

# **IMPACTOS DAS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NOS NÍVEIS DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: um estudo em uma agência de fomento de Minas Gerais**

Luciana Gelape dos Santos\*  
Luiz Carlos Honório\*\*

## **RESUMO**

*As profundas mudanças pelas quais o cenário empresarial vem passando - a evolução tecnológica, a globalização da economia e a competitividade entre empresas e países - geram impactos significativos sobre a gestão das organizações, sobretudo no gerenciamento das relações sociais em seu interior. Diante dessa nova realidade, as empresas necessitam de pessoas que compreendam e compartilhem os objetivos organizacionais. As pessoas, por sua vez, mais conscientes e autônomas demandam novas oportunidades e desafios profissionais, questionando as vantagens de seu envolvimento com a organização. Trata-se de um desafio compreender o que vincula o indivíduo ao mundo do trabalho e as implicações desse vínculo para o indivíduo, para o trabalho e para as organizações. Este campo de estudo do comportamento organizacional é denominado comprometimento organizacional e tem sido objeto de interesse da academia e de pesquisadores. As organizações dependem do desempenho humano para alcançar o sucesso e, para tal, estabelecem uma forma de atuação sobre o comportamento humano, denominado modelo de gestão de pessoas. A área de recursos humanos, portanto, vem tentando assumir uma posição mais estratégica dentro das empresas,*

71

---

\* Mestrado em Administração. Professora da FaPP/UEMG. Graduação em Psicologia. [lugelape@uol.com.br](mailto:lugelape@uol.com.br)

\*\* Doutorado e Mestrado em Administração. Professor titular da Faculdade Novos Horizontes. Graduação em Psicologia pela PUC/MG. [luiz.honorio@unihorizontes.br](mailto:luiz.honorio@unihorizontes.br)

*visando garantir maior competitividade às organizações por meio de pessoas comprometidas e motivadas. Assim, o presente estudo teve por objetivo identificar em que medida as políticas de gestão de pessoas adotadas por uma instituição interferem nos níveis de comprometimento de seus empregados. A empresa estudada – uma agência de fomento mineira, aqui identificada como XYZ, - foi escolhida por sua relevância para a economia mineira e o caráter estratégico que o conhecimento e o envolvimento de seus empregados assumem para o alcance de seus objetivos. O modelo adotado, de Meyer e Allen (1991), preconiza que o comprometimento organizacional pode ocorrer em três dimensões: afetiva, normativa e instrumental, sendo possível, para os autores, o indivíduo assumir múltiplos comprometimentos dentro da organização. Para o alcance do objetivo central deste trabalho, foi utilizado o estudo de caso como método de pesquisa. Essa se caracteriza como descritiva e de caráter quantitativo, uma vez que buscou descrever o relacionamento entre o comprometimento organizacional e políticas de gestão de pessoas, mediante a utilização da estatística para este fim. Em termos das políticas de gestão de pessoas adotadas pela instituição, na percepção dos empregados pesquisados, merecem destaque os benefícios, o ambiente de trabalho e o relacionamento com a chefia, posto que estas receberam as maiores médias. No tocante ao comprometimento organizacional, considerando as médias obtidas, a maioria dos empregados está comprometida afetivamente com a organização, seguida pelos comprometidos normativamente e aqueles que estabelecem vínculo instrumental com ela.*

**Palavras-chave:** *Comprometimento organizacional. Políticas de Gestão de Pessoas. Recursos Humanos.*

**IMPACTOS DE LAS POLÍTICAS DE GESTIÓN DE PERSONAS EN LOS NIVELES DE COMPROMETIMIENTO ORGANIZACIONAL: un estudio en una agencia de fomento de Minas Gerais**

**RESUMEN**

*Las profundas mudanzas por las que el segmento empresarial está pasando- la evolución tecnológica, la globalización de la economía y la competitividad entre empresas y países- generan impactos significativos sobre la gestión de las organizaciones, sobretudo en la administración de las relaciones sociales en su interior. Ante esta nueva realidad, las empresas necesitan de personas que comprendan y compartan los objetivos de la organización. Las personas, a la vez, más conscientes y autónomas demandan nuevas oportunidades y desafíos profesionales, cuestionando las ventajas de su involucramiento con la organización. Se trata del desafío de comprender lo que vincula el individuo al mundo del trabajo y las implicaciones de ese vínculo para el individuo, para el trabajo y para la organización. Este campo de estudio del comportamiento en las organizaciones es denominado comprometimiento organizativo y ha sido objeto de interés de la academia y de investigadores. Las organizaciones dependen de la eficiencia humana para alcanzar el éxito y, para tanto, establecen una firma de actuación sobre el comportamiento humano denominado modelo de gestión de personas. El área de recursos humanos por tanto está intentando asumir una posición más estratégica dentro de las empresas, teniendo como objetivo garantizar mayor competitividad a las organizaciones por medio de personas comprometidas y motivadas. Así, el presente estudio tubo como por objetivo identificar en que medida las políticas de gestión de personas adoptadas por una institución interfieren en los niveles de comprometimiento de sus empleados. La empresa estudiada- una agencia de fomento de Minas Gerais, aquí identificada*

como XYZ – fue escogida por su relevancia para la economía de Minas Gerais y el carácter estratégico que el conocimiento y el involucramiento de sus empleados asumen para el alcance de los objetivos. El modelo adoptado, de Meyer y Allen (1991), preconiza que el comprometimiento en la organización puede ocurrir en tres dimensiones: afectiva, normativa e instrumental, siendo posible, para los autores, el individuo asumir múltiples comprometimientos dentro de la organización. Para el alcance central de este trabajo, fue utilizado el estudio del caso como método de investigación. Esta se caracteriza como descriptiva y de carácter cuantitativo, ya que buscó describir el relacionamiento entre el comprometimiento en la organización y políticas de gestión de personas, mediante la utilización de la estadística para este fin. En términos de las políticas de gestión de personas adoptadas por la institución, en la percepción de los empleados investigados, merecen destaque los beneficios, el ambiente de trabajo y el relacionamiento con los jefes, ya que estas recibieron las mayores medias. Respecto al comprometimiento con la organización, considerando las medias obtenidas, la mayoría de los empleados está comprometida afectivamente con la organización, seguida por los comprometidos normativamente y de aquellos que establecen un vínculo instrumental con ella.

