



Gestão & Regionalidade

ISSN: 1808-5792

revista.adm@uscs.edu.br

Universidade Municipal de São Caetano do  
Sul  
Brasil

Roman, Sidnei; Stefano, Silvio Roberto; de Andrade, Sandra Mara; Zampier, Marcia Aparecida  
ANÁLISE DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E SUA NATUREZA EM RELAÇÃO AOS  
FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS MUNICIPAIS

Gestão & Regionalidade, vol. 28, núm. 84, septiembre-diciembre, 2012, pp. 5-19

Universidade Municipal de São Caetano do Sul  
Sao Caetano do Sul, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=133424908002>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# ANÁLISE DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E SUA NATUREZA EM RELAÇÃO AOS FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS MUNICIPAIS

## ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND ITS NATURE TOWARDS MUNICIPAL PUBLIC OFFICIALS

### Sidnei Roman

Especialista em Administração de *Marketing* com Ênfase em Negócios Comerciais, pela Universidade Estadual do Centro-Oeste (Unicentro).

Recebido em: 15/08/2012

Aceito em: 17/09/2012

### Silvio Roberto Stefano

Doutor em Administração, pela Universidade de São Paulo (USP); professor adjunto da Universidade Estadual do Centro-Oeste (Unicentro); professor colaborador do Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração da Universidade Estadual de Londrina (PPGA UEL); coordenador de projeto de extensão financiado pela Fundação Araucária; pesquisador científico (PqC).

### Sandra Mara de Andrade

Doutoranda em Administração, pela Universidade de São Paulo (USP); professora colaboradora da Universidade Estadual do Centro-Oeste (Unicentro), no curso de graduação em Administração e em cursos de especialização.

### Marcia Aparecida Zampier

Mestre em Administração, pela Universidade Federal do Paraná (UFPR); professora colaboradora da Universidade Estadual do Centro-Oeste (Unicentro), área de Administração.

## RESUMO

O objetivo deste artigo é identificar o tipo de comprometimento organizacional presente nos funcionários da Prefeitura Municipal de Pitanga, no Estado do Paraná, tomando como foco o modelo multidimensional do comprometimento descrito por Meyer & Allen (1990, 1991 e 1993), o qual analisa três fatores do comprometimento organizacional, quais sejam: o afetivo, o normativo e o instrumental. Foi realizada uma pesquisa exploratória, sendo apresentado um diagnóstico comparativo entre os fatores do comprometimento. O universo composto por 50 colaboradores efetivos foi pesquisado em sua totalidade. Os resultados apontaram o comprometimento, na base afetiva, como o mais expressivo dentre os fatores analisados, com uma média de 3,83 numa escala de 5 pontos, seguido do comprometimento normativo (3,45), ficando o comprometimento na base instrumental com 3,25. As médias obtidas tendem a indicar um nível satisfatório do comprometimento, devido à forma de análise proposta para essa escala, observando-se assim um nível adequado de comprometimento organizacional na instituição pesquisada.

**Palavras-chave:** comprometimento; gestão pública; satisfação.

## ABSTRACT

The aim of this article is to identify the type of organizational commitment of the employees of the municipal government of the city of Pitanga in Parana state, focusing the multidimensional model of commitment described by Meyer and Allen (1990, 1991 and 1993) which analyses three factors of organizational commitment: affective, normative and instrumental. We performed an exploratory research, being presented a compared diagnostic between factors of commitment. The universe consisted of 50 effective employees was surveyed in its entirety. The results indicated the commitment based on emotional as the most significant among the factors analyzed with an average of 3.83 on a scale of 5 points, followed by normative commitment (3.45), while the instrumental commitment with a base of 3.25. The averages tend to indicate a satisfactory level of commitment due to the way of analysis proposed for this scale, thus observing an appropriate level of organizational commitment in the research institution.

**Keywords:** commitment; public management; satisfaction.

### Endereços dos autores:

**Sidnei Roman**  
sidneiroman@gmail.com

**Sandra Mara de Andrade**  
smaraandrade@yahoo.com.br

**Silvio Roberto Stefano**  
professor-silvio@hotmail.com

**Marcia Aparecida Zampier**  
marciazampier@gmail.com

## 1. INTRODUÇÃO

As organizações estão cada vez mais atentas a fatores que contribuem para melhorar a produtividade de seus funcionários. Além disso, o comprometimento organizacional tem obtido importância elevada nas empresas, bem como tem se apresentado, nos estudos científicos, como um fator relevante para contribuir com os resultados organizacionais e a satisfação dos seus colaboradores.

McGregor (1992: 46) fez a seguinte indagação: “por que as pessoas não são produtivas? pagamos bons salários, boas condições de trabalho, damos excelentes benefícios complementares e emprego estável. No entanto, parece que as pessoas não querem fazer mais que o esforço mínimo”. Esse esforço das pessoas reflete o seu comprometimento com a organização na qual trabalham.

Outro fator a ser considerado é que novas formas de gerir os colaboradores levam a modelos de gestão que primam pelo comprometimento, ou seja, pelo envolvimento efetivo do funcionário com seu trabalho. Por outro lado, é preciso considerar que o servidor público é visto como um indivíduo descomprometido. A visão que se tem do funcionário público, hoje, é de ineficiente, devido aos trâmites burocráticos impostos pela organização pública. De acordo com Brandão (1993 *apud* CORREIA, MORAES & MARQUES, 1998: 7), o servidor público é “estigmatizado como inoperante, ocioso e descomprometido”.

O modelo de Albuquerque (2002) retrata a abordagem de controle e comprometimento de gestão de pessoas, em que as organizações mecanicistas, como as prefeituras municipais, são geridas por meio da abordagem de controle, já as organizações flexíveis e orgânicas, como as empresas de serviços tecnológicos, são baseadas na gestão de comprometimento.

Com vistas a considerar essa situação, foi usada como unidade de análise, neste trabalho, uma instituição pública municipal, devido à acessibilidade e à conveniência do estudo, a fim de um levantamento do tema “comprometimento”. Assim, esta pesquisa procura analisar o comprometimento do funcionário no setor público, e qual é o seu grau de envolvimento com a instituição. Outro fator para a escolha do tema e a unidade de pesquisa é a importância do estudo

do comprometimento organizacional em instituições do setor público; portanto, este trabalho abordará esse tema no que se refere aos funcionários da Prefeitura Municipal de Pitanga, considerando os componentes afetivo, instrumental e normativo.

Assim, é possível analisar de que forma os funcionários do setor público municipal da cidade de Pitanga estão comprometidos, a fim de reconhecer os aspectos que influenciam esse comprometimento e apontar alternativas que tornem o comprometimento organizacional satisfatório tanto para a organização quanto para o indivíduo.

