



Universidade Federal de Ouro Preto
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas



UMA ANÁLISE DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL BASEADA NA DEMOGRAFIA E NO PORTE DAS EMPRESAS

Thaís Pinto da Rocha Torres

Mariana
2017



Universidade Federal de Ouro Preto
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas



**AN ANALYSIS OF THE ORGANIZATIONAL COMMITMENT BASED
ON DEMOGRAPHY AND COMPANY SIZE**

Thaís Pinto da Rocha Torres

Mariana
2017

Thaís Pinto da Rocha Torres

**UMA ANÁLISE DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL
BASEADA NA DEMOGRAFIA E NO PORTE DAS EMPRESAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Ouro Preto, como requisito parcial à obtenção do título de Graduada em Administração.

Área de concentração: Administração

Orientador: Prof. Dr. Harrison Bachion Ceribeli

Mariana

2017

Catálogo na fonte: Bibliotecário: Essevalter de Sousa - CRB6a. - 1407 - essevalter@sisbin.ufop.br

T693a Torres, Thais Pinto da Rocha

Uma análise do comprometimento organizacional baseada na demografia e no porte das empresas [recurso eletrônico]/ Thais Pinto da Rocha Torres.-Mariana, MG, 2017.

1 CD-ROM; 4 3/4 pol.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Ouro Preto, Instituto de Ciências Econômicas e Gerenciais DECEG/ICSA/UFOP

1. Cultura organizacional - Teses. 2. MEM. 3. Administração - Teses. 4. Monografia. I.Ceribeli, Harrison Bachion. II.Universidade Federal de Ouro Preto - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas - Departamento de Ciências Econômicas e Gerenciais. III. Título.

CDU: Ed. 2007 -- 005.73



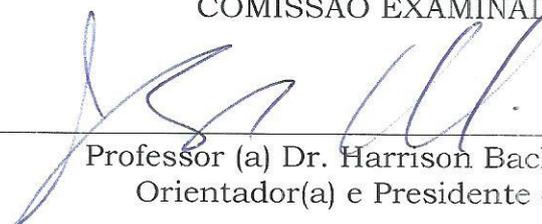
FICHA DE APROVAÇÃO

THAIS PINTO DA ROCHA TORRES

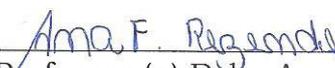
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado junto ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP, como requisito à obtenção do Título de Bacharel.

Orientador(a): Dr. Harrison Bachion Ceribeli

COMISSÃO EXAMINADORA



Professor (a) Dr. Harrison Bachion Ceribeli
Orientador(a) e Presidente da Banca



Professor (a) Bela. Ana Flávia Rezende
Membro Avaliador



Professor (a) Me. David Silva Franco
Membro Avaliador

Mariana, 23 de fevereiro de 2017.

Aos meus pais e irmã, que sempre acreditaram em mim e me deram o suporte em todos momentos que precisei.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me proporcionado a sabedoria necessária para que esse trabalho pudesse se concretizar.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Harrison Bachion Ceribeli, pelo exemplo de professor e profissional, por toda dedicação e disponibilidade durante a elaboração deste trabalho e por ter acreditado no resultado do mesmo.

À minha mãe Walderez, por sempre colocar minha educação como prioridade, me incentivando para seguir em frente rumo aos meus objetivos e por acreditar que um dia eles seriam atingidos.

Ao meu pai Antônio e minha irmã Tatiane, grandes companheiros na minha vida, por estarem sempre acompanhando minhas conquistas e auxiliando em tudo que podem.

Ao meu namorado Gustavo, pela paciência, amor, incentivo e por todos os momentos felizes compartilhados durante esses anos.

Ao meu primo José Alvim, pela ajuda e conselhos essenciais durante a graduação.

Agradeço a todos que não foram citados, mas contribuíram com essa realização de alguma forma.

Muito obrigada!

*“Só se pode alcançar um grande êxito quando nos mantemos
fieis a nós mesmos”.*
(Friedrich Nietzsche)

RESUMO

A área de gestão de pessoas sofreu mudanças em seus paradigmas e passou a assumir uma função estratégica dentro das organizações. A partir daí o comprometimento dos funcionários passou a ser valorizado como ferramenta para se melhorarem os resultados organizacionais. Neste contexto, definiu-se como objetivo para esta pesquisa analisar como diferentes variáveis demográficas e o porte da empresa influenciam o nível de comprometimento organizacional dos indivíduos. Para tanto, adotou-se uma abordagem metodológica descritiva quantitativa e, como método de pesquisa, a *survey*. Os dados foram coletados a partir de um questionário auto administrado, estruturado com base na escala Likert de sete pontos. A análise dos dados foi feita por meio da Análise Fatorial Exploratória e teste de médias. Verificou-se que não há diferença entre os níveis de comprometimento afetivo, normativo e instrumental apresentado por funcionários de empresas de pequeno/médio e grande porte. Além disso, constatou-se que os indivíduos mais jovens, solteiros, sem filhos e com maior escolaridade tendem a apresentar menor comprometimento afetivo e normativo. Em relação à questão de gênero, as mulheres apresentaram maior nível de comprometimento instrumental do que os homens.

Palavras-chave: Comprometimento Organizacional, Comprometimento Afetivo, Comprometimento Normativo, Comprometimento Instrumental.

ABSTRACT

The area of human resources management has undergone changes in its paradigms and started to assume a strategic role within organizations. From that point on, the employees' commitment became valued as a tool to improve organizational results. In this context, it was defined as objective of this research to analyze how different demographic variables and company size influence the level of organizational commitment of individuals. The methodological approach chosen was quantitative descriptive and the research method used was the survey. Data were collected with a self-administered questionnaire, structured on the seven-point Likert scale. The data analysis was done through the Exploratory Factor Analysis and means test. It was verified that there is no difference between the levels of affective, normative and instrumental commitment presented by employees of small/medium and large companies. In addition, it can be seen that younger, single, childless and more educated individuals tend to present less affective and normative commitment. Regarding the gender issue, women presented a higher level of instrumental commitment when compared to men.