**Palabras clave:** Comprometimiento con la organización. Política de Gestión de Personas. Recursos Humanos.

## **PEOPLE MANAGEMENT IMPACTS INTO ORGANIZATIONAL COMMITMENT: a study in a Minas Gerais' state agency of promotion**

### **ABSTRACT**

*The significant changes that the business scenario has been going through – technologic evolution, globalization of the economy and*

*competition among companies and countries - have caused impacts in management business, mostly in the inner part of social relationship management. Facing this new scenario, companies need personnel who understand and share their organizational goals. On the other hand, people are more aware and self-governing nowadays, and therefore they demand new opportunities as well as professional challenges in the work place, weighing the advantages of their involvement within the organization. It is a challenge to understand what bonds an individual to a certain business scenario and what the implications of this bonding that involves the person, his work and the organization are. This field of study about organizational behavior is called organizational commitment and it has been an object of interest to the academy and researchers. Companies depend on human performance to achieve success and so they establish a line to act on human behavior, i.e., a human resource management model. Therefore, human resources departments have been trying to take a more strategic positioning inside a company by investing in committed and motivated staff in order to ensure more competitiveness to the organization. So, this article aims at identifying in what level human resources policies affect the level of commitment of the company's employees. The company in study – a Minas Gerais state agency of promotion, here identified as XYZ - was chosen because of its relevance to the state of Minas Gerais' economy and strategic character as well as how its employees use knowledge strategies and their involvement with the company in order to reach its goals. The model adopted by Meyer and Allen (1991) shows that the organizational commitment can happen in 3 dimensions: affective, normative and instrumental. According to the authors, an individual can take multiple commitments inside an organization. The methodology chosen to reach the core objective of this article is a case study. The study can also be considered as a quantitative descriptive analysis, as it has tried to describe*

*the relationship between organizational commitment and human management's policies, using statistics to reach the results. In terms of human management's policies adopted by the company, according to the employees' perception the benefits, the work environment and the relationship with the managers deserve to be highlighted due to the fact that they have got the highest scores. About the organizational commitment, most of the employees are affectively committed to the organization, following by the normatively compromised ones and those who establish an instrumental bond with the company.*

**Keywords:** *Organizational commitment. Human Management Policies. Human Resources.*

## **1 INTRODUÇÃO**

76

São claras as transformações pelas quais o cenário empresarial vem passando. As mudanças são profundas e ocorrem em um ritmo cada vez mais acelerado. Pressionadas por mudanças cada vez mais rápidas, as organizações estão revendo e remodelando suas estruturas, processos, forma de organização do trabalho e as relações em seu interior. As empresas que quiserem se manter competitivas deverão lidar com seus empregados da maneira como lidam com outros aspectos de sua gestão. Assim, as empresas buscam influenciar o comportamento e o envolvimento de seus empregados mediante suas políticas e práticas de gestão de recursos humanos, buscando atender às demandas de um mundo globalizado.

Em linhas gerais, o comprometimento organizacional pode ser definido como um forte vínculo do indivíduo com a organização. Mowday, Steers e Porter (1979, p. 226) citados por Medeiros *et al.* (2002) assim definem o comprometimento:

Comprometimento é uma relação forte entre um indivíduo identificado com e envolvido numa organização em particular, e pode ser caracterizado por pelo menos três fatores: (1) estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização; (2) uma forte crença e a aceitação dos objetivos e valores da organização; e (3) um forte desejo de se manter membro da organização. (MEDEIROS *et al.*, 2002, p.3).

Três enfoques predominam, atualmente, nos estudos sobre comprometimento organizacional: afetivo, instrumental e normativo. Embora alguns estudos tenham tratado cada enfoque separadamente na última década, diversas pesquisas abordaram o comprometimento como um constructo multidimensional, tentando entender os indivíduos e seus vínculos com a organização de maneira mais complexa, conforme afirmam Medeiros *et al.* (2002).

Para Fischer (2002), as organizações dependem do desempenho humano para alcançar o sucesso. Para tal, estabelecem uma forma de atuação sobre o comportamento humano, denominado modelo de gestão de pessoas. Fischer assim conceitua este modelo:

77

É a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. Através desses mecanismos, implementa diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham. (FISCHER, 2002, p.12).

Esse tipo de esforço pode ser observado na empresa escolhida para participar desta pesquisa, aqui identificada como XYZ. Esta instituição foi criada para promover o desenvolvimento das empresas mineiras e tem como objetivo capacitar o empreendedor para que ele possa cumprir, com eficiência, seu papel no processo econômico e social.

Para isso, coloca à disposição das empresas mineiras as ferramentas adequadas para a sua viabilização econômica por meio de assessoria especializada. Dessa forma, o principal recurso da instituição é o conhecimento disponível para atender seu público-alvo.

Entende-se que o conhecimento é um forte fator estratégico para a organização e, para que a instituição e seus clientes usufruam dele, espera-se que haja um envolvimento do empregado, assumindo sua importância para que a empresa alcance seus objetivos. Portanto, as políticas e práticas administrativas, fundamentalmente aquelas relacionadas à Gestão de Pessoas, procuram a convergência entre os objetivos organizacionais e objetivos individuais, determinando, de alguma forma, o envolvimento do empregado com as metas organizacionais.

78

Visto que a Instituição atua com empresas de micro e pequeno porte, tendo estas destacada participação do PIB do Brasil e na geração de emprego formal, torna-se fundamental compreender em que medida seus empregados estão vinculados à organização, contribuindo, assim, para a consolidação das políticas institucionais. Assim sendo, o presente trabalho questionou quais os impactos das políticas de gestão de pessoas nos níveis de comprometimento organizacional em uma agência de fomento de Minas Gerais. Para responder a essa pergunta, este estudo teve como objetivo geral conhecer as políticas de gestão de pessoas adotadas pela empresa, bem como analisou em que medida essas políticas interferem no nível de comprometimento estabelecido por seus empregados.