De acordo com Bandeira (2000: 135), cada vez mais cresce a relevância acadêmica para o estudo do comprometimento organizacional:

A análise do comprometimento por meio do estudo de seus componentes possui maior aplicabilidade prática, uma vez que a delimitação e a identificação de fatores determinantes do comprometimento oferecem o embasamento teórico aos gestores de RH, o qual auxilia o direcionamento dos esforços destinados a envolver efetivamente o colaborador à organização.

Diante desse contexto, fica reforçada a importância de compreender o comprometimento dos servidores municipais. Dessa forma, esse artigo tem por objetivo principal o de analisar os tipos de comprometimentos, definidos por Meyer & Allen, mais identificados nos colaboradores de um órgão público municipal da cidade de Pitanga, no Estado do Paraná. Para atender a esse intento, o estudo aqui apresentado está estruturado da seguinte forma: referencial teórico, metodologia, análise de dados e resultados e considerações finais.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Quando se trata de comprometimento organizacional, encontram-se dificuldades quanto ao seu conceito e à sua fundamentação teórica, visto que há uma diversidade de entendimentos e definições sobre o tema. Contudo, existe o consenso de que comprometimento é um conceito multidimensional. Dessa forma, a seguir é apresentado o modelo

tridimensional desenvolvido por Meyer & Allen (1990, 1991 e 1993), o qual aborda as três bases do comprometimento organizacional: afetiva, instrumental e normativa. Na sequência, são evidenciados também aspectos da satisfação no trabalho.

## 2.1 Conceito de comprometimento organizacional

Para entender o comprometimento organizacional, faz-se necessário analisar a ligação entre o funcionário e a organização, em relação aos valores e objetivos da empresa, verificando o nível de satisfação e envolvimento com a entidade. Borges, Marques & Adorno (2006: 133) relataram que a "satisfação das aspirações, desejos e necessidades individuais como resultados importantes para os quais contribui o comprometimento, sendo importantes para o desenvolvimento autossustentado das organizações".

Segundo Leite, Albuquerque & Knies (*apud* CHANG JÚNIOR, 2010: 98):

Na linguagem científica, o comprometimento é empregado por diversos autores como: o desejo de permanecer como membro da organização; o orgulho por pertencer a uma organização; a identificação com objetivos, metas e valores da organização; o engajamento, o esforço, o empenho exercido em favor da organização.

Em termos teóricos, Gouldner (*apud* LEITE, ALBUQUERQUE & KNIES, 2010: 98) relataram que comprometimento organizacional pode ser definido em "termos internalizados pelos indivíduos em suas motivações, orientações e comportamentos relacionados à organização".

Para Zanelli, Borges-Andrade & Bastos (2004: 313):

O termo comprometimento é largamente usado de modo popular quando alguém se refere ao relacionamento de uma pessoa com outra, com um grupo ou organização. Na língua portuguesa, a palavra expressa uma ação ou ato de comprometer(-se), sendo que o próprio ato de comprometer revela a ideia de obrigar por compromisso.

Já para Robbins (2005: 255), comprometimento é o "grau em que o empregado se identifica com uma determinada empresa e seus objetivos, desejando manter-se parte da organização". Bastos (1994: 86) acrescentou ainda que "comprometimento é usado para descrever não só ações, mas o próprio indivíduo, é assim tomado como um estado, caracterizado por sentimentos ou reações afetivas positivas tais como lealdade em relação a algo".

Definindo ainda comprometimento, Medeiros (1997: 24) descreveu que:

Comprometimento é uma relação forte entre um indivíduo identificado e envolvido com uma organização, e pode ser caracterizado por três fatores: estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização; a crença e a aceitação dos valores e objetivos da organização e um forte desejo de se manter como membro da organização.

Dentre as definições de comprometimento organizacional, observa-se que, em comum, o indivíduo deve estar envolvido com a organização, o que se diferencia é a motivação de cada um. Identifica-se, assim, que comprometimento organizacional representa um vínculo entre funcionário e empresa, estabelecido por metas e objetivos de ambas as partes.

### 2.1.1 Comprometimento organizacional no setor público

Neste artigo, foi utilizada como unidade de análise uma prefeitura municipal, sendo assim relevante uma discussão do tema "comprometimento organizacional no setor público".

Diversas organizações desse setor possuem disfunções que são ligadas a burocracia, "jeitinho", nepotismo, clientelismo e paternalismo, dentre outros aspectos que são próprios de diversas culturas organizacionais tradicionais viciadas. Esse quadro negativo se reflete tanto no desempenho e na autoestima dos agentes públicos diante da sociedade quanto na identidade da organização pública.

Um outra forma de pensar a administração pública é aquela apontada por Bergue (2010), segundo a qual valores da nova administração pública seriam ligados

à confiança limitada: descentralização, delegação de autoridade, controle social; ao controle por resultados: gestão por processos, eficácia gerencial, avaliação de desempenho, transparência; e à administração voltada para o cidadão: foco no cliente, qualidade, planejamento e gestão por processos.

Nesse sentido, o estudo do comprometimento e satisfação dos servidores nas organizações públicas ainda está aquém do que seria necessário. Seguindo essa linha de pensamento, Campos *et al.* (2009) relataram que, além da falta de atenção, a capacidade do governo em investir em infraestrutura vem se reduzindo nas últimas décadas, o que também compromete a gestão dos recursos humanos na organização.

Mesmo com esse cenário, um estudo realizado por Brandão & Bastos (1993), e citado por Campos *et al.* (2009), em uma instituição universitária pública apontou que o componente afetivo do funcionário público mostrou-se bastante presente, o que foi revelado pelo desejo de permanecer na organização e de contribuir para que esta supere suas dificuldades. Esse vínculo afetivo pode ser em decorrência da estabilidade obtida no concurso dos agentes, além do ambiente organizacional e da política de cargos e salários relacionados ao comprometimento instrumental.

## 2.2 Enfoque multidimensional do comprometimento organizacional

Existe um consenso entre os diversos pesquisadores, em conformidade com o qual o comprometimento organizacional tem enfoque multidimensional, e ganha relevância no âmbito acadêmico esse tipo de estudo, devido ao número de pesquisas investigativas a esse respeito no Brasil e outros países. Esse enfoque apresenta componentes que identificam e determinam o nível de comprometimento dos funcionários dentro da organização. De acordo com essa abordagem multidimensional, Meyer & Allen (1991: 63-64) definiram três elementos desse construto “adesão afetiva à organização”; “custos associados percebidos de deixar a organização”; e “obrigação de continuar na organização”, que são conhecidos como comprometimento afetivo, normativo e instrumental.