Keywords: Organizational Commitment, Affective Commitment, Normative Commitment, Instrumental Commitment.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	10
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	15
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	17
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	23
REFERÊNCIAS	25

1 INTRODUÇÃO

Em decorrência da globalização, que rompeu barreiras diversas entre os países, gerando a integração entre eles e dando origem a trocas comerciais dos mais variados bens e serviços, o mercado tornou-se mais dinâmico e competitivo (SANTOS et al., 2013). Conseqüentemente, as organizações, expostas à concorrência de um número muito maior de rivais, passaram a enfrentar a necessidade de se adaptarem a mudanças de toda espécie, que se tornaram recorrentes, e de inovarem, reinventando-se em termos estratégicos.

Neste cenário, caracterizado por pressões competitivas de toda ordem, torna-se essencial que as organizações ampliem e aprimorem, de forma contínua, sua capacitação tecnológica (MACULAN, 2005). Para isso, todavia, é preciso que se aprenda a criar, armazenar e disseminar conhecimento.

Como são os indivíduos os agentes do conhecimento, responsáveis por desenvolvê-lo e aplicá-lo em prol dos negócios, é possível afirmar que o capital humano, que representa o conjunto de profissionais que fazem parte de uma organização e o portfólio de conhecimentos que eles detêm juntos, influi diretamente sobre a competitividade organizacional (CUFFA et al., 2016).

Tal premissa, à medida que se consolidou no meio empresarial, fez com que a gestão de pessoas passasse a ser pensada a partir de uma perspectiva mais estratégica, na qual o indivíduo é visto como o principal responsável pela concretização dos objetivos e metas organizacionais (VENTURA; LEITE, 2014).

Adquirindo um papel mais estratégico, a gestão de pessoas deixou de ser essencialmente burocrática, limitada ao cumprimento de rotinas administrativas, assumindo a responsabilidade por implantar políticas e práticas atreladas à estratégia do negócio, tornando os funcionários parceiros da organização (VENTURA; LEITE, 2014).

No âmbito da gestão estratégica de pessoas, o comprometimento dos funcionários, também denominado de comprometimento organizacional, começou a ser valorizado enquanto ferramenta para atingir os objetivos corporativos, uma vez que o profissional comprometido identifica-se mais com seu empregador, empenha-se mais para atingir as metas definidas e intenciona manter-se na mesma organização (GENARI et al., 2013).

Tal construto surgiu para suprir uma lacuna nos estudos sobre comportamento humano no trabalho e as primeiras pesquisas que o abordaram verificaram uma relação direta entre comprometimento, comportamento e atitudes dos funcionários (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979).

Na atualidade, encontram-se diversos estudos acerca dessa temática; no entanto, a literatura ainda carece de trabalhos que a analisem a partir de aspectos individuais e situacionais. Por isso, definiu-se como objetivo da presente pesquisa analisar como diferentes variáveis demográficas e o porte da empresa influenciam o nível de comprometimento organizacional dos indivíduos.

Este trabalho mostra-se relevante, pois traz novos insights para os estudos que buscam compreender os fatores que não estão sob o controle dos gestores e que influem sobre o nível de comprometimento organizacional dos funcionários. Com isso, é possível identificar indivíduos menos propensos a se comprometerem com as instituições, não com o intuito de barrá-los no processo de contratação, mas visando implantar ações direcionadas a torná-los mais envolvidos com o trabalho e a organização.

2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O termo comprometimento, no contexto organizacional, está intimamente ligado à identificação que o indivíduo possui com a organização, à congruência de valores pessoais e organizacionais, ao empenho individual para atingir os objetivos corporativos e à vontade de se manter vinculado ao mesmo empregador (GENARI et al., 2013).

Neste sentido, o comprometimento organizacional, que transcende a lealdade que o indivíduo possui em relação à organização, pode ser entendido como um envolvimento emocional capaz de fazer com que o funcionário esteja disposto a oferecer o seu melhor esforço em benefício da empresa com a qual ele se identifica (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979).

Segundo Roman et al. (2012), um funcionário comprometido busca desempenhar suas funções da melhor forma possível, importando-se com os resultados de suas ações e esperando que as mesmas tenham um efeito positivo em prol do sucesso da organização. Quando determinada empresa possui colaboradores comprometidos, há redução de custos, diminuição do absenteísmo e da rotatividade e melhora do desempenho dos funcionários no ambiente de trabalho (ROMAN et al., 2012).

O comprometimento organizacional, segundo o modelo proposto por Meyer e Allen (1991), possui enfoque multidimensional, com três perspectivas: normativa, afetiva e instrumental. O comprometimento afetivo é aquele no qual os funcionários se envolvem e se identificam com a organização, querendo permanecer na mesma; o comprometimento instrumental ocorre quando os funcionários têm consciência dos riscos que correm caso

deixem a organização, ou seja, eles continuam no trabalho porque precisam; já o comprometimento normativo se dá quando os funcionários possuem um sentimento de obrigação de permanecer na organização, ou seja, eles permanecem vinculados ao mesmo empregador porque acreditam que têm uma dívida moral em relação a ele.

Rodrigues e Bastos (2010), por outro lado, questionam o modelo tridimensional de comprometimento, afirmando que o mesmo inclui dimensões relativas a outros construtos, tais como atitudes e comportamento. Nesta linha, sugerem a retirada da dimensão instrumental, já que, por essa perspectiva, o funcionário permanece na organização não por vontade, mas por medir as perdas decorrentes da sua saída, o que se contrapõe ao fato de que o comprometimento organizacional remete a um vínculo emocional entre empregado e empregador.

Tal questionamento é reforçado por Bastos e Menezes (2010), que salientam que a permanência do indivíduo na organização não é um elemento exclusivo do comprometimento, uma vez que ficar na empresa não necessariamente é sinônimo de estar desempenhando bem o trabalho; muitas vezes, o indivíduo não deixa seu emprego devido à instabilidade econômica.

Apesar de o constructo comprometimento organizacional estar atrelado a múltiplas dimensões teóricas, em um estudo conduzido por Moscon et al. (2012), verificou-se que as características de um funcionário realmente comprometido, sob a ótica dos gestores, estão mais relacionadas ao aspecto afetivo, isto é, o funcionário se identifica com os valores organizacionais, tem orgulho de pertencer à organização, importa-se com os objetivos e com o futuro da empresa e trata os problemas corporativos como se fossem seus.