Como objetivos específicos, pretendeu-se: a) descrever as políticas e práticas de gestão de pessoas utilizadas pela empresa; b) identificar as dimensões e o grau de comprometimento organizacional presentes em cada indivíduo alocado em diferentes categorias ocupacionais; c) analisar possíveis associações entre os diferentes níveis de

comprometimento identificados, e as políticas e práticas de gestão de pessoas adotadas na empresa.

## **2 CONSIDERAÇÕES GERAIS E CONCEITUAIS SOBRE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

Na língua portuguesa, comprometimento refere-se a uma ação ou ato de comprometer-se, revelando a ideia de obrigar por compromisso. Um relacionamento baseado no comprometimento representa uma interação social fundamentada em uma obrigação ou promessa mais ou menos solene entre as partes. (SIQUEIRA; GOMIDE JR., 2006). Ainda segundo os autores, vários estudos foram desenvolvidos nas últimas décadas, visando esclarecer as bases do vínculo estabelecido entre o empregado e a empresa na qual ele trabalha. De um modo genérico, esse vínculo é chamado de comprometimento organizacional.

As pesquisas sobre comprometimento têm evoluído e diversos estudos abordam este tema como um constructo multidimensional, procurando compreender, de maneira mais complexa, o indivíduo e seu vínculo com a organização. (MEDEIROS *et al.*, 1999).

De acordo com Bastos (1994), comprometimento consiste em uma *atitude* ou *orientação* para a organização, havendo a união da identidade da pessoa à empresa. Pode ser um *fenômeno* estrutural, resultado de transações entre os atores organizacionais; ou como um *estado* em que o indivíduo se liga à organização por suas ações ou crenças; e também a *natureza* do relacionamento de um membro com o sistema como um todo. (BANDEIRA, 1999).

Embora não exista um conceito único sobre comprometimento, os teóricos têm-se restringido a delimitar e identificar seus determinantes de modo a direcionar esforços para envolver as pessoas integralmente com a organização, atingindo maior produtividade. Os estudos

convergem para o mesmo ponto: o vínculo do trabalhador com a empresa existe, é inevitável e altos níveis de comprometimento trazem resultados positivos para pessoas e empresas. (BANDEIRA, 1999).

## **2.1 As dimensões do comprometimento**

Na última década, os enfoques afetivo, instrumental e normativo predominaram nos estudos sobre comprometimento organizacional, conforme apresentado a seguir.

## **2.2 Enfoque afetivo-attitudinal**

Este enfoque teve destaque na literatura por maior tempo, fundamentado nos trabalhos desenvolvidos por Mowday, Steers e Porter, (1979); Mowday, Porter e Steers, (1982). Os estudos dessa equipe, iniciados na década de 70, validaram um instrumento para medir o comprometimento, o OCQ (*Organizational Commitment Questionnaire*), estruturado com base na definição de comprometimento estabelecida pelos autores supracitados. Esse instrumento foi validado no Brasil por Borges-Andrade, Afanasief e Silva (1989), obtendo um índice de consistência interna elevado. (MEDEIROS *et al.*, 2002).

O enfoque afetivo enfatiza a identificação do indivíduo com as metas organizacionais, assumindo como seus os valores da empresa pela introjeção. Para Mowday, Steers e Porter (1979), o nível de envolvimento dos indivíduos com a organização sustenta-se por três aspectos: o sentimento de lealdade, oriundo da crença e aceitação dos seus valores e objetivos; a permanência, ou seja, o desejo de manter o vínculo com a organização e a intenção de se esforçar em prol desta.

O comprometimento afetivo ocorre, portanto, quando o indivíduo internaliza os valores da organização e identifica-se com seus objetivos e metas, empenhando-se para a realização destes e desejando permanecer trabalhando para a organização. Desta forma, considera-se que foi estabelecida uma ligação psicológica, de natureza afetiva, com a organização. (SIQUEIRA; GOMIDE JR., 2006).

### **2.3 Enfoque instrumental**

Fundamentado nos estudos de Becker (1960), que definiu comprometimento como uma “disposição para se engajar em consistentes linhas de atividade” (1960, p.33), o estilo instrumental ou calculativo é estabelecido em função da percepção que o trabalhador tem das recompensas obtidas por pertencer e por permanecer na organização e dos possíveis custos gerados por sua saída. Assim sendo, considera-se que o trabalhador optará por permanecer na empresa enquanto essa opção for benéfica a ele.

81

De acordo com Siqueira e Gomide Jr. (2006), o indivíduo estabelece um vínculo instrumental com a empresa na medida em que avalia positivamente os resultados oriundos dos investimentos feitos na organização e, concomitantemente, pela possibilidade de perder, ou não poder repor, as vantagens decorrentes do que foi investido, caso dela se desligasse. Os autores consideram como resultados que o indivíduo obtém a posição alcançada na organização, acesso a certos privilégios ocupacionais, benefícios oferecidos a empregados antigos e planos específicos de aposentadoria.

Para Siqueira (2003):

comprometimento organizacional calculativo torna-se um conceito cognitivo para representar o pensamento do empregado acerca de sua relação de permuta econômica com a empresa, uma vez

que compreende crenças relativas a perdas ou custos associados ao rompimento da relação de troca com a organização. (SIQUEIRA, 2003, p. 169).

Siqueira e Gomide Jr. (2006) atribuem o desenvolvimento do comprometimento instrumental a um raciocínio econômico utilizado pelo indivíduo pelo qual é estabelecida uma relação de troca com a organização. Para os autores, parece existir um processo cognitivo avaliativo pelo qual o indivíduo compara os investimentos feitos, resultados alcançados na organização e custos associados à sua perda – o que determina a ação de permanecer ou não na organização. (SIQUEIRA; GOMIDE JR., 2006).

Para Meyer e Allen (1984), os comprometidos afetivamente permanecem na organização porque desejam, enquanto que os trabalhadores comprometidos instrumentalmente permanecem porque necessitam.