Dentro de uma organização, verifica-se que um funcionário comprometido contribui para o aumento

da qualidade da própria instituição. Nesses termos, é possível dizer que um funcionário comprometido pode diminuir custos de uma empresa, reduzindo a rotatividade e o absenteísmo, e melhorando o seu desempenho no local de trabalho. Apesar de não haver estudos conclusivos sobre “comprometimento organizacional”, seu caráter multidimensional é reconhecido por vários autores, dando embasamento ao estudo aqui elaborado.

### 2.2.1 Comprometimento organizacional afetivo

Para Meyer & Allen (1990: 03), “O empregado com forte comprometimento afetivo permanece na empresa porque quer [...]”. Os comprometidos afetivamente tendem a concordar com os objetivos e valores da organização, conforme confirmou Mowday (*apud* CHANG JÚNIOR, 2002: 20) quando descreveu que o comprometimento na base afetiva pode ser considerado como “forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização, o forte desejo de manter vínculo com a organização e a intenção de se esforçar em favor da organização”.

Zanelli, Borges-Andrade & Bastos (2004: 318) corroboraram a definição do conceito, quando afirmaram que o comprometimento organizacional afetivo 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”. Dessa forma, é possível inferir que o comprometimento afetivo está relacionado à aceitação e, até mesmo, à identificação com os valores e objetivos organizacionais. Assim sendo, o funcionário tende a se dedicar e a querer permanecer na organização por se identificar com ela.

### 2.2.2 Comprometimento organizacional normativo

Esse tipo de comprometimento organizacional é relacionado com a obrigação de fazer parte, de pertencer a uma organização, concernente ainda com a cultura organizacional e aspectos sociais e familiares. Meyer & Allen (1993: 50) afirmaram que o comprometimento organizacional normativo é “o sentimento de obrigação de continuar na organização”.

Zanelli, Borges-Andrade & Bastos (2004: 318) acrescentaram que o comprometimento organiza-

cional normativo consiste em “crenças do empregado acerca da dívida social para com a organização, ou a obrigatoriedade de retribuir um favor”. Nessa instância, o comprometimento normativo é o sentimento de que se está em débito com a organização, tendo muito a ver com suas crenças, seus valores e costumes, gerando um indicativo ao compromisso ligado à identificação de valores.

### 2.2.3 *Comprometimento organizacional instrumental*

Na visão de Meyer & Allen (1991: 138), o comprometimento organizacional instrumental pode ser definido como:

O reconhecimento dos custos em deixar a organização. Ou seja, se os funcionários detiverem uma ligação primária com a organização baseada no comprometimento instrumental, estes permanecerão na organização porque precisam. Eles reconhecerão que muitas vezes os custos de sair de uma empresa podem ser elevados.

Zanelli (2004: 318) concordou com a definição de Meyer & Allen (1991), ao afirmar que o comprometimento organizacional instrumental se traduz em “crenças relativas a perdas ou custos associados ao rompimento da relação de troca com a organização”. Esse comportamento faz com que a pessoa pense nas vantagens e desvantagens que ocorrerão, caso ela opte pelo desligamento da empresa. Assim, o comprometimento instrumental reflete a análise de perdas e ganhos em se manter na organização, considerando a situação do mercado e o que ele pode oferecer de melhor.

De modo geral, um empregado comprometido, independentemente do modo pelo qual for, torna-se leal à sua organização, e isso quase sempre é observado em funcionários que foram admitidos há mais tempo e, por consequência, são mais experientes dentro da organização, pois essas mesmas pessoas tendem a experimentar um sucesso pessoal no estabelecimento.

No Quadro 1, é apresentado o comparativo entre os tipos de comprometimento organizacional com suas causas e consequências.

**Quadro 1:** Comparativo dos tipos de comprometimento organizacional

Tipo	Causas	Consequências
Afetivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• características pessoais;</li> <li>• característica do cargo;</li> <li>• percepção de competências pessoais;</li> <li>• escopo do trabalho;</li> <li>• percepção do líder;</li> <li>• oportunidades de crescimento na carreira;</li> <li>• progresso profissional;</li> <li>• sistema justo de promoção;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• melhor desempenho;</li> <li>• maior esforço no trabalho;</li> <li>• menor rotatividade;</li> <li>• menos falta;</li> <li>• menos atrasos.</li> </ul>
Normativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• socialização cultural;</li> <li>• socialização organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• baixa motivação;</li> <li>• baixo desempenho;</li> <li>• menor rotatividade;</li> <li>• moderada satisfação no trabalho;</li> <li>• moderado envolvimento com o trabalho;</li> <li>• moderado comprometimento afetivo;</li> <li>• moderado comprometimento normativo.</li> </ul>
Instrumental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• inexistência de ofertas atrativas de novo emprego;</li> <li>• tempo de trabalho na empresa;</li> <li>• esforços investidos no trabalho;</li> <li>• vantagens econômicas no atual emprego.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• maior satisfação no trabalho;</li> <li>• maior comprometimento afetivo;</li> <li>• mais comportamentos de cidadania organizacional;</li> <li>• menos intenção de sair da empresa.</li> </ul>

Fonte: Zanelli, Borges-Andrade & Bastos (2004: 320).



Na visão de Zanelli, Borges-Andrade & Bastos (2004), cada tipo de comprometimento tem consequências específicas para os trabalhadores, podendo afetar o seu desempenho e a sua produtividade nas organizações. No Quadro 1, são apresentadas as relações entre comprometimento e satisfação/motivação, absenteísmo, rotatividade e desempenho. O comprometimento quase sempre tem uma relação direta com a satisfação do trabalhador e, por consequência, está ligado com a melhora de produção da organização.

Em relação a estudos anteriores sobre comprometimento organizacional de funcionários públicos, utilizando o modelo multidimensional de Meyer & Allen, identificou-se o de Campos *et al.* (2009), que verificaram a presença de forte comprometimento afetivo nos funcionários de uma instituição de ensino – o comprometimento instrumental foi descrito como encontrado de maneira frágil, assim como o comprometimento normativo. Flauzino & Borges-Andrade (2008) também estudaram o comprometimento em organizações públicas, os quais verificaram comprometimento afetivo moderado nos servidores públicos.

Ainda no tocante a outros estudos, diversos autores apontam a relação entre comprometimento e satisfação. Dessa forma, cabe tratar dessa temática.

### 2.3 Satisfação e insatisfação no trabalho

Quando se fala em satisfação e insatisfação no trabalho, afirma-se que as duas instâncias estão ligadas pelo mesmo fenômeno, pois podem ser medidas em escala como “extremamente satisfeito” ou “extremamente insatisfeito com o trabalho”. Existem vários fatores para satisfação e insatisfação no trabalho, dentre eles estão os fatores internos e externos à organização, ou mesmo fatores motivacionais que definem o nível de comprometimento dos

funcionários da empresa. Segundo Davis & Newstrom (2002), a satisfação no trabalho representa uma parcela da satisfação da vida do indivíduo e influencia também o sentimento de satisfação global.