Já os funcionários que apresentam traços do comprometimento normativo desempenham bem sua função, mas não dão contribuições adicionais ou realizam esforços extras e não parecem se preocupar com o futuro da organização; do ponto de vista dos gestores, tais funcionários não apresentam um genuíno comprometimento organizacional (MOSCON et al., 2012).

Nesta mesma linha, Genari et al. (2013), que pesquisaram o comprometimento organizacional em empresas vitivinícolas brasileiras, constataram que a dimensão afetiva é a mais marcante nos funcionários do setor, que demonstraram elevado sentimento de pertencimento e orgulho devido ao crescente reconhecimento da atividade vitivinícola. No mesmo estudo, a dimensão instrumental apresentou baixos índices, pois essa se relaciona com a falta de oportunidades no mercado e, na região estudada, há escassez de mão de obra e, conseqüentemente, os funcionários não precisam permanecer no emprego, já que

conseguiriam se recolocar no mercado com facilidade. A dimensão normativa, por sua vez, mostrou-se mais presente nos trabalhadores que são membros das famílias fundadoras das empresas, devido ao sentimento de obrigação em relação ao negócio familiar.

Em um contexto hospitalar, Tsolaki et al. (2013) conduziram um estudo com 121 funcionários, no qual as mulheres apresentaram maior comprometimento organizacional afetivo do que os homens, assim como os casados em relação aos divorciados e solteiros. Além disso, verificou-se uma correlação significativa e positiva entre o grau de comprometimento afetivo e o total de anos de experiência do funcionário, ou seja, quanto maior o tempo do indivíduo no mercado de trabalho, maior o comprometimento afetivo demonstrado por ele em relação a seu empregador (TSOLAKI et al., 2013).

Ainda se tratando de fatores demográficos, uma pesquisa realizada por Dogar (2014) com 200 profissionais do setor bancário revelou que o comprometimento afetivo dos trabalhadores com 10 anos de experiência no mercado é menor em comparação àquele apresentado por indivíduos com 16 anos de experiência ou mais, corroborando os resultados de Tsolaki et al. (2013).

No mesmo estudo, Dogar (2014) verificou que o comprometimento instrumental possui o mesmo comportamento que o afetivo. Tais resultados demonstram que os trabalhadores com mais tempo de atuação no mercado são mais comprometidos emocionalmente com a organização onde trabalham e possuem maior sentimento de pertencimento e obrigação em relação a ela. Os fatores nível de escolaridade e sexo não apresentaram correlação significativa com nenhum tipo de comprometimento organizacional (DOGAR, 2014).

Bezerra et al. (2013) investigaram o comprometimento em uma organização do setor bancário utilizando a Escala Base do Comprometimento Organizacional (EBACO). Entre os resultados obtidos, observou-se que o comprometimento dos funcionários em relação à base afetiva ficou acima da média, ou seja, os trabalhadores possuem alta identificação com a cultura organizacional da empresa. Em relação ao sentimento de obrigação em permanecer, observou-se que os funcionários não sentiriam culpa ao deixar a organização. Por sua vez, o sentimento de obrigação pelo desempenho apresentou níveis elevados por parte dos funcionários, o que demonstra o esforço em atingir as metas e objetivos estabelecidos. Neste sentido, verifica-se que, mesmo funcionários com elevada identificação com a empresa e engajados em apresentar bons resultados, não necessariamente sentem-se obrigados a permanecer vinculados a ela (BEZERRA et al., 2013).

No estudo de Silva et al. (2014), foi analisado o comprometimento organizacional dos funcionários de uma instituição financeira adquirida por outra empresa, no decorrer do processo de integração organizacional. Como resultado, constatou-se que os funcionários da empresa adquirida ainda não desenvolveram o sentimento de pertencimento em relação à empresa adquirente, pois apenas 16,6% dos entrevistados apresentam alto comprometimento afetivo. Esse resultado demonstra que há falhas no processo de integração, já que os funcionários podem estar com dificuldade para se adaptarem às diretrizes e cultura da empresa adquirente (SILVA et al. 2014).

Além da influência de fatores demográficos, do setor de atuação da empresa e dos processos de aquisição sobre o comprometimento organizacional, outro aspecto a ser analisado é a influência dos traços de personalidade. Nesta linha de investigação, Pannacio e Vandenberghe (2012) conduziram um estudo com o intuito de traçar um paralelo entre o comprometimento organizacional e o Big Five, utilizando três dos cinco traços de personalidade deste modelo, sendo eles neuroticismo, extroversão e amabilidade. A partir dos resultados, constatou-se que os traços de personalidade extroversão e amabilidade estão positivamente relacionados com o comprometimento afetivo, instrumental e normativo. O neuroticismo apresentou correlação negativa ao comprometimento afetivo e positiva comprometimento instrumental (PANNACIO; VANDENBERGHE, 2012).

De forma complementar, o estudo realizado por Fu et al. (2011) em uma empresa estatal da China verificou que o comportamento ético dos colegas de trabalho e dos gestores e as quatro facetas da satisfação no trabalho (salários, colega de trabalho, supervisão e trabalho) impactam o comprometimento organizacional. No mesmo estudo, constatou-se que os trabalhadores com idade mais avançada apresentam maior comprometimento do que os mais jovens, pois estes últimos apresentam maior propensão a abandonar o emprego caso não estejam satisfeitos ou buscam com maior frequência novas oportunidades de desenvolvimento de suas carreiras (FU et al., 2011).

Outro fator capaz de impactar o comprometimento organizacional é o layout do local de trabalho. Morrow et al. (2012) constataram que o comprometimento afetivo é reforçado nos funcionários que tiveram os escritórios reconfigurados. Neste sentido, caso a organização consiga promover mudanças no layout dos ambientes de trabalho que tragam benefícios para os indivíduos, gerando maior bem-estar, estes apresentam maior propensão a ver essa mudança como um investimento nos funcionários, o que pode ser retribuído com níveis mais altos de comprometimento organizacional (MORROW et al., 2012).

Também é interessante analisar comprometimento a partir de uma perspectiva geracional. O estudo de Menetti et al. (2015), que utilizou o questionário EBACO (escala de bases do comprometimento organizacional), obteve como resultado mais expressivo o alto comprometimento da geração Y em relação à obrigação pelo desempenho, revelando que os profissionais dessa geração buscam desempenhar as atividades da melhor maneira possível em benefício da empresa, ou seja, zelam pela qualidade do trabalho desenvolvido.