82

## **2.4 Enfoque normativo**

Esse enfoque fundamenta-se nas pesquisas realizadas por Wiener (1982) e Wiener e Vardi (1990), cujos estudos originaram-se da teoria organizacional de Etzioni (1975) e dos trabalhos de Azjen e Fishbein (1980) citados por Bastos (1994). A abordagem normativa trabalha o plano organizacional pela análise da cultura e o plano individual por meio dos processos motivacionais. Seu pressuposto é de que o comportamento do indivíduo é influenciado pelo conjunto de pressões normativas que ele assume internamente. O comprometimento é um vínculo do trabalhador com os objetivos e interesses da organização, estabelecido por meio dessas pressões normativas. O indivíduo comprometido normativamente expressa certos comportamentos, porque acredita que é certo e moral fazê-lo. (BANDEIRA, 1999).

Para Siqueira (2002), o comprometimento normativo surge da crença do indivíduo sobre a dívida social para com a organização, ou a obrigação em retribuir a esta um favor. Assim, o indivíduo comportar-se-á guiado pelos valores culturais internalizados, sem se dar conta de que, por vezes, certas ações sejam pouco racionais. Segundo os pressupostos da sociologia, sentimentos de obrigatoriedade surgem do poder coercitivo exercido pelas normas sociais, levando o indivíduo a praticar atos, sem que estes sejam, necessariamente, compreendidas por ele. (SIQUEIRA, 2002).

Para Siqueira e Gomide Jr. (2006), o comprometimento normativo

constitui-se em um conjunto de pensamentos no qual são reconhecidas obrigações e deveres morais para com a organização, que são acompanhados ou revestidos de sentimentos de culpa, incômodo, apreensão e preocupação quando o empregado pensa ou planeja se desligar da mesma. (SIQUEIRA; GOMIDE JR. 2006, p. 320).

83

Wiener e Vardi (1990) defendem que a cultura é capaz de atuar sobre os empregados com o intuito de envolvê-los nos ideais da organização. Entretanto, essa adesão dependerá das normas e dos valores partilhados e do que os indivíduos acreditam ser ético e moral (crenças). Esse modelo, conhecido como normativo-instrumental, postula que o comportamento humano está vinculado aos valores e aos costumes recebidos ao longo da vida e, aliados às recompensas, explicariam as intenções comportamentais preditoras do comprometimento. Para os autores, o comportamento humano é determinado pelo fator atitudinal (a atitude como resultado da avaliação dos resultados da ação) e o fator normativo (a percepção da ação como resultado de pressões normativas, geralmente da cultura da empresa).

A partir da crença de um compromisso de deveres e reciprocidade para com a organização, o indivíduo comprometido normativamente, após receber as doações organizacionais, considera-se obrigado a retribuí-la de alguma forma, através de um vínculo moral para com a organização. Posicionando-se como devedor, o indivíduo atribui à organização o papel de credora, a quem deve retribuir um favor, fortalecendo sua crença de débito moral para com ela. Para Allen e Meyer (1996), o empregado retribui à organização nela permanecendo. (SIQUEIRA; GOMIDE JR., 2006).

## 2.5 O modelo de três dimensões de Meyer e Allen

Meyer e Allen (1991) conceituam o comprometimento organizacional em três dimensões: afetivo, instrumental e normativo. Esses autores caracterizam os indivíduos em cada dimensão da seguinte forma:

Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque assim o *querem*. Aqueles cuja ligação está baseada no comprometimento instrumental continuam empregados porque *precisam*. Empregados com alto grau de comprometimento normativo sentem que eles *devem* permanecer na organização. (MEYER; ALLEN, 1991, p. 67).

84

Siqueira e Gomide Jr. (2006) ressaltam que, para Meyer e Allen (1990), os três estilos constituem três componentes de comprometimento: o desejo – comprometimento afetivo, a necessidade – comprometimento instrumental, e a obrigação moral – comprometimento normativo.

Meyer e Allen (1991) procuraram, por meio de um estudo longitudinal, identificar os antecedentes do comprometimento organizacional e, desse estudo, surgiu o modelo de três dimensões: afetivo, instrumental e normativo. McGee e Ford (1987) realizaram um exame das propriedades psicométricas das escalas desenvolvidas por Meyer e Allen, identificando a dimensão normativa com itens que

refletiam o sacrifício pessoal do empregado na hipótese de deixar a organização. Em trabalho posterior, os autores incorporaram a dimensão normativa, apresentando as diferenças conceituais em torno do comprometimento organizacional.

Com base na abordagem multidimensional, os autores não só reconhecem os três estilos de vínculo do empregado com a organização, distintos e independentes, como também reafirmam que os três estilos reduzem a possibilidade de rotatividade. (SIQUEIRA; GOMIDE JR., 2006).

Embora as dimensões sejam mais bem compreendidas quando tratadas como distintas e independentes, os trabalhadores podem estabelecer os três vínculos com a organização simultaneamente em níveis diferentes. Portanto, é possível que uma pessoa sinta uma grande vontade de permanecer na organização, aliada à necessidade e à obrigação moral de ficar. Outros ainda poderão desejar permanecer na empresa, a despeito de qualquer necessidade ou dever moral de fazê-lo. (DIAS; MARQUES, 2002).

O modelo de três dimensões foi validado no Brasil por Medeiros e Enders (1997) e Bandeira, Marques e Veiga (1999). Ainda que o conceito de comprometimento esteja em construção, os modelos de conceitualização de mais de um componente do comprometimento têm ganhado espaço, o que justificou a adoção desse modelo para a realização desta pesquisa.

### **3 METODOLOGIA**

Esta pesquisa pode ser caracterizada como sendo de natureza descritiva e de caráter quantitativo. Caracteriza-se de natureza descritiva porque, segundo Kerlinger (2006), pretendeu-se determinar a distribuição de certas características e opiniões de uma população a respeito do fenômeno a ser investigado. Buscou-se descrever e

compreender as relações existentes entre as políticas de gestão de pessoas adotadas pela organização e os níveis de comprometimento de seus empregados. Apresenta caráter quantitativo devido à preocupação com a medição objetiva e com a quantificação dos resultados obtidos.