Pode-se dizer que há uma forte relação entre comprometimento organizacional e satisfação no trabalho, tendo em vista que essas duas faces andam juntas, pois o colaborador satisfeito com a organização automaticamente estará comprometido com ela.

Diversas pessoas podem se considerar satisfeitas com o trabalho que executam, mas isso não significa que todos os trâmites da organização ou os aspectos do serviço façam com que o funcionário fique completamente satisfeito, pois existem ainda outros fatores internos ou externos ao trabalho ou trabalhador.

Esses fatores vinculados às atividades dos funcionários podem estar ligados a várias facetas, como salário, benefícios, promoção e supervisão, dentre outros. Spector (2003: 222) confirmou a relação dos diferentes fatores, quando descreveu que são dois os enfoques para o estudo da satisfação no trabalho: o global e o de facetas. O primeiro trata da satisfação como um sentimento geral e único em relação ao trabalho, enquanto o segundo é o alternativo, diferentes aspectos do trabalho, como as recompensas, outras pessoas associadas a ele, e as condições de trabalho e sua natureza em si, conforme explicita o Quadro 2.

Nessa abordagem, notam-se os diferentes níveis de satisfação das pessoas envolvidas com a organização, pois um funcionário pode estar extremamente satisfeito com uma dessas facetas (como exemplo, a natureza do trabalho), mas, ao mesmo tempo, mostrar-se insatisfeito com o seu salário. Isso dá mais ênfase ao comprometimento do funcionário em relação à organização, pois ele pesa esses fatores em sua avaliação pessoal para de uma maneira geral estar satisfeito ou não com a instituição.

**Quadro 2:** Facetas comuns da satisfação no trabalho

<p><b>Recompensas</b> Salário; oportunidades de promoção; benefícios.</p>	<p><b>Relacionamento</b> Supervisão; companheiros de trabalho; condições de trabalho.</p>	<p><b>Natureza do trabalho</b> Natureza do trabalho; comunicação; segurança.</p>
---	---	--

Fonte: Spector (2003: 222).

### 2.3.1 Antecedentes da satisfação no trabalho

Existem vários estudos que tentam entender e expandir a questão da satisfação no trabalho, com vista a melhores resultados de seus funcionários, mas em todos os estudos sempre se questiona o seguinte: o que faz com que as pessoas gostem do seu trabalho? Essa pergunta faz com que várias pesquisas sobre o assunto se tornem por si estudos investigativos que buscam analisar as características do trabalho e das empresas e o que leva os funcionários à satisfação ou insatisfação no seu trabalho.

Segundo Spector (2003: 229):

Diversos estudos têm mostrado que pessoas com o mesmo tipo de emprego e em condições de trabalho bastante similares podem variar consideravelmente quanto à sua satisfação. Descobertas como essa têm levado alguns pesquisadores a adotar uma perspectiva da personalidade. O objetivo é mostrar que certos tipos de pessoas são mais inclinadas a gostar ou não de seus empregos.

“Satisfação no trabalho é considerada um estado emocional agradável ou positivo do empregado resultante da avaliação que o indivíduo faz de seu trabalho e resulta da percepção da pessoa sobre como permite a satisfação de seus valores importantes no trabalho” (LOCKE *apud* LEITE, ALBUQUERQUE & RODRIGUES, 2010: 05).

### 2.4 Insatisfação no trabalho

A questão de insatisfação do trabalho é algo que deve ser acompanhado atentamente pelos gerentes, pois, ao mesmo tempo que são identificados os fatores que classificam o indivíduo quanto à questão de insatisfação no trabalho, pode-se evitar que a organização tenha alguns custos legais indesejáveis por reposição de funcionários.

Para Wagner & Hollenbeck (1999: 125):

A insatisfação é uma das principais causas do absenteísmo e rotatividade de funcionários nas organizações, um problema que acaba gerando custos muito altos para as empresas. O compromisso implica uma dose de esforço e vontade

de ficar na empresa. Estes autores fazem relação da insatisfação com o *stress* e alegam que algumas características da organização podem causar, além de insatisfação, o *stress*.

Os custos causados pela insatisfação do funcionário vão além do absenteísmo e da rotatividade, pois, quando há uma substituição de funcionário, tem-se uma perda de produtividade e qualidade, devido à pouca experiência do novo funcionário. Quando esses custos se tornam elevados, é fundamental que o gerente da empresa identifique os fatores desmotivacionais do empregado. Uma vez identificado o problema, tende-se a empenhar esforços para a sua solução.

De acordo com Wagner & Hollenbeck (1999: 136):

Alguns sistemas são identificados com relação à satisfação ou insatisfação dos funcionários, muitas vezes são relatados pelos próprios trabalhadores os motivos de sua insatisfação, outros às vezes têm medo de admitir que não conseguem superar alguns problemas. Finalmente, as atitudes e comportamento dos funcionários devem ser monitorados e avaliados pelos gerentes para que não se chegue a ponto do (*sic*) trabalhador achar que é perda de tempo informar a razão de sua insatisfação.

Apresentados os fundamentos teóricos para o artigo, cabe expor a metodologia utilizada para a sua elaboração.

## 3. METODOLOGIA

Neste trabalho, a metodologia caracteriza-se como exploratória, para se conhecer a realidade organizacional, e é de natureza quantitativa, pois foi pesquisado um grande número de servidores municipais.

De acordo com Terence & Escrivão Filho (2006), nos estudos organizacionais, a pesquisa quantitativa permite a mensuração de opiniões, reações, hábitos e atitudes em um universo, por meio de uma amostra que o represente estatisticamente. Portanto, é adequada ao fenômeno pesquisado, pois se trata de um levantamento de autorrelato de opinião. O método quantitativo adaptado para a pesquisa apresenta grandezas quantificadas, seguindo critérios mate-



máticos definidos. De acordo com Diehl & Tatim (2004), tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.

Apresenta-se o fluxograma da pesquisa na Figura 1, a seguir.

Os dados foram coletados junto aos 50 funcionários administrativos (setores de recursos humanos, contabilidade, arrecadação e licitação, dentre outros) do Paço Municipal da Prefeitura da cidade de Pitanga, que possui aproximadamente 35 mil habitantes, de acordo com os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2010), por isso é considerada de pequeno porte. Foi utilizado, como fonte de dados primários, um questionário estruturado de autorrelato, para obter respostas mais fidedignas (com uma escala de autoavaliação) e conservar a confidencialidade (os respondentes não se identificavam no questionário). Em vista disso, foi necessário elaborar perguntas abertas e fechadas para cada um dos pesquisados. As questões foram respondidas diretamente pelos funcionários efetivos (concur-sados), para que fosse cumprido o objetivo do trabalho. A aplicação e a coleta dos questionários foram realizadas no período de 11 a 29 do mês de abril do ano de 2011.

