



## COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOS TRABALHADORES DO SETOR DE LOGÍSTICA DE UMA EMPRESA DO RAMO DO VAREJO

Jéssica Fernanda Dickel Milioni<sup>1</sup>

Liciane Diehl<sup>2</sup>

**Resumo:** Tendo em vista o mercado atual competitivo, é importante que as empresas contem com uma equipe de trabalho comprometida, para que busquem melhorias no seu sistema de gestão e qualificação dos seus serviços. Este estudo objetiva identificar o nível de comprometimento organizacional dos trabalhadores do setor de Logística de uma empresa do ramo do varejo situada no interior do Rio Grande do Sul. Para tanto, buscou-se descrever o perfil dos trabalhadores e as principais características do comprometimento presentes na equipe. O método seguiu caráter exploratório, descritivo e quantitativo, sendo que a coleta de dados se deu mediante a aplicação de um questionário dividido em duas partes. A primeira, com questões que buscaram definir o perfil dos participantes e a outra, com base no Modelo de Três Componentes de Meyer e Allen (1997). A análise ocorreu por meio de estatística descritiva simples. Os resultados revelaram que os trabalhadores demonstram estar comprometidos nas três dimensões analisadas: afetiva, normativa e instrumental, destacando-se o comprometimento na dimensão afetiva. Sugere-se que novos estudos envolvam diferentes abordagens e instrumentos desenvolvidos por outros autores, visto que o tema é amplo e complexo.

**Palavras-chave:** Modelo dos Três Componentes; Gestão de Pessoas; Cultura Organizacional.

## ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF WORKERS OF THE COMPANY LOGISTICS SECTOR RETAIL BRANCH

**Abstract:** In view of the competitive market today, it is important for companies counting on a work team committed, so that, seek for improvements in its management system and qualification of its services. This study aims to identify the level of organizational commitment of workers of the distribution center Logistics sector of a company retail branch located in the interior of Rio Grande do Sul. Therefore, we attempted to describe the profile of the workers and the main impairment of the features present in the team. The method followed exploratory, descriptive and quantitative, and data collection was through the application of a questionnaire divided into two parts, first with issues that sought to define the profile of the participants and the other one based on the Model of Three Components Meyer and Allen (1997). The analysis occurred through simple descriptive statistics. The results revealed that employees are engaged in the analyzed dimensions: affective, normative and instrumental, highlighting the commitment to affective dimension. It is suggested that further studies addressing involve different approaches and tools developed by other authors, since the topic is broad and complex.

**Keywords:** Three-component Conceptualization; People Management; Organizational Culture.

---

<sup>1</sup> Graduada em Administração de Empresas pelo Centro Universitário UNIVATES. Atua como Assistente Administrativo na Cooperativa Certel. Endereço Postal: Av. Avelino Talini, 171, Sala 213 P7, Lajeado - RS, CEP: 95900-000. E-mail: jessifernanda@gmail.com

<sup>2</sup> Doutoranda em Psicologia pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Mestre em Psicologia Social pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Pós-graduada em Gestão Estratégica de Pessoas pelo Centro Universitário UNIVATES. Graduada em Psicologia pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Professora e Coordenadora do curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos do Centro Universitário UNIVATES.

## Introdução

O contexto atual apresenta um mercado competitivo, em que o nível concorrencial entre organizações é intenso no mundo inteiro, pois a cada dia surgem novas empresas e negócios. Levando em conta essa situação, as organizações sentem-se pressionadas a buscar novas formas de gestão de seus recursos e qualificação de seus serviços, com o objetivo de conquistar espaço, fortalecimento e harmonia e também com a intenção de sobreviverem na área em que atuam (PINTO, 2011).

De acordo com Dutra (2012), a globalização, a maior complexidade das estruturas organizacionais e das relações comerciais, desafia as empresas a terem maior flexibilidade e velocidade de resposta sobre essas exigências. A partir disso, é indispensável que as organizações busquem um perfil diferente do que servia até então, caracterizado por trabalhadores obedientes e submissos.

Diante desse conjunto de transformações, as pessoas tornaram-se o maior patrimônio das organizações, e as empresas passaram a ter uma visão diferente da gestão de pessoas, dando mais valor ao seu capital humano, com técnicas, políticas e práticas bem definidas (MELO *et al.*, 2012). São as pessoas que tomam decisões, definem estratégias, supervisionam e dirigem os negócios das organizações, e a gestão de pessoas, conforme Soviensi e Stigar (2008), tem como objetivo principal administrar os comportamentos internos, capacitar, envolver e potencializar a equipe, para que a empresa tenha sucesso no mercado.

Nessa perspectiva, as organizações precisam contar com uma equipe forte e comprometida com suas funções, que se envolva com a empresa e que se identifique com sua cultura. De acordo com Pinto (2011), colaboradores comprometidos trazem diversas vantagens competitivas e econômicas para as organizações. Segundo Naves e Coleta (2003), o comprometimento organizacional pode ser compreendido como a ligação do indivíduo com a organização na qual atua, algo que o estimula a realizar um esforço considerável em benefício da empresa, sendo este afetado pela natureza do vínculo: afetiva, instrumental ou normativa.