O questionário, adaptado de Bandeira (1999), foi aplicado a uma amostra pré-definida e representativa da população de empregados, procurando identificar a sua percepção a respeito dos aspectos relacionados às políticas de gestão de pessoas adotadas pela instituição, bem como o tipo de comprometimento mantido com ela. O questionário foi composto de três seções: a primeira seção levantou dados a respeito das variáveis demográficas e ocupacionais dos respondentes; a segunda seção foi constituída pela escala de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991); e a terceira traz questões específicas sobre as políticas de gestão de pessoas adotadas pela XYZ. As seções 2 e 3 do questionário utilizam uma escala de concordância de 1 a 7, sendo a alternativa 1 caracterizada por "discordo totalmente"; e a alternativa 7, "concordo plenamente".

86

Participou da pesquisa uma população de 314 funcionários efetivos, admitidos há pelo menos seis meses, de ambos os sexos, com escolaridade variando de ensino médio incompleto a mestrado completo, idade mínima de 18 anos, alocados nas seguintes categorias ocupacionais: gerente, consultor interno, analista, assistente e auxiliar, em uma instituição privada de apoio a micro e pequenas empresas, com atuação em suas unidades localizadas na região metropolitana de Belo Horizonte e nas macro Regionais Norte, Sul, Leste, Oeste e Centro, no interior do estado de Minas Gerais.

A pesquisa realizada foi feita com base numa amostra por acessibilidade, composta por 124 pesquisados, o que corresponde a 39% da população selecionada para a pesquisa. Ainda que o principal

instrumento de coleta de dados tenha sido o questionário, entrevistas e análise de documentos da empresa também foram adotadas para este fim, visando caracterizar e complementar as informações sobre a instituição escolhida para fazer parte da pesquisa. O conteúdo das entrevistas e dos documentos foi analisado de modo que a empresa participante do estudo pudesse ser caracterizada em termos de seus aspectos gerais, suas políticas de gestão de pessoas e das categorias ocupacionais utilizadas na investigação.

A coleta das informações foi dividida em diferentes etapas, utilizando diversas técnicas. Uma primeira etapa consistiu na coleta de dados sobre a organização com o objetivo de descrever sua estrutura e bem como a Unidade de Gestão de Pessoas, em termos de políticas e práticas de gestão de pessoas adotadas. Para esse fim, foram realizadas entrevistas com dois analistas alocados na Unidade de Gestão de Pessoas.

#### **4 EMPRESA PESQUISADA**

A XYZ é uma entidade civil sem fins lucrativos, que funciona como Serviço Social Autônomo. Está vinculada ao Sistema XYZ, que tem ramificações em todo o Brasil. A instituição atua na busca da redução e racionalização da carga tributária e da burocracia. Em consonância com as políticas nacionais, regionais e estaduais de desenvolvimento, oferece uma variada gama de serviços aos empresários e pessoas interessadas em iniciar o próprio negócio.

Por meio de parcerias com municípios, instituições e entidades empresariais, a XYZ define e elabora estratégias de desenvolvimento, apoiando setores que precisam tornar-se mais competitivos. Com programas específicos, estimula a cultura da cooperação, além de facilitar o acesso às tecnologias e ao crédito. Para orientar o empresário no processo de gestão e obtenção de melhores resultados

empresariais, a XYZ dispõe de consultores em diversas áreas, entre as quais, finanças, custos, produção, marketing, pesquisas, franquias, recursos humanos, qualidade e jurídico-tributária.

Ocorrem mudanças nos cargos estratégicos da organização a cada quatro anos, sendo o presidente do CDE um representante de determinado segmento da economia mineira: indústria, comércio e serviços. Assim sendo, cada gestor imprime à instituição o modelo de gestão proveniente do segmento no qual está inserido. Desta forma, podem ocorrer alterações de projetos, estratégias e alocação de recursos pertinentes ao sistema administrativo da instituição. No que tange à gestão de pessoas, os funcionários podem ser realocados em outros projetos, transferidos ou até mesmo demitidos, sobretudo aqueles que ocupam funções gerenciais ou cargos de confiança.

#### **4.1 Descrição e análise dos resultados**

88

A seção 2 do questionário, referente às três dimensões do comprometimento em estudo, mediu a concordância que o pesquisado possui com as questões propostas para estudo por meio de uma escala de concordância de 7,0 pontos. Significa dizer, então, que valores acima de 3,5 indicam concordância com a afirmativa, os exatamente 3,5 referem-se à zona intermediária entre a concordância e a discordância, e escores abaixo de 3,5 apontam para a discordância com a afirmativa.

Por meio de estatísticas descritivas das três dimensões analisadas, observa-se que a dimensão afetiva foi a que apresentou maior média (5,35) e a dimensão instrumental a menor (3,73). Pela mediana, que é equivalente ao Percentil 50, chega-se a mesma conclusão.

**Tabela 1 - Caracterização das dimensões do comprometimento**

Dimensão	Média	Valor mínimo	Valor máximo	Percentil			Desvio Padrão
				25	50	75	
Afetiva	5,35	1,60	7,00	4,43	5,60	6,40	1,33
Normativa	4,07	1,00	6,71	3,14	4,14	5,00	1,28
Instrumental	3,73	1,00	6,50	3,00	3,75	4,50	1,14

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Esses resultados confirmam estudos que demonstram que as pessoas comprometidas afetivamente tendem a estabelecer uma ligação psicológica com a organização, despertando sentimentos de pertencimento e lealdade na medida em que os valores da empresa são introjetados pelo indivíduo. (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979; SIQUEIRA; GOMIDE JR., 2006).

89

A dimensão normativa fundamenta-se na concepção de troca social dos empregados para com a organização, na qual este retribui as recompensas recebidas permanecendo na empresa. A internalização dos valores, procedimentos e normas da organização despertam no indivíduo um conjunto de pressões normativas, aflorando pensamentos de dever moral para com a organização e sentimentos de culpa associados ao pensamento de deixá-la. (SIQUEIRA; GOMIDE JR., 2006).

Nota-se que os pesquisados parecem avaliar os custos de sua saída da XYZ, considerando os investimentos já feitos na organização e a possível dificuldade de recuperá-los, caso a deixassem. Desta forma, o vínculo estabelecido por eles com a organização está pautado no pensamento de troca econômica para com ela, nela permanecendo

por necessidade. (MEYER; ALLEN, 1984; SIQUEIRA; GOMIDE JR., 2006).