Menezes (2006: 32), afirmou:

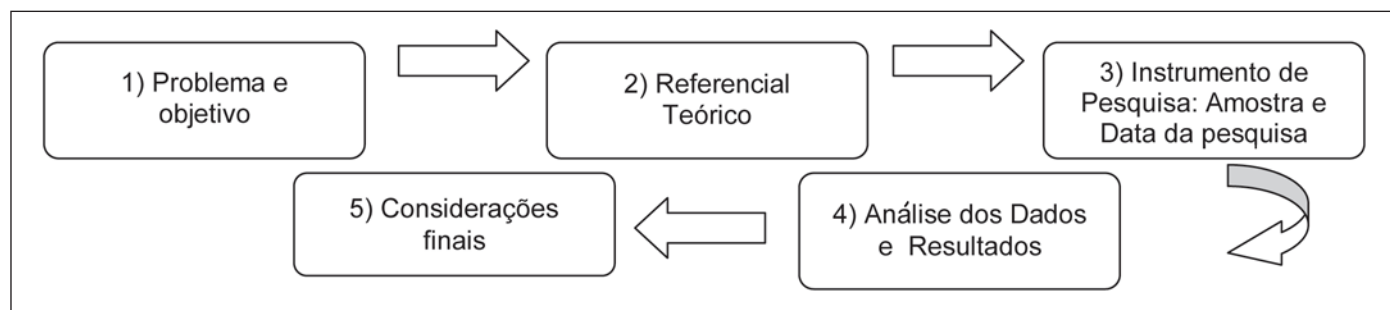
População (ou universo da pesquisa) é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo. Amostra é parte da população ou do universo, selecionada de acordo com uma regra ou plana. A amostra pode ser probabilística e não probabilística.

Foi também elaborado um pré-teste com dez questionários, a fim de que fossem testados e validados (entendimento das questões, escalas e variáveis) e houvesse eficácia quanto ao instrumento apresentado, realizando pequenos ajustes na linguagem. As variáveis de pesquisa envolveram os enfoques afetivo (relação com a organização; desligamento e função/papel no trabalho); normativo (realização ou execução no trabalho e clima organizacional) e instrumental (objetivos e metas/resultados e liderança) do comprometimento, abordados no questionário que foi validado por Menezes (2006).

As questões objetivas destacavam duas escalas: as alternativas relacionadas a comprometimento organizacional eram assinaladas entre (DT) “discordo totalmente”, (D) “discordo”, (N) “neutro”, (C) “concordo” e (CT) “concordo totalmente”. As alternativas que avaliavam o nível de satisfação no trabalho tinham uma escala de 1 a 6, com a possibilidade de resposta de “totalmente satisfeito” a “totalmente insatisfeito”.

#### 4. ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

São apresentadas, nas tabelas a seguir, as médias do nível de comprometimento organizacional dos funcionários pesquisados e sua satisfação no trabalho. Vale lembrar que, para as tabelas 1, 2 e 3, a escala utilizada foi de 1 a 5; portanto, se as médias forem de 3 a 5, tendem a indicar um nível de comprometimento elevado, pois estão acima de 60% de concordância, conforme a escala proposta. Para a obtenção das respostas, foram apresentadas aos respondentes as proposições assim como seguem nas tabelas, sendo que as respostas foram assinaladas pelos pesquisados conforme o seu entendimento pessoal.



**Figura 1:** Sequência da pesquisa

Fonte: elaborado pelos autores (2011).

A Tabela 1 evidencia os dados referentes às respostas dos funcionários relacionadas ao componente afetivo do comprometimento, para o qual se verificaram os seguintes resultados:

Considerando-se o enfoque multidimensional do comprometimento, na Tabela 1, foram abordadas as relações da base afetiva, ou seja, verificou-se se o indivíduo se identifica com a organização, sendo associado ao sentimento de lealdade e orgulho em permanecer na organização.

Ao serem analisados os dados dos respondentes apresentados na Tabela 1, observou-se que a percepção dos funcionários sobre sua dedicação à instituição (assertiva n. 3) foi a que obteve média de 4,78 – portanto, a mais elevada em relação ao comprometimento afetivo. Já a variável sobre o contentamento com o salário (assertiva n. 7) foi a que apresentou menor média, sendo seu índice de concordância de 2,1. Ao se avaliarem os grupos de variáveis expostas na tabela, ficou evidente que os funcionários não concordam com a ideia de que perderiam em salário, liberdade, prestígio e, mesmo, o relacionamento com o grupo de trabalho ao se desligarem da organização, pois esse subgrupo registrou a média de 2,89 –

portanto, a mais baixa desse tipo de comprometimento. Quanto à função/ ao papel no trabalho, esse subgrupo alcançou a maior média do fator afetivo, que foi de 4,37. Em relação ao subgrupo que abordou o sentimento em relação à organização onde o indivíduo trabalha, a média apresentada foi de 4,23.

Diante do exposto, foi possível aferir que os colaboradores apresentam um grau de união emocional de lealdade com a organização, conforme prevê essa dimensão do comprometimento. Observou-se ainda que as respostas foram positivas em relação ao sentimento dos funcionários pelo trabalho, o que demonstra que eles concordam que são responsáveis pela organização, têm orgulho da instituição, dedicam-se, envolvem-se e se interessam pela instituição. Isso está alinhado ao modelo de gestão estratégica de pessoas de comprometimento de Albuquerque (2002), que traz elementos relacionados ao comprometimento afetivo, pois valoriza os funcionários e entende que são relevantes para a organização, além de tratá-los como diferenciais competitivos.

Os dados referentes ao comprometimento normativo são apresentados na Tabela 2.