A cultura organizacional exerce influência direta no comprometimento dos trabalhadores, uma vez que corresponde a uma força que os incentiva a se esforçarem em torno de um objetivo comum, mostrando-lhes a direção correta que devem seguir. Portanto, a cultura representa um mecanismo de controle informal, com regras, normas, valores, crenças que guiam o comportamento dos indivíduos dentro das organizações (NAVES; COLETA, 2003).

Sendo assim, esta pesquisa tem como principal objetivo identificar o nível de comprometimento organizacional dos trabalhadores do setor de Logística do centro de distribuição de uma empresa do ramo varejista, localizada no interior do Rio Grande do Sul (RS). Para tanto, foi utilizado o modelo de Meyer e Allen (1997) adaptado por Costa e Moraes (2007). A pesquisa considerou, como objetivos específicos, descrever o perfil dos colaboradores do setor de logística, identificar as principais características do comprometimento organizacional presentes nos colaboradores e analisar a relação existente entre as dimensões do comprometimento e o perfil dos mesmos.

Segundo Medeiros *et al.* (2003), até o início da década de 1990, existiam poucos estudos sobre o comprometimento organizacional no Brasil. Além disso, a apresentação dos resultados de pesquisa necessitavam adotar bibliografias estrangeiras, principalmente as norte-americanas. Atualmente, esse cenário se transformou; pois existem, no Brasil, diversas pesquisas consistentes nessa área, que podem servir de referência para novos estudos. Somente no período de 1993 a 2002, foram apresentados 34 estudos sobre o tema nos Encontros da ANPAD (Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração), dos quais 28 eram pesquisas de campo e 6 eram ensaios (MEDEIROS *et al.*, 2003).

Já Bastos *et al.* (2014) referem que comprometimento no trabalho é, seguramente, um tema intensamente explorado, e seu interesse de pesquisa nasce ainda antes dos anos 1980. Nessa década, o interesse por esse assunto recebeu um destaque maior, sendo que a produção de trabalhos sobre o conceito duplicou nos anos 1990, e esse crescimento foi ainda mais significativo a partir do ano 2000. De acordo com os autores, foi constatada a publicação de 2.388 itens, dos quais 71,9% foram publicados a partir de 2000, ou seja, está-se diante de um dos construtos mais investigados atualmente no campo micro-organizacional.

Não por acaso cresce o interesse pela temática. O novo panorama de mercado tem exigido que as empresas tenham uma equipe comprometida; pois, para que suas políticas deem certo, elas necessitam de que os trabalhadores estejam realmente envolvidos. De acordo com Medeiros (2003, p. 30), “essa busca tem se intensificado nas últimas décadas em decorrência das rápidas transformações da sociedade, em todas as suas esferas, que exigem mais das empresas”.

No que diz respeito ao setor de Logística, os resultados deste estudo tornam-se relevantes pelo fato de essa área representar uma importante estratégia competitiva para a organização. Conforme Schier, Lombardo e Cardoso (2012), cabe à logística proporcionar aos clientes a entrega do produto certo na quantidade e local corretos, nas condições adequadas e

a um preço justo, garantindo, assim, eficiência e eficácia no processo. É por meio da logística que os produtos são distribuídos ao consumidor final, portanto é necessário que se realize o trabalho com comprometimento, para que os produtos cheguem até o cliente de forma segura e para que a empresa não tenha prejuízos.

Portanto, este estudo pode auxiliar na busca pela otimização dos processos e das estratégias nesse setor, nesta empresa e em outras, a fim de diminuir a ocorrência de avarias em produtos e divergências nas cargas e, dessa forma, garantir o sucesso das operações logísticas, melhorando o desempenho da empresa.

Inicialmente será apresentada a fundamentação teórica do estudo, sustentada pela revisão de conceitos acerca da gestão de pessoas, cultura e comportamento organizacional, seguida da compreensão do tema central deste trabalho, comprometimento organizacional. Na sequência, será detalhado o percurso metodológico no qual se apoiou o estudo e, por fim, apresentam-se os resultados, discussão e conclusão.

## **2. Fundamentação Teórica**

### **2.1 Gestão de pessoas**

As pessoas assumem papel estratégico nas organizações a partir do momento em que a tecnologia muda a natureza do trabalho, exigindo novas competências das pessoas que o realizam (DESSLER, 2014). Conforme Knapik (2011), as responsabilidades estratégicas da gestão de pessoas dependem da política, da visão e dos procedimentos da empresa, mas os objetivos são sempre iguais: preocupar-se com os interesses da empresa, trazendo-lhe resultados positivos, e com os interesses dos funcionários, proporcionando-lhes motivação, possibilidade de crescimento e satisfação.

Neste contexto, surge a administração estratégica de recursos humanos, que significa a formulação e a execução de políticas e práticas de recursos humanos que produzem as competências e comportamentos dos funcionários de que a organização necessita para atingir os seus objetivos estratégicos (DESSLER, 2014). Assim, as políticas de gestão de pessoas devem ajustar-se à estratégia empresarial ao mesmo tempo em que ocorre a valorização dos funcionários que integram esse ambiente (DEMO, 2010).

