exposta por Meyer e Allen (1991), para os quais o termo componente seria ideal e perfeitamente adequado à descrição das dimensões do comprometimento, uma vez que as relações empregado - organização implicam em variados níveis de cada um desses componentes.

Medeiros, Albuquerque, Marques e Siqueira (2005) identificaram através de estudos e pesquisas sete dimensões para o comprometimento organizacional. Essas dimensões puderam ser descritas pelos autores a partir da reunião de dois instrumentos de mensuração do comprometimento: os instrumentos de Meyer, Allen e Smith (1993) e de O'Reilly e Chatman (1986).

Medeiros et al (2005) trabalharam em uma perspectiva mais ampla, profunda e abrangente do conceito de comprometimento e, por conseguinte, passaram, a partir desses estudos, a descrever comprometimento organizacional como um constructo formado por sete dimensões latentes: a) internalização de valores e objetivos organizacionais; b) sentimento de obrigação em permanecer na organização; c) sentimento de obrigação pelo desempenho; d) sentimento de fazer parte; e) sentimento de falta de recompensas e oportunidades; f) linha consistente de atividade; g) escassez de alternativas.

A partir de então, tem sido possível encontrar, além dos estilos de comprometimento citados acima, estudos que se referem não apenas ao comprometimento do indivíduo com a organização, mas inclui os diversos vínculos que são construídos ao longo da vida e da carreira dos trabalhadores na organização e também com o sindicato.

Bastos (1996) afirma que com as transformações no mundo do trabalho e com o papel e importância exercido pelos sindicatos, o estudo do comprometimento sindical ganhou tonalidade própria; uma vez que, também segundo o mesmo autor, cada foco do comprometimento possui uma tradição de pesquisa própria. O comprometimento sindical, segundo Vargas (1997), teve como ponto de referência o trabalho de Gordon e seus colaboradores ao ter como objetivo, na década de 1980, desenvolver critério para mensurar o comprometimento sindical.

Para Blau (2001 apud SCHEIBLE, 2004), o comprometimento de uma pessoa para com a sua carreira está relacionado à sua atitude em relação à sua profissão ou vocação. Para Carson e Bedeian (1994 apud SCHEIBLE, 2004) ele consiste na motivação que alguém tem para trabalhar em sua vocação escolhida. Já para Goulet (2002 apud SCHEIBLE, 2004) o comprometimento de um indivíduo para com sua carreira está intimamente ligado ao desenvolvimento de objetivos de carreira, que se delineiam no decorrer de sua vida profissional, nas variadas experiências de trabalho experienciadas e nas formas de identificação do sujeito com estas.

Mesmo havendo na literatura uma clara distinção entre comprometimento organizacional e comprometimento com a carreira, por meio de estudos que ressaltam a incongruência existente entre os conjuntos de valores desses dois constructos, podendo resultar no chamado “dilema de comprometimento”. Diversos estudos apontam que ocorre, com grande frequência, uma inter-relação entre ambos. No entanto, os dois não

precisam ser posicionados de forma diretamente antagônica, pelo contrário, podem coexistir de forma intercomplementar (LACHMAN; ARANYA, 1986; WALLACE, 1993, apud SCHEIBLE, 2004).

Conforme Pilati (2003), o estudo do tema em questão é ainda mais complexo porque além do fenômeno possuir vários estilos e focos, também é composto por diferentes vínculos que se estabelece entre o trabalhador com determinado foco. Este conceito o autor denomina de bases do comprometimento.

Para finalizar as classificações presentes no estudo do comprometimento, Bastos (2000, apud SIQUEIRA; GOMIDE JR., 2004) identificou quatro padrões de comprometimento que são: duplo compromisso, duplo descompromisso, unilateral com a organização e unilateral com a profissão.

No primeiro padrão pode-se perceber, segundo o autor, níveis altos e semelhantes de comprometimento tanto com a organização quanto com a profissão. No segundo conceito o indivíduo apresenta níveis baixos nos dois focos. No terceiro observa-se nível mais alto com a empresa do que com a carreira e, por último, comprometimento mais alto com a profissão do que com a organização.

O interesse pelo estudo desse foco tem aumentado nos últimos anos em face das mudanças percebidas no universo do trabalho, tais como: reestruturações, reduções de pessoal e terceirização dos serviços.

2 A IMPORTÂNCIA DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NA GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS

O comprometimento do trabalhador para com o seu trabalho, sua carreira e a organização tem sido características extremamente desejadas e valorizadas nas empresas e remete para a conexão institucional entre uma pessoa e uma organização. Um trabalhador que revela comprometimento profissional se dedica a realizar seu trabalho está focado nos aspectos verdadeiramente importantes. O trabalhador comprometido com a empresa é leal, conhece a sua cultura organizacional e trabalha para o seu sucesso. Entretanto, para que haja comprometimento de um trabalhador é primordial haver motivação, e por isso os líderes da organização devem motivar os trabalhadores, e atentar para as suas necessidades e satisfação, de forma a criar o desejo de comprometimento.