Adicionalmente, foi observado no estudo de Menetti et al. (2015) que os membros da geração Y valorizam a identificação com os valores e objetivos organizacionais da empresa onde trabalham, mas não se sentem obrigados a permanecer no emprego, demonstrando propensão elevada ao comprometimento afetivo, mas reduzida em relação ao comprometimento normativo.

Nesta mesma linha, uma pesquisa conduzida por Cappi e Araújo (2015) objetivou analisar a relação entre satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e intenção de abandonar o emprego, comparativamente entre as gerações X e Y. Os resultados apontaram que, entre os profissionais da geração Y, o comprometimento organizacional é mais significativo para explicar a intenção dos mesmos de deixar a empresa, se comparados aos membros da geração X, entre os quais a satisfação no trabalho é um preditor mais significativo em se tratando da intenção de buscar outro empregador (CAPPI; ARAÚJO, 2015).

Outra perspectiva explorada nos estudos envolvendo o construto comprometimento organizacional foi abordada por Clinebell et al. (2013), que analisaram, em duas subsidiárias de uma multinacional, a relação entre três estilos de liderança (transformacional, transacional e passivo) e as dimensões do comprometimento dos funcionários (afetiva, instrumental e normativa). A partir dos resultados, constatou-se que o estilo de liderança passivo demonstrou correlação negativa com o comprometimento afetivo, a liderança transformacional apresentou correlação positiva com o comprometimento afetivo e normativo, e a liderança transacional apresentou correlação positiva com o comprometimento instrumental e afetivo, ainda que menor com este último, quando comparada ao estilo de liderança transformacional (CLINEBELL et al., 2013).

Por fim, no estudo que também explorou a perspectiva dos estilos de liderança, conduzido por Yeh, Chien e Hong (2012) em uma subsidiária na China de uma empresa de calçados taiwanesa, constatou-se que o estilo de liderança adotado pela chefia apresenta correlação significativa com o comprometimento organizacional. Neste sentido, se o líder dá suporte, motiva e busca garantir o bem-estar de seus subordinados, o comprometimento deles

tende a aumentar, gerando um efeito positivo sobre o desempenho no trabalho, ou seja, os funcionários liderados de forma adequada tornam-se mais comprometidos e, conseqüentemente, desenvolvem propensão a trabalhar melhor, pois passam a se identificar com os valores e objetivos da organização (YEH; CHIEN; HONG, 2012).

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para atingir o objetivo de pesquisa proposto, adotou-se uma abordagem descritiva quantitativa. Os estudos descritivos têm como objetivo apresentar as características de uma população ou estabelecer relações entre variáveis (GIL, 2008). Por sua vez, os estudos quantitativos são aqueles nos quais os dados são coletados em formato numérico e, posteriormente, submetidos a tratamento estatístico, sendo, portanto, mais objetivos, já que os resultados não dependem da opinião do pesquisador (HAIR JUNIOR et al., 2009).

O método de pesquisa utilizado foi o levantamento de campo ou *survey*, que consiste em aplicar questionários direcionados para as pessoas cujo comportamento é objeto de estudo, tendo vantagens como o conhecimento direto da realidade investigada, a economicidade, a rapidez e a quantificação dos dados coletados (GIL, 2008).

O instrumento de coleta de dados adotado foi um questionário auto administrado, estruturado com base na escala Likert de sete pontos, cujos extremos são 1 “discordo totalmente” e 7 “concordo totalmente”, dividido em duas seções: a primeira foi composta por questões demográficas, com a finalidade de caracterizar a amostra; já a segunda foi composta por 11 perguntas para mensurar o nível de comprometimento organizacional dos respondentes. O questionário foi estruturado através da plataforma Google Forms e disponibilizado nas redes sociais.

As questões utilizadas na segunda seção do questionário foram retiradas do modelo de Rego e Souto (2004), validado no Brasil e em Portugal, que permitem analisar o comprometimento organizacional a partir de três dimensões: afetiva, instrumental e normativa, conforme disposto no Quadro 01.

A população do estudo incluiu os indivíduos ocupados habitantes das cidades de Mariana e Ouro Preto, ambas localizadas no Estado de Minas Gerais. Para selecionar os elementos que compuseram a amostra, utilizou-se a técnica de amostragem não probabilística por conveniência.

De acordo com Viana (2011), a escolha de tal técnica justifica-se por ser simples em termos operacionais e devido à dificuldade de obtenção de amostras probabilísticas, uma vez que geralmente não há possibilidade de se obter uma estrutura de amostragem completa.

Dimensão	Variável	Questão
Comprometimento Afetivo	CAFE01	Tenho orgulho em dizer que faço parte da organização onde trabalho
	CAFE02	Importo-me com o destino da minha organização
	CAFE03	Sinto-me "parte da família" da minha organização
	CAFE04	Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e a minha organização
Comprometimento Instrumental	CINS01	Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar em outra organização
	CINS02	Continuo nesta organização porque, se saísse, teria que fazer grandes sacrifícios pessoais
	CINS03	Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização
	CINS04	Mantenho-me nesta organização porque sinto que tenho poucas oportunidades em outras organizações
Comprometimento Normativo	CNOR01	Ainda que isso me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar minha organização agora
	CNOR02	Não deixaria a minha organização agora porque sinto obrigações para com as pessoas que aqui trabalham
	CNOR03	Sinto que se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria certo deixar a minha organização

Quadro 01 – Questões da pesquisa realizada.

Fonte: Elaboração própria com base em Rego e Souto (2004).

Para definir o tamanho da amostra, foram seguidas as recomendações de Hair Junior et al. (2009) de que a amostra de um estudo cujos dados serão submetidos a tratamento estatístico deve ter entre 10 e 20 vezes o número de variáveis de pesquisa. Sendo assim, definiu-se que o tamanho da amostra deveria corresponder a, no mínimo, 20 vezes o número de variáveis, totalizando 240 respostas.

A análise dos dados se deu em duas etapas. Na primeira, efetuou-se uma Análise Fatorial Exploratória (AFE), com o intuito de agrupar as variáveis do estudo em fatores. De acordo com Hair Junior et al. (2009), a Análise Fatorial Exploratória é uma técnica estatística multivariada de grande utilidade para extrair informações de bancos de dados, agrupando variáveis com a finalidade de simplificar as análises sequenciais.