Reconhecendo a importância da cultura e do comportamento organizacional para a administração estratégica de recursos humanos, identifica-se a necessidade de compreensão desses conceitos, conforme segue.

## **2.2 Cultura e comportamento organizacional**

A cultura organizacional atua sobre o comportamento dos indivíduos e grupos dentro da organização e interfere no seu cotidiano, impactando decisões, recompensas e punições, relacionamento com clientes, liderança e processo de comunicação (DIAS, 2003). Assim, segundo esse autor, a cultura organizacional diz respeito a um conjunto de crenças, valores, estilos de trabalho e relacionamento, que distingue uma organização da outra. Schein (2009, p. 1) menciona que cultura é um fenômeno dinâmico “sendo constantemente desempenhada e criada por nossas interações com os outros e moldada por comportamento de liderança e um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento.”

Em atinência, Robbins (2010) coloca que a cultura organizacional é um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização, diferenciando-a das demais. Então, a cultura organizacional representa a maneira pela qual seus membros percebem as características-chave que a empresa valoriza.

Dias (2003) afirma que o processo de construção da cultura de uma organização é gradual e contínuo, ou seja, nunca termina. Dessa maneira, com o passar do tempo, a organização estabelece uma identidade, que é reconhecida tanto pelos que estão em seu interior como por aqueles que estão fora da organização. O autor enfatiza ainda que uma cultura forte é fundamental para que as organizações atinjam o sucesso a longo prazo, já que é responsável por direcionar o comportamento dos membros e dar significado às atividades. Assim sendo, os aspectos culturais da organização impactam na gestão do comportamento organizacional, de modo que ambos influenciam o comprometimento de seus integrantes.

O Comportamento Organizacional (CO) é “um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional” (ROBBINS, 2005, p.6). Siqueira (2002) complementa que essa disciplina investiga o comportamento dos indivíduos e dos grupos nos contextos organizacionais, assim como o comportamento da própria organização em relação a seu ambiente externo e interno.

Robbins (2005) acrescenta que o estudo do comportamento organizacional traz desafios e oportunidades para os gestores, pois os ajuda a perceber o valor de se ter uma mão de obra diversificada e a acompanhar as mudanças rápidas e intensas do mercado. Além disso, este estudo pode auxiliar na melhoria da produtividade e da qualidade do trabalho dos colaboradores, trazendo sugestões para os executivos melhorarem as práticas de gestão, a fim de que possam criar um ambiente de trabalho competitivo e saudável.

Um importante campo de estudo do comportamento organizacional é o comprometimento organizacional, que evidencia o vínculo dos indivíduos com a organização em que atuam. O comprometimento organizacional diferencia-se do conceito de satisfação no trabalho, pois é mais completo, trazendo uma resposta mais afetiva para a empresa como um todo (COSTA; MORAES, 2007).

### **2.3 Comprometimento organizacional**

O comprometimento organizacional corresponde a um processo por meio do qual os funcionários demonstram sua preocupação com o bem-estar e o sucesso da empresa na qual trabalham (NISHI; ZAMBERLAN, 2012). Milkovich e Boudreau (2011, p. 125) conceituam comprometimento organizacional, a partir de Mowday, Porter e Steeres (1979, 1982), como “uma forte convicção sobre objetivos e valores da organização, uma disposição para realizar um grande esforço de interesse da empresa e um forte desejo de permanecer como membro dela”.

Segundo Pinto (2011), o comprometimento organizacional refere-se ao vínculo ou à atitude que as pessoas desenvolvem com a organização. Naves e Coleta (2003, p.206) referem que ele “pode ser entendido como o envolvimento com a organização que incita a um esforço considerável em prol da empresa, sendo este afetado pela natureza do vínculo: afetiva, instrumental ou normativa”. Acrescentam que esse tema vem atraindo interesses no campo científico nos últimos anos, pois auxilia as organizações a encontrarem estratégias de gestão que façam com que os colaboradores sintam-se mais satisfeitos e envolvidos com a empresa e, conseqüentemente, tornem-se mais produtivos.

De acordo com Siqueira (2008), os estudos sobre comprometimento organizacional são muito antigos, porém foram intensificados a partir da década de 1970, tornando-se, nos anos seguintes, um dos temas mais investigados na área do comportamento organizacional. A autora coloca ainda que, até o final da década de 1980, predominava a perspectiva desenvolvida por Mowday, Porter e Steers (1979, 1982), que enfatizava a natureza afetiva do processo de identificação das pessoas com os valores e objetivos da empresa.

Outra abordagem muito estudada no início das pesquisas na área foi desenvolvida por Becker, era chamada de “instrumental” ou “continuação” e foi apresentada em um artigo publicado em 1960. Nesse trabalho, o autor descreve o comprometimento como uma tendência de as pessoas se engajarem em suas atividades. O estudo em questão foi

operacionalizado por Ritzer e Trice (1969) e por Hrebiniak e Alluto (1973), que nomearam escalas para avaliar qual a probabilidade de o funcionário deixar a empresa, caso recebesse alguns incentivos externos, como melhor remuneração, mais *status* e mais liberdade (SIQUEIRA, 2008).