Segundo Rego (2003), na gestão da vida organizacional existe um nexos casual entre competitividade das empresas e comprometimento dos colaboradores; uma vez que todos convivemos em ambientes turbulentos em vários sentidos, como tecnologias, exigências dos mercados, concorrência, necessidades dos consumidores, dentre outros desafios diários. As organizações necessitam de pessoas que estejam dispostas a “irem mais além” do que aquilo que foi prescrito. Precisam de colaboradores que tenham comportamentos espontâneos em resposta a problemas inesperados, e soluções criativas diante de problemas inéditos; ou seja, pessoas que “vestem a camisa”.

Bastos (2002) também reafirma a posição de Rego quando ressalta que diante das pressões por profundas mudanças, em nível global, sentidas pelas organizações, é desencadeado um processo acelerado e diferenciado de transformações estruturais, assim como nas formas de organização do trabalho e, sobretudo, nos estilos de gestão das relações sociais nessas organizações. Esse processo global de reestruturação produtiva, cujos impactos se fazem sentir nas organizações, nas ocupações, nos sindicatos e na própria força de trabalho, buscaria superar o modelo tradicional e burocrático de estruturação e funcionamento organizacional.

Diante disto tudo, segundo Bastos (2002), este contexto provoca reestruturação na relação entre os indivíduos e as empresas e desperta assim o interesse em compreender as variáveis relacionadas ao comportamento das pessoas no contexto do trabalho, sendo que um dos principais componentes que tem despertado a atenção dos pesquisadores e gestores de Recursos Humanos (RH) é o comprometimento organizacional.

Segundo Pilati (2003), o comprometimento dos colaboradores possui grande tradição de pesquisa dentro da área do comportamento organizacional e vem sendo estudado como preditor de diferentes comportamentos no mundo do trabalho, como absenteísmo, rotatividade de pessoal e intenção em deixar a organização, entre outros.

Mowday (1998) destaca que empregados comprometidos oferecem diversas vantagens competitivas para as organizações e acrescenta que organizações que praticam alto envolvimento e estratégias de gestão de recursos humanos com foco no fortalecimento do vínculo do trabalhador com a empresa, motivação, satisfação e comprometimento tendem a obter retorno econômico aumentado, se comparado às demais que não atuam nessa perspectiva.

O comprometimento com a carreira possui correlação positiva e negativa, segundo Wallace (1993 apud SCHEIBLE, 2004). A relação positiva com o comprometimento organizacional estaria, na visão do autor, relacionada à busca de desenvolvimento de habilidades, e a relação negativa estaria permeada com fatores como a rotatividade e intenções de abandonar a organização carreira, não sendo considerado preditor de qualidade no trabalho.

Blau (1985 apud SCHEIBLE, 2004) propôs um conjunto de preditores que abrangeriam três tipos de variáveis que funcionariam como as bases em graus e momentos distintos: comportamental, ao referir-se à livre escolha da carreira; o enfoque do papel das expectativas prévias não atendidas; e enfoque das trocas sociais, que aborda as experiências que afetam o comprometimento.

O comprometimento organizacional, pode contribuir para que os indivíduos adotem uma postura pró ativa frente aos objetivos da organização, o que é extremamente positivo para todos os envolvidos, pois possibilita o alcance da eficiência e eficácia organizacional. De qualquer modo, a apreensão desses constructos auxilia as políticas de gestão dos recursos humanos, de forma que os gestores podem buscar contemplar os componentes do comprometimento de forma cada vez mais ampla e abrangente, obtendo resultados favoráveis para os indivíduos e as organizações.

CONCLUSÃO

Com base na revisão bibliográfica realizada, foi possível obter uma compreensão mais abrangente sobre os conceitos, definições, importância e estratégias de gestão de pessoas construídas e pensadas a partir do construto de comprometimento organizacional. Sob todas as premissas teóricas estudadas, pode se considerar o valor de se valorizar o comprometimento dos recursos humanos existentes nas organizações, seja o comprometimento afetivo, entendido como um apego, um envolvimento, onde ocorre identificação com a organização. Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque desejam permanecer. O comprometimento instrumental surge entre os indivíduos quando estes percebem os custos relacionados à sua saída da organização. Empregados com comprometimento instrumental permanecem porque percebem tal necessidade. O comprometimento normativo nasce da percepção do

trabalhador do valor de sua obrigação em permanecer na organização, que os autores denominam de obligatione depois reconceitualizam como normativo.

Diante dos construtos teóricos pesquisados, pode-se responder a seguinte questão de pesquisa, qual seja: O que é Comprometimento organizacional e de que forma seu estudo e os conhecimentos advindos de suas variáveis e impactos sobre o comportamento humano nas organizações pode contribuir para a gestão de Recursos Humanos na atualidade? E também pode-se concluir que a pesquisa conseguiu atingir seu objetivo geral, que é a resposta do problema acima e, também os desmembramentos deste em objetivos específicos que são: compreender os componentes do comprometimento na literatura científica, identificar qual componente é predominante na literatura pesquisada e propor, a partir destes resultados, sugestões de melhorias que possam ser implantadas nas organizações de forma geral.