## **5 POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS**

A seção 3 do questionário referiu-se às políticas de Gestão de Pessoas adotadas pela XYZ, abordando afirmações que foram classificadas em nove políticas, como mostra a Tabela 2. Também, para esta seção, foi utilizada escala visando medir a concordância que o pesquisado possui com as questões propostas para estudo por meio de uma escala de 7,0 pontos, considerando valores acima de 3,5 como concordância com a afirmativa; 3,5 exatos representa a zona intermediária entre a concordância e a discordância; e valores abaixo de 3,5 revelam discordância com a afirmativa.

Na Tabela 2 estão representadas as estatísticas descritivas obtidas para as políticas de gestão de pessoas. As melhores médias foram atribuídas às políticas de benefícios (5,41), ao ambiente de trabalho (4,88), ao relacionamento com a chefia (4,72) e às atividades de treinamento e desenvolvimento (4,65). Na mediana, situam-se as políticas de comunicação (4,28), qualidade de vida no trabalho (4,25) e recrutamento e seleção (4,24). As médias mais baixas foram atribuídas pelos respondentes às políticas de remuneração (3,13) e de carreira (3,61).

**Tabela 2 - Caracterização das políticas de gestão de pessoas**

Políticas de gestão de pessoas	Média	Valor mínimo	Valor máximo	Percentil			Desvio Padrão
				25	50	75	
BEM	5,41	1,00	7,00	4,50	5,50	6,50	1,33
AT	4,88	1,71	7,00	4,18	5,00	5,86	1,27
RECH	4,72	1,00	7,00	3,78	4,88	6,09	1,60
TD	4,65	1,00	7,00	3,60	5,00	5,80	1,58
COM	4,28	1,00	7,00	3,33	4,33	5,46	1,42
QVT	4,25	1,00	7,00	3,00	4,25	5,25	1,48
RS	4,24	1,00	7,00	3,33	4,50	5,33	1,48
CAR	3,61	1,00	6,75	2,28	3,88	4,75	1,47
REM	3,13	1,00	7,00	1,75	3,00	4,44	1,65

**Fonte: Dados da pesquisa.**

A maior média, conferida aos benefícios oferecidos pela instituição, deve-se ao fato de os pesquisados considerarem que esta política não só atende aos seus anseios como também são compatíveis com a prática de mercado. Para Demo (2008), o investimento em benefícios deve fazer parte das estratégias da organização para fortalecer o envolvimento do empregado para com ela. A política de benefícios também é citada por Abbad, Pilat e Borges-Andrade (1999) como um dos itens que, a partir de uma percepção favorável do trabalhador, fortalece seu envolvimento com a organização.

A liberdade para decidir como fazer seu trabalho (5,31) e para expressar novas ideias e novas maneiras de executar tarefas foi considerada relevante para os pesquisados (5,21). O respeito no setor de trabalho parece ser um aspecto significativo para a maioria deles (5,06).

O relacionamento com a chefia foi considerado bom para a maioria dos pesquisados (5,78), com especial destaque o tratamento dispensado pelo superior (5,08) e pelo seu senso de justiça (4,94). Conforme afirma Demo (2008), aspectos como estímulo à participação, reconhecimento, qualidade dos relacionamentos e tratamento embasado no respeito e atenção são importantes atributos de uma política de envolvimento.

92

Quanto às atividades de treinamento e desenvolvimento, destacam-se, na percepção dos respondentes, as reais oportunidades de participar de atividades de treinamento (5,23), sendo que o conteúdo aprendido possibilita tanto a melhoria da produtividade (4,88) quanto o desenvolvimento do potencial humano dos funcionários (4,75). Demo (2008) destaca a política de treinamento e desenvolvimento como uma das políticas cuja percepção favorável por parte do empregado pode favorecer seu envolvimento com a organização.

A maioria dos pesquisados declara conhecer as metas da XYZ (5,69), considerando serem informados sobre as condições de trabalho e carreira de maneira clara e objetiva já no processo de admissão (4,23). Parece haver clareza também na comunicação das normas, segundo os respondentes (4,22).

No que diz respeito à qualidade de vida no trabalho, a maioria da amostra considera haver sobrecarga de trabalho (5,17), fato comum a diversas empresas. Em especial, na XYZ, deve-se considerar a representatividade das micro e pequenas empresas no cenário

empresarial mineiro, o que certamente afeta a carga de trabalho de seus empregados. No entanto, as condições físicas do ambiente de trabalho (4,83) bem como o apoio psicológico oferecido pela XYZ (4,59) parecem atender às necessidades dos pesquisados. Como assevera Demo (2008), a empresa deve esforçar-se em oferecer boas condições de trabalho aos seus empregados por meio de programas de qualidade de vida, prevenção de doenças e estresse no trabalho.

Na percepção dos pesquisados, a política de recrutamento e seleção da empresa é capaz de selecionar profissionais para a XYZ (4,59). Também é ressaltada a possibilidade de transferência do funcionário em atendimento a uma necessidade pessoal (4,10) e a utilização de critérios claros e justos na seleção de pessoas (4,07).

As políticas de remuneração e carreira apresentaram escores mais baixos em relação às demais. Em que pese a tradicional queixa salarial, estas políticas merecem maior atenção da Unidade de Gestão de Pessoas, pois as médias obtidas revelam insatisfação dos funcionários com esses itens. No entanto, no que diz respeito à política de carreira, destaca-se a oportunidade de o empregado participar das decisões que se referem ao seu trabalho (4,69) na crença nas chances de alcançar cargos de nível mais elevado (4,26) e no reconhecimento de que a XYZ oferece boas oportunidades de carreira (3,84).

Em relação à remuneração, destaca-se a percepção de adequação do salário recebido, quando comparado ao de outros funcionários da XYZ de nível escolar equivalente ao do pesquisado (3,42), o mesmo acontecendo quando da comparação do salário recebido em relação ao trabalho realizado (3,39) e a comparação do salário recebido ao de outras pessoas com formação escolar equivalente, em outras empresas do mercado (3,02). Considerando a escala adotada nesse estudo, as médias acima denotam insatisfação com os itens

pesquisados, uma vez que os escores estão abaixo de 3,5, indicando discordância com a afirmativa.