De acordo com Costa e Moraes (2007), no Brasil, os estudos sobre o comprometimento organizacional ganharam força a partir da década de 1990, com a publicação do artigo de Bastos, na Revista de Administração de Empresas, em 1993. Em seus estudos, Bastos (1993) apresenta cinco abordagens unidimensionais de comprometimento organizacional, que podem diferenciar a maior parte das pesquisas nessa área:

- Enfoque afetivo: enfatiza a identificação do indivíduo com a organização, seus objetivos e valores. Ou seja, a pessoa deseja manter-se como membro da empresa para ajudá-la a alcançar os seus objetivos organizacionais.

- Enfoque instrumental: também pode ser chamado de continuação ou calculativo. Nesse enfoque, o comprometimento é visto como função de recompensa e custos associados à condição de membro da empresa.

- Enfoque sociológico: tem origem na sociologia e analisa o apego do indivíduo à organização. O vínculo do trabalho está relacionado à autoridade e controle do empregador e à subordinação do empregado. Dessa maneira, o apego do colaborador não está na dependência do amor, nem do dinheiro, mas sim, na percepção da força do regime de gestão da empresa.

- Enfoque normativo: este enfoque tem relação com teorias organizacionais e psicologia social. Compõe as regras que o indivíduo deve seguir para que seu comportamento esteja de acordo com os objetivos e interesses da organização.

- Enfoque comportamental: considera o comprometimento, como a relação da pessoa com seus atos e comportamentos. Ou seja, pode ser comparado com o sentimento de autorresponsabilidade por certas atitudes, ainda mais quando não se pode voltar atrás. Sendo assim, os colaboradores tornam-se comprometidos através de seus próprios atos, criando um vínculo resistente com a organização.

Conforme Medeiros *et al.* (2003), outros pesquisadores brasileiros tentaram desenvolver maneiras de se medir o comprometimento organizacional, como Bastos, Brandão e Pinho (1997) – que apontaram indicadores em duas dimensões: indicação de ações e comportamento (assinalando falhas ou soluções) e ações associadas à conduta das pessoas (se

realizam suas tarefas com empenho e se são bem feitas) – e Moraes *et al.* (1997) – que realizaram um diagnóstico comparativo em universidades federais de Minas Gerais, tendo como base para avaliação as perspectivas afetiva e comportamental.

Costa e Moraes (2007) ressaltam que, devido à flexibilidade existente no comprometimento organizacional, não é de se surpreender que haja vários estudos relacionados ao tema que apresentam conclusões diferenciadas. Em vista disso, a partir da década de 1990, tornou-se consenso que o comprometimento organizacional é um construto multidimensional.

Então, como consequência da avaliação das variadas definições sobre o tema, os professores canadenses John Meyer e Natalie Allen perceberam, com base em seus estudos, que elas se condensavam em três grandes temas principais: comprometimento afetivo, comprometimento instrumental e comprometimento normativo. Surgiu, então, o Modelo de Conceitualização de Três Componentes do Comprometimento Organizacional que, segundo Medeiros *et al.* (2003), passou a ser muito importante para a operacionalização dos conceitos na literatura do comprometimento.

### **2.3.1 Modelo dos três componentes - Meyer e Allen**

Medeiros (2003) afirma que, dentre os diversos modelos propostos para o estudo do comprometimento organizacional a partir de múltiplos enfoques, o mais aceito entre os estudiosos passou a ser o Modelo de Três Componentes desenvolvido pelos autores Meyer e Allen (1991, 1997). Esse modelo foi validado, no Brasil, por Medeiros e Enders (1998) e Bandeira, Marques e Veiga (1999), por meio da aplicação do instrumento utilizado para medir o comprometimento proposto pelos dois pesquisadores canadenses. Medeiros (2003) ressalta que esse modelo é conhecido internacionalmente, pois foi validado em diversos países.

Costa e Moraes (2007) trazem, a seguir, as três dimensões de Meyer e Allen (1997):

**Quadro 1: Três dimensões do comprometimento**

Item	Descrição
Comprometimento Afetivo	Refere-se ao envolvimento emocional das pessoas com a organização, por meio da identificação. Quando a pessoa deseja se manter na empresa.
Comprometimento Instrumental	É percebido como custos associados por deixar a empresa. Quando a pessoa precisa permanecer na organização.
Comprometimento Normativo	Tem relação com o sentimento de obrigação de permanecer na empresa.

Fonte: Adaptado de Costa e Moraes (2007).

Segundo Medeiros e Enders (1998), uma das grandes preocupações das empresas é conseguir selecionar e manter, em seu quadro funcional, pessoas competentes, dedicadas e engajadas com os objetivos e problemas da organização. Sendo assim, torna-se importante, para as empresas, descobrir o grau de comprometimento de seus colaboradores, a fim de buscar iniciativas para melhorar o desempenho, aumentar a produtividade, a satisfação e o comprometimento deles com a organização.

### 3. Percurso Metodológico

No que tange aos objetivos, o presente estudo compreende uma combinação de dois tipos de pesquisa: a exploratória e a descritiva. Quanto à natureza da abordagem, classifica-se como quantitativa, pois procura quantificar os dados e aplica forma de análise estatística (MALHOTRA, 2006).