Posteriormente, na segunda etapa da análise, foram conduzidos testes de médias, com o objetivo de comparar as médias obtidas para cada um dos fatores, resultantes da AFE, entre os funcionários pertencentes a diferentes grupos demográficos e também de empresas de diferentes portes.

Neste sentido, foram realizados testes de médias comparando os níveis de comprometimento organizacional (1) de funcionários de pequenas e médias empresas e de grandes companhias; (2) de funcionários mais jovens, com 30 anos ou menos, e de idade superior a 30 anos; (3) de profissionais com ensino superior (mesmo que em andamento) e com nível de instrução limitado ao ensino fundamental ou médio; (4) de indivíduos que possuem filhos e que não possuem; (5) de funcionários dos gêneros masculino e feminino; e, por fim, (6) de profissionais solteiros e que apresentam um estado civil diverso deste.

Desta forma, foi possível analisar como as diferentes dimensões do comprometimento organizacional (afetiva, normativa e instrumental) apresentam variações de acordo com as características demográficas dos funcionários e também com o porte da organização onde eles trabalham, permitindo-se alcançar o objetivo de pesquisa proposto.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A amostra da pesquisa foi composta por 240 respostas, das quais 52,5% referem-se a indivíduos que trabalham em empresas de médio ou pequeno porte, ao passo que 47,5% foram obtidas junto a funcionários de empresas de grande porte.

Em relação ao gênero, observou-se que 53,3% dos respondentes são mulheres, enquanto 46,7% são homens. Em se tratando da idade, a maioria dos respondentes possui entre 18 e 30 anos, faixa etária que representou 51,3% da amostra. Na faixa de 31 a 40 anos, têm-se 26,3% da amostra, de 41 a 50 anos, 16,3%, e de 51 anos ou mais, 6,1%. No tocante ao número de filhos, 54,2% dos respondentes não possuem filhos, 23,7% possuem apenas um filho, 15,8%, dois filhos, e 6,3%, três filhos ou mais.

Analisando o nível de escolaridade dos respondentes, tem-se que 29,2% possuem ensino superior completo, 25,4%, ensino superior incompleto, 35,8%, ensino médio completo, e 9,6%, ensino médio incompleto ou ensino fundamental. Por fim, em relação ao estado civil, 48,4% dos respondentes são solteiros, 41,7%, casados, e 5,9%, viúvos ou divorciados.

Depois de caracterizar a amostra, realizou-se uma Análise Fatorial Exploratória, com o intuito de identificar relações entre as variáveis e identificar os padrões de correlação

existentes (FIGUEIREDO FILHO; SILVA JÚNIOR, 2010), permitindo o agrupamento e consequente redução no número de variáveis originais.

Primeiramente, efetuou-se o teste KMO (Kaiser-Meyer-Oklin), com o objetivo de mensurar a adequabilidade da aplicação da Análise Fatorial Exploratória nos dados coletados. Segundo Figueiredo Filho e Silva Júnior (2010), quanto mais esse resultado se aproxima de 1, maior é a adequação dessa técnica para análise dos dados. Como o resultado obtido foi de 0,824, considera-se adequado o uso da referida técnica estatística nessa pesquisa (HAIR JUNIOR et al., 2005).

Também se realizou o teste de esfericidade de Bartlett, obtendo-se p-valor inferior a 0,05, o que evidencia que, a um nível de confiança de 95%, existem correlações estatisticamente significativas entre as variáveis que se pretende agrupar (HAIR JUNIOR et al., 2005).

Além disso, foram analisadas as Medidas de Adequação da Amostra (Measures of Sampling Adequacy – MSA), que medem quanto de cada variável é prevista pelas demais. Considerando que todas as variáveis apresentaram valores superiores a 0,5 para o MSA, que é o limite mínimo considerado aceitável (HAIR JUNIOR et al., 2005), tem-se mais um indicador da adequação da Análise Fatorial Exploratória para analisar a base de dados obtida.

Logo após, foram analisadas as comunalidades das variáveis, sendo que todas apresentaram valores superiores a 0,5, o que permite concluir que a parte de cada variável explicada pela solução fatorial é maior do que a parte não explicada (HAIR JUNIOR et al., 2005), não se mostrando necessário excluir nenhuma delas da análise.

Foram obtidos três fatores, a partir dos quais é possível explicar 72,87% da variância dos dados originais, o que evidencia alto poder de explicação da solução fatorial, conforme Hair Junior et al. (2005). Os fatores resultantes da Análise Fatorial, assim como as cargas fatoriais associadas a cada variável, podem ser visualizados no Quadro 02.

Variáveis originais	Fator 01: Comprometimento Afetivo	Fator 02: Comprometimento Instrumental	Fator 03: Comprometimento Normativo
CAFE01	0,775	-0,11	0,315
CAFE02	0,84	-0,122	0,044
CAFE03	0,845	-0,052	0,29
CAFE04	0,774	0,002	0,411

CINS01	-0,13	0,799	0,101
CINS02	-0,029	0,758	0,014
CINS03	-0,143	0,875	-0,041
CINS04	0,04	0,856	-0,01
CNOR01	0,364	-0,021	0,768
CNOR02	0,163	0,038	0,882
CNOR03	0,255	0,055	0,808

Quadro 02 – Matriz rotacionada dos fatores.

Fonte: Elaboração própria com base no output do SPSS.

Concluída a Análise Fatorial, conduziram-se, a seguir, testes de médias, com o intuito de identificar se existem diferenças no nível de comprometimento dos indivíduos, considerando separadamente as dimensões afetiva, instrumental e normativa, de acordo com características demográficas e o porte da empresa. Para isso, seguiu-se o mesmo método adotado por Siqueira (2014), que utilizou escores fatoriais resultantes do cálculo das médias entre os escores obtidos por cada uma das variáveis agrupadas no fator.

Deste modo, para obter o escore para o fator comprometimento afetivo, calculou-se a média entre os escores das variáveis CAFE01, CAFE02, CAFE03 e CAFE04. Para obter o escore para o fator comprometimento instrumental, calculou-se a média entre os escores das variáveis CINS01, CINS02, CINS03 e CINS04. Por fim, para obter o escore para o fator comprometimento normativo, calculou-se a média entre os escores das variáveis CNOR01, CNOR02 e CNOR03.