De acordo com a literatura, o componente de comprometimento predominante entre os colaboradores das organizações é o afetivo. Pode-se dizer que parte significativa dos funcionários permanece nas empresas porque possuem um vínculo emocional com esta, ao compararmos com os outros componentes do mesmo que são o normativo e o instrumental, embora também o componente de necessidade financeira em ficar na organização também seja relevante.

2484

Dessa forma, uma estratégia importante seria fortalecer os demais componentes do comprometimento organizacional, quais sejam o normativo e o instrumental, através de políticas específicas de gestão e administração organizacional.

Desse modo, a partir dos construtos teóricos pesquisados, pode-se sugerir como forma de assegurar a permanência do capital humano na empresa a realização de uma pesquisa salarial nos concorrentes para, atingir também o comprometimento instrumental, tendo em vista a existência de competitividade entre as empresas também pelos recursos humanos, os quais os gestores tem interesse em recrutar, selecionar e manter na organização, diante de muitas ofertas de trabalho e, diante disto, pode acontecer dos funcionários saírem da empresa em busca de melhores salários, mesmo tendo uma ligação afetiva para com a organização.

Pode-se concluir que a realização do presente estudo se fez importante para o aprimoramento teórico e profissional do autor, uma vez que os conhecimentos adquiridos

serão aspectos diferenciados no trabalho como Psicólogo Organizacional na cidade de Palmas/TO.

REFERÊNCIAS

ALLEN, N.J.; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative, commitments to the organizations. *Journal of Occupation Psychology*, v.63, n.1, p.1-8, 1990

BASTOS, A.V.B. ; BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento com o Trabalho: Padrões em Diferentes Contextos Organizacionais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 42, n. 2, p. 31-41, Abr/Jun. 2002.

BASTOS, A.V.B., BRANDÃO, M.G.A.; PINHO, A.P.M. Comprometimento Organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano do trabalho. *RAC*, v.1, n.2, Mai/Ago. 1997; p.97-120.

BASTOS, A.V.B.; Comprometimento no Trabalho: O Estado da Arte e Uma Possível Agenda de Pesquisa. *Cadernos de Psicologia*, v.1, p.44-63, 1995.

BASTOS, A.V.B.; **Comprometimento Organizacional**: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. Brasília, 1994^a. Tese (Doutorado em Psicologia). Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.

BASTOS, A.V.B.; O conceito de comprometimento – sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho. *Organização e sociedade*, v.1, n.2, p. 77-106, 1994b.

BECKER, H.S. Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, 66, 32-40, 1960.

BECKER, T.E. Foci and bases of commitment: are they distinction worth making? *Academy of Management Journal*, v.35, n.1, p.232-244, 1992.

BORGES-ANDRADE, J. E.; PILATI, R. **Comprometimento atitudinal e comportamental**: relações com suporte e imagem na organização. In Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 23, 1999. Foz do Iguaçu, Paraná. ENANPAD. Resumo dos Trabalhos. Rio de Janeiro: MetrÓpole.

GOULDNER, A.W. Cosmopolitan and locals: towards na analysis o latent social roles – II. *Administrative Science Quarterly*, v.2, p.444-480, 1960.

MEDEIROS, C.A.F.; ALBUQUERQUE, L.; MARQUES, G.M.; SIQUEIRA, M.. Comprometimento Organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. *Rev. Psicol. Organ. Trab.* Florianópolis, v. 5, n. 2, p. 35-84, jul/dez, 2005.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A tree-component conceptualization of organization commitment. *Human Resource Management Review*, v.1, n.1, p.61-98, 1991.

MOWDAY, R.T.; PORTER, L.W.; STEERS, R.M. **Employee-organization linkages** – the psychology of commitment, absenteeism and turnover. New York: Academia Press, 1982.

OREILLY, C. CHATMAN, J. Organization commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on pro-social behavior. *Journal of Applied Psychology*, v.71, n.3, p. 492-9. 1986.

PILATI, R. **Mudança Organizacional: teoria e gestão**. O comprometimento do trabalhador e a mudança organizacional. In: LIMA, S. M. V. (Org.). Rio de Janeiro: FGV, 2003.

REGO, A. **Comprometimento Organizacional e Ausência Psicológica: afinal, quantas dimensões?** *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, vol. 43, n. 4, p. 25-35, Out/Dez 2003.

RICHARDSON, Roberto J. et al. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SCHEIBLE, A.C.F., **Comprometimento no Trabalho: um estudo de caso de suas relações com desempenho e práticas de gestão**. Salvador, Bahia, 2004. Dissertação (Pós-Graduação em Administração) – Universidade Federal da Bahia, 2004.

VARGAS, M.R.M. **O poder nas organizações: um estudo das configurações de poder em instituições de pesquisa**. 127f. 1997. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e do Trabalho), Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.

VERGARA, S.C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WIENER, Y. Commitment in organizations: anormative view. *Academy of Management Review*, v.7, n.3, p. 418-428, 1982.