Quanto ao procedimento técnico, a pesquisa caracteriza-se como estudo de caso, pois tem como principais características a profundidade e o detalhamento e está limitado a uma unidade, sendo esta uma empresa (VERGARA, 2006). Trata-se de uma organização do ramo do varejo fundada há 60 anos, que conta com aproximadamente 510 funcionários, atuantes em diversas unidades no Rio Grande do Sul. A empresa apresenta a área de recursos humanos estruturada, cujos subsistemas envolvem recrutamento e seleção (com ênfase em recrutamento interno), treinamento e desenvolvimento, política de cargos e salários, além de plano de carreira e de aposentadoria. Os benefícios diretos abrangem vale-alimentação, plano de saúde para o trabalhador e seus familiares, atendimento médico na empresa três vezes por semana e bolsa de estudos.

Para a coleta dos dados, foi utilizado um questionário dividido em duas partes: a primeira, para definir o perfil dos entrevistados, composta por questões fechadas sobre sexo,

idade, estado civil, escolaridade e tempo de empresa; já na segunda parte do questionário, que serviu para coleta de dados sobre o tema da pesquisa, utilizou-se o modelo de instrumento de coleta de dados criado por Meyer e Allen (1997), validado, no Brasil, por Medeiros e Enders (1998) e Bandeira, Marques e Veiga (1999).

Para validar o OCQ (*Organizational Commitment Questionnaire*), Medeiros e Enders (1998) utilizaram um banco de dados com 2.563 empregados e alcançaram um índice de consistência interna ou alfa de *Cronbach* de 0,90. A partir disso, esta escala passou a ser o instrumento mais empregado para se medir o comprometimento. Tendo em vista a tendência atual de se utilizar três componentes para medir o comprometimento nas organizações, decidiu-se por esse formato para realizar a pesquisa em questão.

O instrumento, desenvolvido por Meyer e Allen (1997), é composto por dezoito itens que se dividem em três conjuntos de seis questões, sendo que cada terço corresponde a um dos componentes do comprometimento. O questionário foi esquematizado, para avaliação, por meio da escala *Likert* de 5,0 pontos, que considera “Discordo plenamente” equivalente à pontuação 1,0; “Discordo pouco” equivalente à pontuação 2,0; “Não concordo, nem discordo” equivalente à pontuação 3,0; “Concordo pouco” equivalente à pontuação 4,0; e “Concordo plenamente” equivalente à pontuação 5,0. As questões três, quatro, cinco e treze possuem conotação negativa e, portanto, foram pontuadas inversamente.

Conforme Vergara (2006), população-alvo compreende os sujeitos do estudo, ou seja, são pessoas que fornecerão os dados necessários para o bom andamento do estudo. A população-alvo deste estudo foi composta por 42 trabalhadores do setor de Logística do centro de distribuição de uma empresa do interior do RS. Esses trabalhadores estão divididos nas seguintes funções: auxiliar de expedição, conferente, auxiliar administrativo, supervisor e gerente. A carga horária média de trabalho corresponde a 44 horas semanais, sendo que todos atuam no turno diurno. Ainda, possuem a média de 7 anos e meio de empresa. Optou-se em não divulgar o nome da empresa estudada para garantir a confidencialidade das pessoas que participaram da pesquisa.

Como a população era constituída por poucas pessoas, a pesquisa foi realizada por meio de censo, ou seja, optou-se por distribuir questionários para todos os trabalhadores do setor. Foi realizado um pré-teste com pessoas de outros setores da mesma empresa, no período de 26 a 28 de agosto de 2014, a fim de verificar possíveis falhas ou dificuldades na compreensão das questões abordadas no questionário.

A aplicação do questionário da pesquisa ocorreu entre os dias 02 e 05 de setembro de

2014, em espaço privado, nas dependências da empresa. Do total de 42 pessoas que compõem o setor, duas não participaram da pesquisa por estarem afastadas da empresa por motivo de saúde, sendo assim, foram distribuídos 40 questionários. Optou-se em dividir os participantes em quatro grupos, a fim de esclarecer a finalidade da pesquisa, a sua importância e também para passar orientações sobre o preenchimento. Para evitar constrangimentos, foi informado a todos os participantes que a identidade dos mesmos seria preservada, bem como seria mantido o sigilo das informações individuais.

Foi estipulado um prazo de três dias para que os mesmos fossem respondidos e devolvidos em um envelope disponibilizado no setor onde atuam. Após esse período, o envelope foi recolhido e, do total de 40 distribuídos, 38 retornaram, correspondendo a um índice de 95%. Todos os questionários puderam ser aproveitados.

Depois da coleta dos dados, a etapa seguinte é a análise e a interpretação dos dados, que tem como objetivo organizar as informações de forma que possam auxiliar nas respostas ao problema proposto. De acordo com Gil (2010, p. 113), essa etapa visa a “estabelecer a ligação entre os resultados obtidos com outros já conhecidos, quer sejam derivados de teorias, quer sejam de estudos realizados anteriormente”.