**Tabela 1:** Opinião dos funcionários com base no comprometimento afetivo

<b>Em relação à organização, onde você trabalha você se sente:</b>	<b>DT</b>	<b>D</b>	<b>N</b>	<b>C</b>	<b>CT</b>	<b>M</b>
1 – Sinto-me responsável pela organização onde trabalho, área/depto./divisão.			9	32	9	4,0
2 – Sinto-me orgulhoso por fazer parte da organização, área/depto./divisão.		8	7	17	18	3,9
3 – Sou dedicado à organização de onde trabalho, área/depto./divisão.				11	39	4,78
4 – Estou envolvido com o trabalho da organização, área/depto./divisão.			14	18	18	4,08
5 – Interesse-me pelos assuntos da prefeitura municipal.			6	18	26	4,44
<b>Caso se desligasse da organização:</b>	<b>DT</b>	<b>D</b>	<b>N</b>	<b>C</b>	<b>CT</b>	<b>M</b>
6 – Demoraria para encontrar pessoas tão amigas quanto essas que tem agora.	6		9	20	15	3,76
7 – Teria dificuldade para ganhar o salário que ganha atualmente.	19	15	8	8		2,1
8 – Perderia a liberdade para realizar o seu trabalho dentro da organização.		4	36	5	5	3,22
9 – Perderia o prestígio atual por ser empregado dessa organização.	10	24	4	7	5	2,46
<b>Função/papel no trabalho:</b>	<b>DT</b>	<b>D</b>	<b>N</b>	<b>C</b>	<b>CT</b>	<b>M</b>
10 – Percebo que o trabalho que faço contribui para a organização atingir seus resultados.		3	4	21	22	4,24
11 – Compreendo claramente a minha função.			1	23	26	4,5
12 – Tenho confiança nas minhas competências para realizar meu trabalho.				25	25	4,5
13 – Meu trabalho é importante.			2	21	27	4,5
14 – Consigo visualizar como meu trabalho se relaciona aos trabalhos das outras pessoas.			14	17	19	4,1

**Legenda:** (DT) discordo totalmente, (D) discordo, (N) neutro, (C) concordo, (CT) concordo totalmente, (M) média da questão. Os números apresentados na tabela em DT, D, N, C, CT são correspondentes aos respondentes da pesquisa.

Fonte: dados da pesquisa de campo, abril de 2011.

**Tabela 2:** Opinião dos funcionários com base no comprometimento normativo

<b>Como é realizado o meu trabalho:</b>	<b>DT</b>	<b>D</b>	<b>N</b>	<b>C</b>	<b>CT</b>	<b>M</b>
15 – Tenho as competências para explorar várias soluções a fim de atender às necessidades surgidas.			2	28	20	4,36
16 – Meus erros são tratados como oportunidade de aprendizagem.	5	12	26	6	1	2,72
17 – Tenho autonomia para realizar meu trabalho.	5	30	9	6		2,32
18 – Sinto que sou ouvido no meu trabalho quando tenho coisas relevantes para tratar.	3	26	8	9	4	2,7
19 – Não necessito ter aprovação do meu superior para realizar mudanças quando são necessárias.	33	15	1	1		1,4
<b>Clima organizacional:</b>	<b>DT</b>	<b>D</b>	<b>N</b>	<b>C</b>	<b>CT</b>	<b>M</b>
20 – Em minha área/depto./divisão, há um elevado senso de comunidade; as pessoas comungam das mesmas crenças, ideais, valores e respeitam as diferenças existentes entre elas.	3	3	3	13	28	4,2
21 – Há um nível bom de confiança e respeito em minha área/depto./divisão.		4	7	10	29	4,28
22 – Quando preciso da colaboração de outra área, sou atendido.		5	15	8	22	3,94
23 – Eu sou reconhecido pelas contribuições que faço.		20	13	15	12	3,98
24 – O clima é bom em minha área/depto./divisão.			7	5	38	4,62

**Legenda:** (DT) discordo totalmente, (D) discordo, (N) neutro, (C) concordo, (CT) concordo totalmente, (M) média da questão. Os números apresentados na tabela em DT, D, N, C, CT são correspondentes aos participantes da pesquisa.

Fonte: dados da pesquisa de campo, abril de 2011.

Na Tabela 2, são apresentadas as respostas acerca do comprometimento normativo dos servidores públicos da Prefeitura Municipal de Pitanga. De acordo com Meyer & Allen (1990), essa base do comprometimento faz com que o funcionário permaneça na organização, em razão de ser o certo, ou tenha obrigação com ela. Em conformidade com os dados descritos na Tabela 2, identificou-se que a resposta 24, referente ao clima organizacional, apresentou uma média de 4,62 – portanto, positiva –, da mesma forma que o subgrupo “clima” atingiu uma média de 4,20. Em contrapartida, a variável 19, que trata da necessidade do funcionário de aprovação do superior para realizar as mudanças necessárias, ficou com a média geral mais baixa – 1,4 dessa dimensão de comprometimento. A partir disso e considerando também que, nesse tipo de organização, há hierarquia bem definida e controle dos processos, é plausível uma menor autonomia para a realização de mudanças em seus respectivos serviços. Essa variável colaborou para que o seu subgrupo, que analisa como é realizado o trabalho dos colaboradores, ficasse com média de 2,7.

Os dados sobre o comprometimento instrumental são apresentados na Tabela 3.

Quanto à questão do fator instrumental, entendeu-se que o funcionário permanece na organização pelas recompensas que ela oferece. Verificou-se, pelos dados da Tabela 3, que o índice mais crítico foi o referente à assertiva 29, que apresentou média de 1,84. Isso denota a dificuldade da implantação de metas nos departamentos da instituição pública estudada. Quanto à variável 32, a média foi de 3,94, o que demonstra a acessibilidade ao superior. O subgrupo “satisfação com os líderes”, de modo geral, apresentou média positiva, de 3,78; já em relação ao fator objetivos/metasp e resultados, a média geral foi inferior, apresentando o valor de 2,8.

Com base nos resultados apresentados, constatou-se que pode haver uma dificuldade em relação à definição e à disseminação de metas e objetivos da organização, o que pode acarretar dificuldades para alcançar o resultado organizacional. Na análise dessas respostas, notou-se um grau de comprometimento instrumental moderadamente positivo.

Para complementar o estudo, fez-se necessário verificar o nível de satisfação dos colaboradores. Assim, a Tabela 4 apresenta as respostas dadas, indicando o quanto os funcionários se sentem satisfeitos ou insatisfeitos no trabalho.

**Tabela 3:** Opinião dos funcionários com base no comprometimento instrumental

<b>Objetivos/metasp e resultados:</b>	<b>DT</b>	<b>D</b>	<b>N</b>	<b>C</b>	<b>CT</b>	<b>M</b>
25 –Minha área/depto./divisão pode determinar objetivos e reconhecer qualquer empenho para atingi-los.	4	13	30	3		2,64
26 –Minha área/depto./divisão define objetivos que impactam o resultado da organização.	4	11	16	16	3	3,06
27 –Minha área/depto./divisão reconhece as melhorias nos resultados da organização, relacionadas aos nossos esforços.		5	5	35	5	3,8
28 – Existe acompanhamento na implementação dos nossos projetos.	12	7	17	14		2,66
29 – Minha área/depto./divisão tende a implantar as metas propostas.	20	18	12			1,84
<b>Liderança em relação ao comprometimento:</b>	<b>DT</b>	<b>D</b>	<b>N</b>	<b>C</b>	<b>CT</b>	<b>M</b>
30 –Meu superior de área/depto./divisão acredita verdadeiramente em nossos objetivos.		5	12	11	22	4,0
31 –Esse superior é comprometido em obter resultados.		5	20	5	20	3,8
32 –Meu superior de área/depto./divisão é acessível à equipe de trabalho.		4	7	17	20	3,94
33 –Na minha área/depto./divisão, sempre emergem novos talentos.		6	5	21	16	3,82
34 –Meu superior preocupa-se e estimula o meu desenvolvimento profissional.	3	15	20	4	8	2,98

**Legenda:** (DT) discordo totalmente, (D) discordo, (N) neutro, (C) concordo, (CT) concordo totalmente, (M) média da questão. Os números apresentados na tabela em DT, D, N, C, CT referem-se aos respondentes da pesquisa.