### 5.1 Associação entre comprometimento organizacional e as políticas de gestão de pessoas

Esta seção apresenta a associação entre as dimensões do comprometimento organizacional com as políticas de gestão de pessoas adotadas pela XYZ. Calculou-se o coeficiente de correlação de Pearson entre as variáveis estudadas na Seção II (Dimensões do Comprometimento) e as da Seção III (Políticas de Gestão de Pessoas). Na Tabela 3, estão apresentados esses índices de correlação. Vale ressaltar que quanto maior o coeficiente, ou seja, quanto mais se aproxima de 1, maior é o valor da correlação entre as variáveis analisadas. Valores acima de 0 indicam uma correlação positiva.

94

**Tabela 3- Correlação entre Dimensões do Comprometimento e Políticas de Gestão de Pessoas**

Fatores	Afetivo	Normativo	Instrumental
BEN	0,333	0,227	0,013
AT	0,657	0,549	0,167
RECH	0,575	0,501	0,199
TD	0,523	0,457	0,090
COM	0,500	0,450	0,097
QVT	0,288	0,211	0,086
RS	0,413	0,431	0,063
CAR	0,499	0,493	0,126
REM	0,444	0,368	0,082

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Com base dos dados apresentados na Tabela 3, parece evidente que as políticas de gestão de pessoas pesquisadas influenciam mais fortemente as dimensões afetiva e normativa do comprometimento. Os maiores valores obtidos referem-se ao ambiente de trabalho (0,657) para o comprometimento afetivo e (0,549) para o normativo. Vale ressaltar ainda o relacionamento com a chefia (0,575) para a dimensão afetiva e (0,501) para a normativa. É possível supor que a habilidade da chefia no trato com sua equipe, utilizando de critérios justos para suas decisões, influencia positivamente no estabelecimento de um bom ambiente de trabalho, pautado pela autonomia, liberdade de expressão e respeito.

De acordo com a tabela, as políticas de benefícios, de qualidade de vida no trabalho e de recrutamento e seleção possuem uma correlação relativamente pequena com as dimensões do comprometimento, o que significa que essas práticas não interferem significativamente nos níveis de comprometimento dos empregados pesquisados. Percebe-se, ainda, a fraca correlação entre as políticas de gestão de pessoas e o comprometimento instrumental, ainda que se destaque o relacionamento com a chefia (0,199), o ambiente de trabalho (0,165) e a política de carreira (0,126).

95

Observa-se ainda que a política de carreira (0,493) possui maior significância para o comprometido normativamente, seguida de treinamento e desenvolvimento (0,457) e comunicação (0,450). Para os comprometidos afetivamente, essas políticas apresentam a seguinte pontuação: treinamento (0,523), comunicação (0,500) e carreira (0,499).

A magnitude das correlações da Tabela 3 evidencia que as políticas de gestão de pessoas existentes na empresa XYZ, de um modo geral, possuem maior significância, no que se refere à amostra pesquisada, para os comprometidos afetivamente. Ambiente de trabalho,

relacionamento com a chefia, treinamento e desenvolvimento e comunicação foram as políticas que se destacaram nessa associação.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo objetivou responder em que medida as políticas de gestão de pessoas adotadas por uma organização interferem no nível de comprometimento estabelecido por seus empregados. Foi escolhida para participar do estudo uma agência de fomento de Minas Gerais, considerando o conhecimento como elemento estratégico para o cumprimento de sua missão e sua relevância para o empresariado mineiro. Para fins deste estudo, a empresa passou a ser identificada como Empresa XYZ atendendo à solicitação da alta direção pelo sigilo em sua identificação.

96

Para o alcance desse objetivo, foi utilizado o modelo teórico de três dimensões do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991). A fim de alcançar o objetivo central deste estudo, foram acrescentados a esse modelo os dados demográficos e ocupacionais e as políticas de gestão de pessoas adotadas pela XYZ, partindo da premissa de que as variáveis possuíam correlação entre si.

Tendo em vista este contexto, a pesquisa investigou os impactos das políticas de gestão de pessoas adotadas na XYZ nos níveis de comprometimento de seus empregados. O estudo contou com uma amostra de 124 empregados, ocupantes das categorias ocupacionais de gerente, consultor interno, analista, assistente e auxiliar, lotados na região metropolitana de Belo Horizonte e nas macrorregionais Norte, Sul, Leste, Oeste e Centro, no interior do estado de Minas Gerais.

O Sistema de Gestão de Pessoas (SGP) adotado pela XYZ segue as tendências do mercado, considerando que as pessoas são seu principal diferencial competitivo. Assim o SGP busca delinear políticas

e práticas consideradas estratégicas para promover o envolvimento de seus empregados, sendo revistas periodicamente a fim de alcançar esse objetivo.

O preenchimento de cargos na XYZ ocorre, fundamentalmente, por meio de movimentações internas, sendo ocasionais os processos de seleção externos. Quando ocorrem, por exigência legal, as vagas são divulgadas via jornais e os candidatos submetidos a testes psicológicos, dinâmicas de grupo, entrevistas e, sobretudo, provas de conhecimentos específicos.

As atividades de treinamento e desenvolvimento ainda são pontuais, organizadas pela Unidade de Gestão de Pessoas mediante solicitação do gerente. A XYZ subsidia parcialmente cursos de especialização a todos os seus empregados, desde que o curso esteja relacionado ao exercício de sua função. Para cursos de graduação é feito um estudo socioeconômico do solicitante, sendo cada caso considerado individualmente.

97

O plano de benefícios parece atrativo, incluindo previdência privada, plano de saúde extensivo aos dependentes, com 99% de subsídio da empresa, vale-alimentação, auxílio-creche e seguro de vida, este último totalmente custeado pela XYZ.

O ambiente de trabalho parece bom, sendo possível perceber a contribuição das chefias para tal. No geral, os ocupantes desses cargos parecem capazes de atuar com clareza, justiça e respeito para com seus subordinados. Um sistema claro de comunicação também contribui positivamente para isso.