Depois de obtidos os escores fatoriais, procederam-se aos testes de hipóteses. Primeiramente, testaram-se as hipóteses de que os níveis de comprometimento afetivo, instrumental e normativo são diferentes entre indivíduos que trabalham em grandes empresas e indivíduos que trabalham em empresas de pequeno ou médio porte. As médias e os p-valores obtidos podem ser visualizados na Tabela 01.

Tabela 01 – Teste de médias considerando o porte da empresa

Fatores	Médias para funcionários de grandes empresas	Médias para funcionários de pequenas e médias empresas	Sig.
COMP_AFE	5,7477	5,5827	0,300
COMP_NOR	4,3030	4,2205	0,722
COMP_INS	3,4523	3,5346	0,699

Fonte: Elaboração própria com base no output do SPSS.

Trabalhando com um nível de confiança de 95%, não foi possível rejeitar as hipóteses de igualdade de médias entre os grupos analisados, ou seja, não é possível afirmar que funcionários vinculados a empresas de grande porte apresentam níveis de comprometimento organizacional diferentes daqueles apresentados pelos funcionários de pequenas e médias empresas.

Em seguida, testaram-se as hipóteses de que os níveis de comprometimento afetivo, instrumental e normativo são diferentes entre indivíduos com maior idade (acima de 30 anos), que normalmente possuem maior experiência profissional, e indivíduos mais jovens e normalmente menos experientes, que se encontram na faixa etária de 18 a 30 anos. As médias e os p-valores obtidos podem ser visualizados na Tabela 02.

Tabela 02 – Teste de médias considerando a faixa etária dos indivíduos

Fatores	Médias para indivíduos que possuem entre 18 e 30 anos de idade	Médias para indivíduos que possuem mais de 30 anos de idade	Sig.
COMP_AFE	5,3958	5,9792	0,000
COMP_NOR	3,8535	4,7531	0,000
COMP_INS	3,5227	3,4653	0,788

Fonte: Elaboração própria com base no output do SPSS.

Com 95% de confiança, rejeitaram-se as hipóteses de que o comprometimento afetivo e o normativo são iguais entre indivíduos mais jovens e de maior idade. Sendo assim, verifica-se que os funcionários mais experientes, com mais de 30 anos, tendem a apresentar maior nível de comprometimento afetivo e normativo do que os mais jovens, ou seja, os profissionais mais velhos tendem a se envolver e a se identificar mais com as organizações que os empregam, além de nutrirem maior sentimento de obrigação perante seu empregador, se comparados aos indivíduos mais novos. No que se refere ao comprometimento instrumental, não foi identificada diferença entre os dois grupos etários analisados.

Esse resultado é parcialmente corroborado pelos estudos de Tsolaki et al. (2013) e Dogar (2014), que apontaram que os funcionários com maior tempo de atuação no mercado de trabalho apresentam maior índice de comprometimento afetivo, se comparados aos profissionais mais jovens, com menor experiência laboral.

Testaram-se também as hipóteses de que os níveis de comprometimento afetivo, instrumental e normativo são diferentes entre indivíduos que possuem ensino superior completo ou incompleto e aqueles que não o possuem. As médias e os p-valores obtidos podem ser visualizados na Tabela 03.

Tabela 03 – Teste de médias considerando a escolaridade dos indivíduos

Fatores	Médias para indivíduos que possuem ensino superior (completo ou incompleto)	Médias para indivíduos que não possuem ensino superior	Sig.
COMP_AFE	5,4367	6,1186	0,000
COMP_NOR	3,7881	5,2350	0,000
COMP_INS	3,3765	3,7468	0,101

Fonte: Elaboração própria com base no output do SPSS.

Com 95% de confiança, rejeitaram-se as hipóteses de que o comprometimento afetivo e o normativo são iguais entre indivíduos que têm ou tiveram acesso ao ensino superior e os que não tiveram. Portanto, verifica-se que os funcionários que possuem menor nível de escolaridade, cujos estudos limitam-se ao ensino fundamental ou médio, apresentam maior comprometimento afetivo e normativo do que os funcionários que possuem ensino superior, mesmo incompleto. Neste sentido, constata-se que os funcionários com menor nível de escolaridade tendem a se envolver e a se identificar mais com as organizações, além de nutrirem maior sentimento de obrigação perante seu empregador, se comparados aos indivíduos mais instruídos. No que se refere ao comprometimento instrumental, não foi identificada diferença entre os dois grupos.

Em seguida, testaram-se as hipóteses de que os níveis de comprometimento afetivo, instrumental e normativo são diferentes entre indivíduos que possuem filhos e indivíduos que não possuem filhos. As médias e os p-valores obtidos podem ser visualizados na Tabela 04.

Tabela 04 – Teste de médias considerando o número de filhos dos indivíduos

Fatores	Médias para indivíduos que não possuem filhos	Médias para indivíduos que possuem filhos	Sig.
COMP_AFE	5,1321	5,9750	0,001
COMP_NOR	3,9357	4,7100	0,001
COMP_INS	3,4643	3,5425	0,716

Fonte: Elaboração própria com base no output do SPSS.

Admitindo o nível de confiança de 95%, rejeitaram-se as hipóteses de que o comprometimento afetivo e o normativo são iguais entre indivíduos que possuem filhos e os que não possuem. Logo, verifica-se que os funcionários que possuem filhos apresentam maior nível de comprometimento afetivo e normativo do que os funcionários que não possuem. Isso significa que os indivíduos com filhos tendem a se identificar e a se envolver mais com as organizações e seus objetivos, além de desenvolverem maior senso de obrigação perante seu empregador, se comparados aos indivíduos que não possuem descendentes. Em relação ao comprometimento instrumental, não foi identificada diferença entre os dois grupos analisados.

Também foram testadas as hipóteses de que os níveis de comprometimento afetivo, instrumental e normativo são diferentes entre mulheres e homens. As médias e os p-valores obtidos podem ser visualizados na Tabela 05.

Tabela 05 – Teste de médias considerando o gênero dos indivíduos

Fatores	Médias para mulheres	Médias para homens	Sig.
COMP_AFE	5,5629	5,7990	0,154
COMP_NOR	4,3054	4,1890	0,622
COMP_INS	3,9888	3,2139	0,027

Fonte: Elaboração própria com base no output do SPSS.