Fonte: dados da pesquisa de campo, abril de 2011.

**Tabela 4:** Nível de satisfação no trabalho dos funcionários da Prefeitura Municipal de Pitanga

<b>No meu trabalho atual, sinto-me...</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>Média</b>
1 – Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.	5	2	7	11	2	23	4,44
2 – Com o número de vezes que já fui promovido nessa empresa.	2	11	13	21	3		3,24
3 – Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.	5	9	23	11	2		2,92
4 – Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.	1		2	10	17	20	5,04
5 – Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.	6		6	9	19	10	4,3
6 – Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.	12	5	30	3			2,48
7 – Com a maneira como essa empresa realiza promoções de seu pessoal.	17	12	20		1		2,12
8 – Com a capacidade de meu trabalho absorver-me.	7		9	7	27		3,94
9 – Com as oportunidades de ser promovido nessa empresa.	30	7	7	6			1,78
10 – Com o entendimento entre mim e meu chefe.	1	1	2	4	16	26	5,22
11 – Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.	8	7	18	17			2,88
12 – Com a maneira como meu chefe me trata.		1	3	8	12	26	5,18
13 – Com a variedade de tarefas que realizo.				10	9	31	5,42
14 – Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.	3		6	4	13	24	4,92
15 – Com a capacidade profissional do meu chefe			5	6	10	29	5,26

**Legenda:** (DT) discordo totalmente, (D) discordo, (N) Neutro, (C) concordo, (CT) concordo totalmente, (M) média da questão. Os números apresentados na tabela, colunas de 1 a 6, são correspondentes aos participantes da pesquisa.

Fonte: dados da pesquisa de campo, abril de 2011.

Verificou-se, a partir das médias obtidas pelas respostas dos colaboradores da Prefeitura Municipal de Pitanga e explicitadas na Tabela 4, que as variáveis referentes aos salários tiveram pior desempenho, ficando com médias de 1,78 a 2,92 nas respostas aos itens 2, 3, 6, 7, 9 e 11. Vale lembrar que são considerados como salário também os benefícios sociais oferecidos pela organização e promoções que elevem o grau do funcionário dentro da instituição. Esse índice reforçou a insatisfação com o aspecto salarial, já identificada quando pesquisado o comprometimento afetivo.

No que diz respeito ao companheirismo, identificou-se que a satisfação com os colegas de trabalho dos respondentes situa-se um nível bom, ou seja, os colaboradores estão satisfeitos e muito satisfeitos com essa questão, sendo mostrado isso através das médias obtidas, avaliadas de maneira satisfatória entre 4,44 e 5,04 nas respostas às questões 1, 4 e 14. Evidenciou-se, nesse ponto, um nível elevado da satisfação, reforçando os índices positivos sobre o clima organizacional, já apresentados.

Outro aspecto que denota reforço é a satisfação com a liderança, já que as médias foram de 5,18 a 5,26, considerando-se as respostas às assertivas 10, 12 e 15. Esses números apontam a afinidade dos colaboradores do Paço Municipal com os seus chefes, consolidando assim o bom nível de satisfação encontrado nessas variáveis. Com a variedade de tarefa e com a capacidade de absorção no trabalho, as médias foram as seguintes, 3,94 e 5,42, nas respostas aos itens 8 e 13, sendo afirmada a satisfação dos colaboradores com esses itens do serviço.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada demonstrou que mais complexo do que conceituar o comprometimento organizacional é defini-lo e medi-lo. Considerando-se seu enfoque multidimensional, é importante avaliar qual o tipo de comprometimento apresentado pelo colaborador. Para isso, esse estudo teve por base o modelo de Meyer & Allen (1990, 1991 e 1993), que abordou três fatores do comprometimento: afetivo, normativo e instrumental.

Na organização pública pesquisada, o comprometimento organizacional, na avaliação dos agentes

públicos, caracterizou-se por escores elevados, tendo em vista que a maioria das respostas foi positiva em relação às variáveis e dimensões propostas. O fator afetivo registrou a maior média (3,83) com referência ao comprometimento organizacional, o que encontra similaridade com os resultados dos estudos de Campos *et al.* (2009) em organizações públicas. Observou-se, neste estudo, que os indivíduos pesquisados apresentaram, nas respostas, satisfação consigo e com suas funções. Destacou-se, assim, a dedicação dos respondentes e o seu interesse pelos assuntos da organização, bem como no que diz respeito à realização do seu trabalho, definindo-o como importante para si e realçando o sentimento de gostar do que fazem, mas não colocando esforços em prol da instituição.

Assim como em estudos anteriores, como o de Campos *et al.* (2009), confirmou-se mais uma vez que a política salarial interfere no comprometimento dos trabalhadores, já que os funcionários percebem que não teriam perdas em termos salariais ao se desligarem da organização.

Nas respostas concernentes ao fator normativo, obteve-se uma média de 3,45, que representa 69% do aspecto normativo do comprometimento, mostrando que os valores e padrões culturais dos funcionários estão em sintonia e que um total de 41 dentre os 50 sujeitos pesquisados entendem das mesmas crenças, ideias e valores, respeitando as diferenças existentes entre elas, o que propiciou a obtenção, para essa variável, da média de 4,2. Observou-se, então, um clima organizacional positivo.

Em relação à realização do trabalho, ficou claro o descontentamento dos participantes da pesquisa, principalmente quanto à autonomia para realizá-lo, pois 35 dos 50 servidores responderam de maneira negativa a essa pergunta, resultando na média de 2,32. Outra variável que reforça esse descontentamento refere-se à necessidade da aprovação de seu superior para a implementação das mudanças necessárias nas devidas áreas e departamentos. Neste caso, 48 dos 50 indivíduos pesquisados demonstraram o seu descontentamento quanto a essa resposta, ficando essa variável com a menor média de todas as respostas do questionário (1,4). O referido resultado externou, assim, a negatividade em relação ao sentimento de obrigação para contribuir com a instituição.