Os dados para este artigo foram analisados por meio de estatística descritiva simples, que compreende o manejo dos dados para resumi-los ou descrevê-los, sem procurar inferir qualquer coisa que ultrapasse os próprios dados (FREUND, SIMON, 2000). Inicialmente, os dados foram tabulados e, depois, tratados estatisticamente com o auxílio da planilha eletrônica *Excel*, gerando gráficos e tabelas. Os resultados encontrados foram interpretados por meio de comparações com outros estudos realizados e com o referencial teórico.

As dezoito questões do questionário são divididas entre as três dimensões do comprometimento: afetiva, instrumental e normativa. A análise das dimensões foi feita a partir das respostas organizadas em escala *Likert* de cinco pontos, cuja pontuação média considerada foi de 3,0 pontos. Sendo assim, foram contemplados como comprometidos os indivíduos cuja média das respostas foi superior a esse valor.

#### **4. Resultados e Discussão**

Os resultados obtidos foram estruturados da seguinte forma: primeiramente, apresenta-se a caracterização dos trabalhadores que participaram da pesquisa. Após, são apresentados os resultados sobre o nível de comprometimento destes em relação a cada uma das dimensões

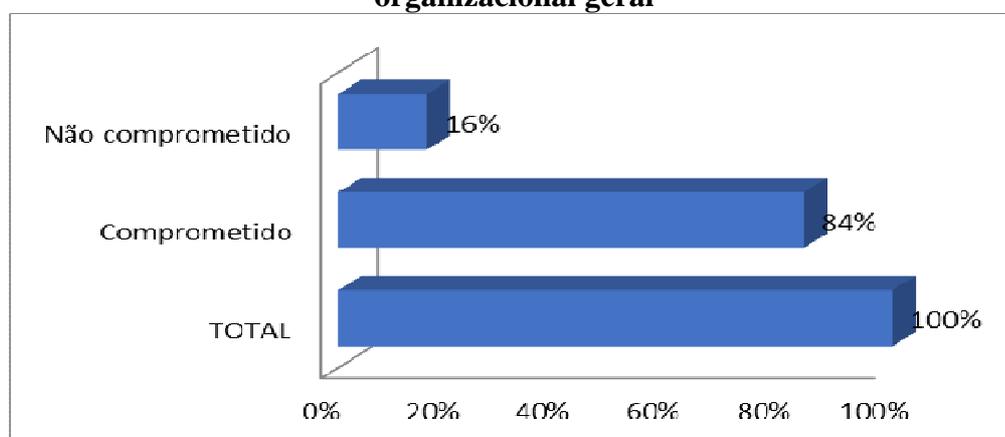
descritas por Meyer e Allen (1997), além da relação existente entre essas dimensões e o perfil dos participantes.

Quanto aos dados demográficos, dentre o total de participantes da pesquisa, a maioria (84%) é do sexo masculino; 58% são casados, 31% são solteiros, 8% representam as uniões estáveis e apenas 3% são divorciados. Quanto à idade, há uma significativa variação, sendo que 26% dos trabalhadores têm entre 41 e 50 anos, 24% compõem a faixa etária de 26 a 30 anos, 13% têm mais de 50 anos, 11% têm de 31 a 35 anos e os 10% restantes correspondem à faixa etária de 18 a 25 anos.

Levando em conta a escolaridade, 29% dos participantes têm ensino médio completo, sendo que o mesmo percentual tem ensino superior incompleto; 19% têm ensino médio incompleto, 13% têm ensino fundamental incompleto e os 10% restantes dividem-se em ensino fundamental completo (5%) e ensino superior completo (5%). Em relação ao tempo em que trabalham na empresa, a maioria (63%) possui entre 1 e 10 anos de empresa, retratando certa estabilidade e suposto conhecimento em relação à cultura organizacional.

A quantidade de trabalhadores comprometidos no setor de Logística da organização pesquisada foi de 32 pessoas, o que corresponde a 84%, sendo este um número expressivo, conforme mostra o Gráfico 1. Logo, a maior parte dos trabalhadores desse setor possui um vínculo forte com a empresa, sente-se parte dela e se preocupa com o bem-estar da organização, desejando permanecer nela por muito tempo.

**Gráfico 1: Distribuição dos colaboradores, conforme seu comprometimento organizacional geral**



Fonte: Dados da pesquisa.