Com 95% de confiança, rejeitou-se a hipótese de que o comprometimento instrumental é igual entre mulheres e homens. Neste caso, verifica-se que as mulheres possuem maior nível de comprometimento instrumental do que os homens, ou seja, os indivíduos do gênero feminino tendem a se mostrar mais conscientes e preocupados em relação aos riscos de deixar seu atual empregador, sendo a questão financeira e a possível dificuldade de conseguir outro emprego fatores que os influenciam mais, se comparados aos indivíduos do gênero masculino. Em relação ao comprometimento afetivo e normativo, não foram identificadas diferenças entre os dois grupos de gênero analisados.

Tal resultado contrapõe os achados da pesquisa de Tsolaki et al. (2013), na qual as mulheres apresentaram maior comprometimento afetivo do que os homens, mas, em contrapartida, não apresentaram níveis significativamente diferentes de comprometimento normativo e instrumental.

Por fim, testaram-se as hipóteses de que os níveis de comprometimento afetivo, instrumental e normativo são diferentes entre indivíduos solteiros e indivíduos que

apresentam outros estados civis (casados, viúvos ou divorciados). As médias e os p-valores obtidos podem ser visualizados na Tabela 06.

Tabela 06 – Teste de médias considerando o estado civil dos indivíduos

Fatores	Médias para indivíduos solteiros	Médias para indivíduos que apresentam outros estados civis	Sig.
COMP_AFE	5,2116	5,8891	0,003
COMP_NOR	3,8793	4,6129	0,001
COMP_INS	3,5496	3,4476	0,631

Fonte: Elaboração própria com base no output do SPSS.

Considerando um nível de confiança de 95%, rejeitaram-se as hipóteses de que o comprometimento afetivo e o normativo são iguais entre indivíduos solteiros e não solteiros. Sendo assim, verifica-se que os funcionários solteiros tendem a apresentar menor nível de comprometimento afetivo e normativo do que os casados, divorciados e viúvos, isto é, os profissionais que já se casaram tendem a desenvolver menor vínculo emocional e a se identificar menos com as organizações em que trabalham, além de nutrirem menor senso de obrigação perante seu empregador, se comparados aos indivíduos que apresentam outros estados civis. Em se tratando do comprometimento instrumental, não foi identificada diferença entre os dois grupos analisados.

Esses resultados são parcialmente corroborados pelo estudo conduzido por Tsolaki et al. (2013), que apontou que os indivíduos casados apresentam maior comprometimento afetivo do que os indivíduos solteiros.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ambiente competitivo mundial passou por diversas transformações ao longo das últimas décadas, em decorrência, principalmente, da globalização e internacionalização dos negócios. Às organizações, coube a adaptação e busca de maior inovação para sobreviverem e expandirem suas atividades.

Neste contexto, a área de gestão de pessoas sofreu mudanças em seus paradigmas e deixou de ser mera executora de rotinas administrativas, atreladas ao cálculo de folhas de pagamento e controle de frequência de funcionários, passando a assumir uma função estratégica dentro das organizações. A partir daí, o comportamento humano no trabalho tornou-se objeto de estudos.

Dentre os construtos abordados nesses estudos, destaca-se o comprometimento organizacional, que se refere, em sua essência, ao nível de identificação e envolvimento do indivíduo com a organização que o emprega, e foi tema da presente investigação, que objetivou analisar como diferentes variáveis demográficas e o porte da empresa influenciam os níveis de comprometimento organizacional apresentado pelos funcionários.

Analisando os dados coletados, constatou-se que não há diferença entre os níveis de comprometimento afetivo, normativo e instrumental apresentado por funcionários de empresas de pequeno/médio e grande porte. Tal resultado evidencia que é possível que os profissionais se envolvam e procurem contribuir da melhor maneira para a consecução dos objetivos organizacionais, tanto em grandes companhias, que normalmente possuem políticas de gestão de pessoas bem estruturadas, quanto em empresas menores, que muitas vezes não possuem políticas bem definidas voltadas para seus colaboradores. Com isso, tem-se um estímulo aos pequenos e médios empresários, que às vezes incorrem no erro de não investir em gestão de pessoas, receosos acerca dos reais benefícios que poderiam advir desses investimentos.

Em relação à questão etária, os indivíduos que apresentaram idade mais avançada, possivelmente com maior experiência no mercado de trabalho, apresentaram maior nível de comprometimento afetivo e normativo do que os profissionais mais jovens. Uma hipótese para explicar tal resultado é que, com a maturidade, os indivíduos passem a valorizar mais a relação que construíram com a organização onde trabalham, ao contrário dos mais novos, que tendem a priorizar outros aspectos de suas vidas. Todavia, não se pode ignorar a influência que a questão geracional possivelmente teve sobre os resultados, considerando que os mais jovens pertencem a uma geração com anseios totalmente diferentes das anteriores, tais como a Geração X e a Baby Boomer, as quais valorizam mais a dimensão profissional de suas vidas.

Adicionalmente, constatou-se que os funcionários que não tiveram acesso ao ensino superior apresentaram maior nível de comprometimento afetivo e normativo do que os funcionários que cursaram ou estão cursando uma graduação. Tal resultado pode ser, em partes, explicado pelo fato de que os indivíduos com maior escolaridade tendem a ter mais facilidade para encontrar outro emprego e, por isso, inclinam-se a se identificar menos com a organização onde trabalham e a desenvolver menor senso de obrigação para com ela.

Entre os resultados, verificou-se também que os funcionários que possuem filhos apresentaram maior nível de comprometimento afetivo e normativo do que aqueles que não têm descendentes. Tal achado evidencia que os indivíduos que têm dependentes sob sua responsabilidade tendem a valorizar mais seu emprego, à medida que precisam da renda

proveniente do trabalho para criar os filhos, e acabam desenvolvendo maior vínculo emocional e senso de obrigação perante seu empregador.

Essa última constatação se aproxima daquela que foi obtida em relação aos indivíduos que não são mais solteiros, que apresentaram maior comprometimento afetivo e normativo. Já que possuem responsabilidades perante seu núcleo familiar, esses indivíduos tendem a valorizar mais seu emprego e, provavelmente, acabam se envolvendo mais com a organização onde trabalham e desenvolvendo maior sentimento de obrigação para com ela.