No que concerne ao fator de natureza instrumental, observou-se negatividade quanto aos objetivos, metas e resultados da organização, ficando o item com 2,80 de média, ou seja, 56% do comprometimento. Tendo em vista que esse fator do comprometimento analisa as perdas e os ganhos do funcionário ao sair da organização, em contrapartida, a relação liderança *versus* subordinado revelou-se adequada e satisfatória para a maioria dos respondentes, alcançando a média de 3,71. Analisando a média geral da base do comprometimento instrumental, percebeu-se que foi a menor média entre os três fatores, ficando com 3,25.

Em relação à questão que aborda a percepção sobre o clima organizacional, verificou-se um resultado positivo, com a média de 3,90, o que representa 78% da satisfação entre as respostas apresentadas, destacando-se a variedade da tarefa e a capacidade profissional da chefia imediata.

Levando-se em conta todos os dados apresentados e comparando-se os índices de comprometimento, constatou-se que o maior índice é o de comprometimento afetivo, ou seja, os funcionários estão mais comprometidos afetivamente com a organização do que de forma instrumental ou normativa. Isso pode ser avaliado como um aspecto positivo, já que esse tipo de organização tende à gestão pelo controle, e não pelo comprometimento. Aliás, este último aspecto ainda pode ser evidenciado já que a variável que trata da liberdade para realizar o trabalho foi a que apresentou menor índice em relação ao comprometimento afetivo.

Considerando-se que o comprometimento afetivo apresentou maior índice, que os pesquisados afirmaram que não teriam perda de salário ou prestígio ao saírem da organização, algumas questões foram levantadas como sugestão para trabalhos futuros: quais seriam os valores, crenças e filosofias da administração pública que estão associados ao comprometimento afetivo? Os funcionários de órgãos públicos são mais comprometidos afetivamente devido à natureza do serviço que prestam, ou seja, serviço que visa a trazer algum benefício à sociedade?

Com referência ao comprometimento normativo, segunda maior média, haveria alguma diferença nesse fator entre funcionários efetivos e funcionários contratados ou nomeados? Ainda sobre o levantamento a respeito de satisfação, este reforçou alguns aspectos que precisam ser trabalhados na organização, como a clareza em relação a metas e objetivos e à questão salarial, já que o clima organizacional apresenta índices positivos, bem como a relação com a liderança. Assim, sugere-se uma avaliação de rendimento dos funcionários, a fim de verificar se o padrão salarial está condizente com o mercado, e a elaboração e disseminação de metas e objetivos para cada área do Paço Municipal.

Por fim, no que diz respeito às limitações deste estudo, ressalta-se que a pesquisa foi restrita aos funcionários da Prefeitura Municipal de Pitanga, e numa perspectiva temporal transversal, portanto não generalizável para qualquer tipo de organização, mas fundamental para o entendimento desse constructo multidimensional na área pública.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, Maria Teresa Leme (org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002. p. 35-50.
- BANDEIRA, Marina Lima; MARQUES, Antônio Luís & VEIGA, Ricardo Teixeira. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 4, n. 2, p. 133-157, Curitiba, maio/agosto, 2000.
- BASTOS, Antônio Virgílio B. *Múltiplos comprometerios no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato*. 1994. 294f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade de Brasília. Brasília: UnB.
- BERGUE, Sandro T. *Gestão de pessoas em organizações públicas*. Caxias do Sul: Educus, 2010.
- BORGES, Renata Simões G. e; MARQUES, Antônio Luiz & ADORNO, Ronara Dias. Investigando as relações entre políticas de RH, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho. In: XXIX ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD. *Anais...* Brasília: Anpad, 2005.
- CAMPOS, José Guilherme F. de; TAVARES, Beatriz Pires; PRESTES, Juliana & LEITE, Nildes R. Pitombo. Comprometimento organizacional no setor público: estudo de caso de uma faculdade da Universidade de São Paulo (USP). In: XII SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA – SEMEAD. *Anais...* São Paulo: FEA/USP, 2009.
- CHANG JÚNIOR, João. *Gestão de pessoas através do desenvolvimento do comprometimento organizacional: uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos nesse processo*. 2002. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo: FEA/USP.
- CORREIA, Laíse Ferraz; MORAES, Lúcio Flávio R. & MARQUES, Antônio Luiz. Comprometimento organizacional: uma contribuição ao constructo. In: XXII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD. *Anais...* Foz do Iguaçu: Anpad, 1998.
- DAVIS, Keith & NEWSTROM, John W. *Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica*. Vol. 1. Tradução de Cecília W. Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Pioneira, 2002.
- DIEHL, Astor Antônio & TATIM, Denise Carvalho. *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- FLAUZINO, Dulce Pires & BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Comprometimento de servidores públicos e alcance de missões organizacionais. *RAP – Revista de Administração Pública*, v. 42, n. 2, p. 253-73, Rio de Janeiro, março/abril, 2008.
- LEITE, Nildes R. Pitombo; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão & KNISS, Cláudia Terezinha. Reflexões Sobre comprometimento e gestão de pessoas em estruturas organizacionais inovativas e remotas. *Revista de Administração e Inovação*, v. 7, n. 4, p. 87-112, São Paulo, outubro/dezembro, 2010.
- LEITE, Nildes R. Pitombo; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão & RODRIGUES, Ana Carolina de A. Comprometimento organizacional e satisfação no trabalho: quais as possíveis relações com antecedentes? In: XIII SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA – SEMEAD. *Anais...* São Paulo: FEA/USP, 2010.
- MCGREGOR, Douglas. *O lado humano da empresa*. Tradução de Margarida Maria C. Oliva. São Paulo: Martins Fontes, 1992.
- MEDEIROS, Carlos Alberto Freire. *Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional*. 1997. 112p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal: UFRN.
- MENEZES, Igor Gomes. *Escala de intenções comportamentais de comprometimento organizacional (EICCO): concepção, desenvolvimento, validação e padronização*. 2006. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal da Bahia. Salvador: UFBA.
- MEYER, John P. & ALLEN, Natalie J. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of*

## REFERÊNCIAS

*Occupational Psychology*, v. 63, n. 1, p. 1-18, London, March, 1990.

\_\_\_\_\_. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, v. 1, n. 1, p. 61-89, Spring, 1991.

\_\_\_\_\_. Organizational commitment: evidence of career stage effects. *Journal of Business Research*, 1993.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. Tradução de Reynaldo Marcondes. 9. ed. São Paulo: Pearson, 2005.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (org.). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SPECTOR, Paul E. *Psicologia nas organizações*. Tradução de Cid Knipel Moreira e Célio Knipel Moreira. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes & ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais. In: XXVI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP. *Anais ...* Fortaleza: Abepro, 2006.

WAGNER, John A. & HOLLENBECK, John R. *Comportamento organizacional: criando vantagens competitivas*. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 1999.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo & BASTOS, Antônio Virgílio B. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004.