A XYZ estabeleceu um programa de Qualidade de Vida no Trabalho, composto de atividades físicas, discussão de filmes cujos temas relacionam-se direta ou indiretamente à realidade corporativa, eventos pontuais de cuidados com o corpo e com a mente, como

sessões de ioga, massagens, dentre outros. Além disso, a empresa disponibiliza aos seus empregados um psicólogo clínico, profissional que fica à disposição para atendimento de demandas relativas a insatisfações, dificuldades de relacionamento, problemas pessoais e demais aspectos que podem interferir na qualidade de vida.

A XYZ monitora sua cultura por meio de pesquisa de clima realizada anualmente. Os resultados fundamentam alterações e ajustes nas políticas adotadas, bem como a estruturação de práticas que possibilitem o aumento da satisfação dos empregados com o trabalho e com a instituição.

Para os participantes da amostra, as políticas de benefícios, ambiente de trabalho e relacionamento com a chefia parecem atender aos seus anseios, posto que receberam as maiores médias. As atividades de treinamento e desenvolvimento, comunicação, qualidade de vida e políticas de recrutamento e seleção apresentaram resultados medianos, o que significa dizer que, para os pesquisados, estão em nível satisfatório.

Já as políticas de carreira e de remuneração merecem especial atenção da Unidade de Gestão de Pessoas. Uma revisão dos salários praticados, fundamentada em pesquisa salarial, pode orientar a empresa em verificar se realmente há alguma divergência nesse sentido.

No que diz respeito à carreira, na percepção dos pesquisados, parece não haver justiça no sistema de promoções, revelando falhas no processo de avaliação. Para eles, o plano de carreira não oferece oportunidades reais de progresso profissional. Sendo verdadeira essa assertiva, pode-se supor que isso se deve ao fato de a XYZ estar sujeita a interferências políticas de diversas ordens, sendo os

cargos de chefia e/ou de confiança alterados conforme mudanças que ocorrem a cada quatro anos no Conselho Deliberativo.

De um modo geral, a maioria dos participantes da pesquisa está satisfeita com a organização, ainda que seja relevante considerar aqueles insatisfeitos, de alguma forma, identificar possíveis causas e atuar na sua eliminação.

As políticas de gestão de pessoas sucintamente aqui descritas demonstram convergência com o negócio da instituição – assessoria especializada a empresas – e, de certa forma, uma preocupação e um esforço para envolver as pessoas com os projetos, objetivos e metas da empresa.

Considerando o objetivo central desta pesquisa, qual seja verificar os impactos das políticas de gestão de pessoas nos níveis de comprometimento dos empregados da XYZ, os resultados obtidos apontaram para a constatação de que as dimensões afetiva e normativa são influenciadas positivamente pelas políticas de gestão de pessoas, o mesmo não ocorrendo com a dimensão instrumental.

Verificou-se que a dimensão afetiva é influenciada mais fortemente pelo ambiente de trabalho e relacionamento com a chefia, ratificando a autonomia, estilo participativo, liderança com habilidade de comunicação e ambiente propício à interação social como antecedentes do vínculo afetivo. Constatou-se que estas políticas também influenciam significativamente a dimensão normativa. Os resultados apontaram uma fraca correlação das políticas de gestão de pessoas e a dimensão instrumental para a amostra pesquisada. No entanto, o relacionamento com a chefia, o ambiente de trabalho e a política de carreira apresentaram resultados mais expressivos que as demais.

Finalizando, vale ressaltar que, sendo um estudo de caso, as conclusões desta pesquisa não podem ser generalizadas. No entanto, contribuem para a compreensão do tema e das variáveis que nele interferem, possibilitando aprendizado para aqueles que, de uma forma ou de outra, têm o desafio de promover o engajamento dos indivíduos com os projetos organizacionais.

Como sugestão para novas pesquisas acadêmicas, propõe-se um estudo qualitativo para que se possa aprofundar nas análises, dando continuidade aos estudos sobre os impactos das políticas de gestão de pessoas nos níveis de comprometimento organizacional. Seria interessante a realização de pesquisas sobre o tema em outros segmentos da economia, investigando aspectos que possam caracterizá-los de maneira diferente.

## REFERÊNCIAS

- 100 ABBAD, G. PILATI, R., BORGES-ANDRADE, J. Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n.2, p. 29-51, 1999.
- BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L; VEIGA, R.T. A ETC na trilha da modernidade: políticas de recursos humanos influenciando múltiplos comprometimentos. In: XXIII ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 1999. **Anais...**, 1999.
- BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no trabalho**: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. 1994. Tese (Doutorado em Psicologia) - UnB, Brasília, 1994.
- BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **The American Journal of Sociology**, v. 66, n.1, p. 32-40, 1960.
- BORGES-ANDRADE, J. B.; XAVIER, O. S.; AFANASIEFF, R. S. Perfil meio e fim em organização de pesquisa: aspectos psicossociais. In: SIMPÓSIO NACIONAL DE PESQUISA DE ADMINISTRAÇÃO EM C&T, Curitiba. **Anais...**, 1989.

DEMO, G. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações:** o papel dos valores pessoais e da justiça organizacional. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

DIAS, D. S. D; MARQUES, A. L.. Múltiplos comprometimentos: Um Estudo com Profissionais e Gerentes de uma Grande Empresa do Setor Metal-Mecânico. IN: XXVI ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Salvador, Bahia, 2002.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **As pessoas na organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais.** 5. ed. São Paulo: EPU, 2006.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional e suas relações com a performance no trabalho. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 1997, Rio das Pedras (RJ). **Anais...**, 1997.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; SIQUEIRA, M.; MARQUES, G. M. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. In: XXVI ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 2002, Salvador-BA. **Anais...**, 2002.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. Testing "side-bet theory" of organizational commitment: some methodological considerations. **Journal of Applied Psychology**, v. 69, n.3, p. 372-378, 1984.

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

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

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

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

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JR., S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZAMELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A.V.B. (Orgs.). **Psicologia, organização e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Astmed, 2006.

Recebido 01/12/2014  
Aprovado: 05/08/2015