Quanto ao gênero, ao contrário do que outras pesquisas apontaram, as mulheres apresentaram maior nível de comprometimento instrumental do que os homens, ou seja, aquelas se mostraram mais preocupadas com os riscos de deixarem a organização onde atualmente trabalham, o que pode estar ligado às maiores dificuldades que o gênero feminino ainda enfrenta no mercado de trabalho brasileiro.

A partir dos resultados alcançados, percebe-se que os indivíduos mais jovens, solteiros, sem filhos e com maior escolaridade tendem a apresentar menor comprometimento. Tal informação pode ser utilizada para definir os grupos de profissionais dentro de uma organização para os quais devem ser direcionados mais esforços visando o desenvolvimento de maior comprometimento organizacional.

Para estudos futuros, trazem-se algumas sugestões. Podem-se conduzir novas pesquisas visando identificar os elementos que levam ao comprometimento organizacional dos funcionários nas pequenas e médias empresas e nas grandes companhias, comparando-se os resultados obtidos, que provavelmente serão distintos entre si. Além disso, recomenda-se que sejam conduzidos estudos com o intuito de clarificar o porquê de as mulheres apresentarem maior comprometimento instrumental do que os homens.

REFERÊNCIAS

BASTOS, A. V. B.; MENEZES, I. G. Intenção de permanência na organização: um constituinte ou conseqüente do comprometimento organizacional? **Estudos de Psicologia**, v. 15, n. 3, p. 299-307, 2010.

BEZERRA, A., B.; BIZARRIA, F., P., A.; TASSIGNY, M., M. Comprometimento organizacional de funcionários de uma agência bancária. **Revista Eletrônica do Mestrado em Administração da Universidade Potiguar**, v. 6, n. 1, p. 37-50, 2013.

CAPPI, M. N.; ARAÚJO, B. F. V. B. Satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e intenção de sair: um estudo entre as gerações X e Y. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**, v. 21, n. 3, p. 576-600, 2015.

CLINEBELL, S.; ŠKUDIENĖ, V.; TRIJONYTE, R.; REARDON, J. Impact of leadership styles on employee organizational commitment. **Journal of Service Science**, v. 6, n. 1, p. 139-152, 2013.

CUFFA, D.; ZAGO, C.; ZARELLI, P. R.; MELLO, G. R. O impacto da governança corporativa eletrônica na gestão do conhecimento. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 6, n. 4, p. 98-107, 2016.

DOGAR, N. Relations between organizational commitment and demographic factors: a research in banking sector. **Academicus - International Scientific Journal**, v. 10, n. 10, p. 103-115, 2014.

FIGUEIREDO FILHO, D. B.; SILVA JÚNIOR, J. A. Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial. **Opinião Pública**, v. 16, n. 1, p. 160-185, 2010.

FU, W.; DESHPANDE, S. P.; ZHAO, X. The impact of ethical behavior and facets of job satisfaction on organizational commitment of Chinese employees. **Journal of Business Ethics**, v. 104, p. 537-543, 2011.

GENARI, D.; FACCIN, K.; MACKE, J. Mensuração do comprometimento organizacional em redes de indústrias vitivinícolas brasileiras. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 19, n. 2, p. 351-383, 2013.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

HAIR JUNIOR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. R.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR JUNIOR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

MACULAN, A.-M. Capacitação tecnológica e inovação nas empresas brasileiras: balanço e perspectivas. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 3, n. spe, p. 1-18, 2005.

MENETTI, S.; KUBO, E.; OLIVA, E. A geração Y brasileira e o seu comprometimento organizacional em empresas de conhecimento intensivo. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 14, n. 2, p. 2-13, 2015.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.

MORROW, P. C.; MCELROY, J. C.; SCHEIBE, K. P. Influencing organizational commitment through office redesign. **Journal of Vocational Behavior**, v. 81, p. 99-111, 2012.

MOSCON, D. B.; BASTOS, A. V. B.; SOUZA, J. J. É possível integrar em um mesmo conceito os vínculos afetivo e instrumental? O olhar de gestores sobre o comprometimento com a organização. **Organizações & Sociedade**, v. 19, n. 61, p. 357-373, 2012.

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

PANNACIO, A.; VANDENBERGHE, C. Five-factor model of personality and organizational commitment: the mediating role of positive and negative affective states. **Journal of Vocational Behavior**, v. 80, p. 647-658, 2012.

REGO, A.; SOUTO, S. Comprometimento organizacional em organizações autênticas: um estudo luso-brasileiro. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 3, p. 30-43, 2004.

RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. 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**, v. 10, n. 2, p. 129-144, 2010.

ROMAN, S.; STEFANO, S. R.; ANDRADE, S. M.; ZAMPIER, M. A. Análise do comprometimento organizacional e sua natureza em relação aos funcionários públicos municipais. **Gestão & Regionalidade**, v. 28, n. 84, p. 5-19, 2012.

SANTOS, J. A.; AKABANE, G. K.; SANTOS, E. B. A.; POZO, H.; TACHIZAWA, T. Reflexões sobre sustentabilidade, globalização, cultura e trabalho. **Revista FSA**, v. 10, n. 3, p. 1-15, 2013.

SILVA, J. C. R.; VIEIRA, E. T.; RODRIGUES, J. L. K. Comprometimento organizacional: estudo de caso em uma instituição financeira em processo de integração no Vale do Paraíba Paulista. **Revista Gestão.Org**, v. 12, n. 2, p. 173-184, 2014.

SIQUEIRA, M. M. M. **Novas medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2014.

TSOLAKI, E.; TSIRONI, M.; THEOFANIS, F.; TZAVELLA, F.; LAVDANITI, M.; ZYGA, S. Employees' commitment to the organization of a public district hospital: a case study, **International Journal of Caring Sciences**, v. 6, n. 2, p. 258-266, 2013.

VENTURA, V. L. S.; LEITE, N. R. P. Percepção da influência da gestão estratégica de pessoas no comprometimento organizacional. **Pretexto**, v. 15, n. 3, p. 11-28, 2014.

VIANA, A. B. N. Pesquisa quantitativa aplicada ao varejo. In: MERLO, E. M. (Org.). **Administração de varejo com foco em casos brasileiros**. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

YEH, H.; CHIEN, S.; HONG, D. The mediating effect of organizational commitment on leadership type and job performance. **The Journal of Human Resource and Adult Learning**, v. 8, n. 2, p. 50-59, 2012.