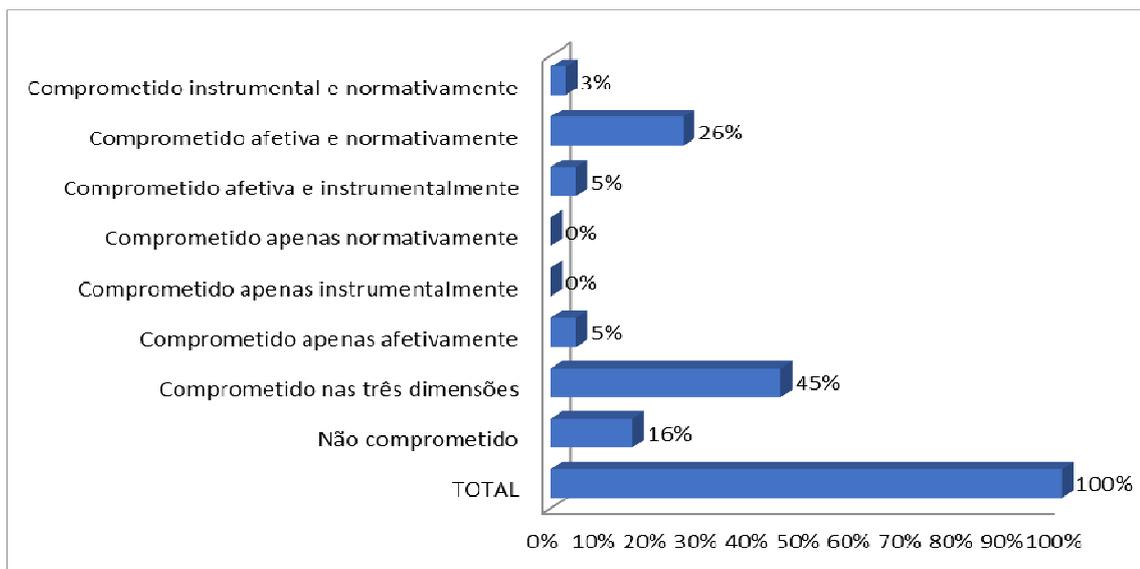
Isso pode ser explicado pelo fato de a empresa possuir uma política de gestão de pessoas adequada às necessidades do mercado, a qual busca a valorização do ser humano por

meio da disponibilização de benefícios, como plano de saúde, vale-refeição, plano de aposentadoria e bolsa de estudos. Segundo Marras (2002), um bom plano de benefícios traz retornos positivos tanto para a organização quanto para o trabalhador, pois baixa a rotatividade, o absenteísmo e diminui a preocupação do indivíduo durante o trabalho. Além disso, faz com que o trabalhador tenha suas necessidades supridas e, conseqüentemente, desenvolva um laço afetoso com a organização devido à atenção que ela oferece à sua qualidade de vida.

Outro fator que pode contribuir para esse elevado comprometimento é a valorização da transparência e fluidez na comunicação interna, por meio da utilização de diversos meios de comunicação, como reuniões mensais abertas a todos os colaboradores e jornal interno. Kunsch (2009) afirma que um bom uso da comunicação interna qualifica o desempenho gerencial e melhora o desempenho dos empregados, que se sentem valorizados a partir dessas ações, melhorando, assim, a relação da organização com seu público e agregando valor à instituição.

Além disso, ao que as evidências indicam, a empresa possui uma cultura organizacional solidificada, uma vez que os trabalhadores, além de compartilhar os valores da organização – como oferecer serviços de qualidade com foco no cliente, profissionalismo, comprometimento, responsabilidade socioambiental e transparência –, identificam-se com eles. Conforme Dias (2003), quando um indivíduo aceita trabalhar em uma empresa, parte de sua vida terá como referência os valores dessa organização, e sua ascensão se dará à medida que sua interação com a organização for aumentando. O autor acrescenta que uma cultura organizacional forte influencia no comportamento dos indivíduos que fazem parte da organização, o que os torna mais comprometidos com suas funções.

Levando em conta o índice de 84% de comprometimento organizacional geral e considerando as combinações entre comprometimento e as três dimensões (GRÁFICO 2), observou-se que os trabalhadores comprometidos dividem-se em 5 grupos: comprometidos instrumental e normativamente; comprometidos afetiva e normativamente; comprometidos afetiva e instrumentalmente; comprometidos apenas afetivamente; e comprometidos nas três dimensões. Constatou-se que 45% dos indivíduos são comprometidos nas três dimensões (afetiva, instrumental e normativa), o que reforça o entendimento de que há um intenso comprometimento com a organização pesquisada.

**Gráfico 2: Combinações do comprometimento organizacional**

Fonte: Dados da pesquisa.

Identificou-se, também, conforme apresentado no Gráfico 2, que 3% dos colaboradores são comprometidos simultaneamente nas dimensões instrumental e normativa, 26% dos participantes são comprometidos afetiva e normativamente; 5% são comprometidos afetiva e instrumentalmente; e o mesmo percentual de indivíduos é comprometido apenas afetivamente. Nenhum participante é comprometido apenas instrumentalmente ou apenas normativamente, enquanto que os trabalhadores não comprometidos somam 16%. Percebe-se, nessa relação, que a maior parte dos participantes é comprometida em mais de uma dimensão. Além disso, destaca-se o fato de o comprometimento afetivo estar presente em quatro dos cinco grupos observados no gráfico, o que reforça o laço entre trabalhador e empresa.

No cruzamento de informações sobre ter ou não ter comprometimento organizacional com cada dado do perfil dos trabalhadores, destaca-se o índice de comprometimento das pessoas com maior escolaridade, sendo que a média de comprometimento dos que possuem ensino médio completo, superior incompleto e superior completo chega a 94%. Pinto (2011) traz que, quanto maior o grau de instrução, maior a chance de contornar o abandono da organização, ou seja, um maior nível de educação pode trazer melhores empregos. Isso pode significar que os trabalhadores do setor de Logística consideram bons os seus empregos, logo se sentem comprometidos. De fato, a empresa preocupa-se em oferecer benefícios de acordo com as necessidades dos trabalhadores, chances de crescimento por meio das seleções internas, além de estimular as pessoas a buscarem aperfeiçoamento de seus conhecimentos, oferecendo-lhes bolsa de estudo, remuneração justa e reconhecimento.

No que tange as pessoas com pouca escolaridade, essas são menos comprometidas, possivelmente pelo fato de se sentirem menos valorizadas, pois possuem menor chance de promoção e aumento de salário em relação àqueles que possuem uma melhor educação. Bandeira, Marques e Veiga (1999) identificaram, com seus estudos, que a questão de a empresa investir no desenvolvimento profissional de seus trabalhadores gera um sentimento de afetividade e lealdade com a empresa, beneficiando a permanência e o engajamento dos indivíduos com os objetivos da empresa.

Outro ponto relevante é que o índice de comprometimento dos trabalhadores solteiros e casados é praticamente igual, sendo que ambos possuem um elevado comprometimento com a organização. No entanto, considera-se que o alto comprometimento de cada um dos grupos se deve a diferentes fatores.

No caso dos indivíduos casados, isso pode ser explicado pelo fato de a maioria possuir família e, portanto, sentir uma necessidade maior de permanecer na empresa, por ter um maior compromisso financeiro em seus lares. De acordo com Simon e Coltre (2012), estudos mostram que pessoas casadas possuem um grau de comprometimento organizacional elevado devido às responsabilidades que têm com seus familiares, uma vez que esses indivíduos consideram que a disponibilização de benefícios a eles e seus familiares é um apoio importante. As políticas da empresa que colaboram para isso são a concessão de benefícios, como vale-alimentação e plano de saúde, tanto para o trabalhador como também para seus familiares, seguro de vida e plano de aposentadoria complementar.

Já o elevado comprometimento do grupo dos solteiros pode estar relacionado à questão de que muitos estudam e buscam aperfeiçoamento profissional e, portanto, precisam manter seus empregos para custear seus estudos. Nesse caso, as políticas da empresa que colaboram para esse elevado comprometimento são o fornecimento de bolsa de estudos e a valorização daqueles que estão investindo em sua educação. Conforme Pinto (2011), atualmente os jovens buscam, primeiramente, consolidar sua carreira profissional, para depois pensarem em casamento e filhos, sendo que a remuneração que recebem é responsável por viabilizar essa busca por aperfeiçoamento. Logo, os solteiros procuram, primeiramente, garantir estabilidade, para que tenham uma melhor segurança financeira quando construírem suas famílias.

Os aspectos supracitados fazem com que esses dois grupos de pessoas tenham comprometimento nas três dimensões: afetiva, por criarem um vínculo com a organização, o que faz com que o empregado se sinta emocionalmente envolvido com ela; instrumental,

porque ambos os grupos precisam permanecer na organização devido ao custo-benefício associado à sua saída; e normativa, devido ao sentimento de lealdade que sentem pela organização, o que faz com que se sintam moralmente obrigados a permanecer nela para retribuir o que a organização lhes oferece.

Nas demais variáveis do perfil, observa-se uma estabilidade, já que a maior parte dos trabalhadores é comprometida e os percentuais de comprometimento são semelhantes.

Ao examinar cada dimensão de comprometimento de forma individual (QUADRO 3), observou-se que a dimensão afetiva realmente é a mais forte e mais presente nos trabalhadores do setor de Logística, totalizando 87% de comprometimento; em seguida, está a dimensão normativa, com 74% de comprometimento e, por último, a dimensão instrumental, com a qual 61% dos entrevistados são comprometidos. Levando em conta as médias totais de cada um dos componentes do comprometimento, na dimensão afetiva, obteve-se uma média de 3,6 pontos; na dimensão instrumental, a média alcançada foi de 3,2 e, na dimensão normativa, alcançou-se a média de 3,4 pontos. Sabendo que a média considerada nesse estudo foi de 3,0 pontos, percebe-se que a maioria dos trabalhadores está comprometida nas três dimensões analisadas, já que todas alcançam pontuação média acima desse valor.

**Quadro 2: Grau de comprometimento organizacional por dimensão**

<b>Comprometimento organizacional por dimensão</b>			
<b>Dimensão</b>	<b>Comprometido</b>	<b>Não comprometido</b>	<b>Média de comprometimento</b>
Afetiva	87%	13%	3,60
Instrumental	61%	39%	3,20
Normativa	74%	26%	3,40

Fonte: Dados da pesquisa.

O índice de 87% alcançado na dimensão afetiva evidencia o elevado nível de comprometimento afetivo dos trabalhadores do setor de Logística. Dentre as variáveis que compõem o comprometimento afetivo, as seis possuem uma média expressiva, todas superiores a 3,0 pontos. A questão que possui maior concordância é “Esta organização tem um imenso significado para mim”, chegando a uma média de 4,1 pontos. Já a variável que contribui para a redução do comprometimento afetivo é a questão “Eu não sinto um forte senso de integração com esta organização”, com apenas 3,1 pontos de média, lembrando que esta é uma das questões que recebeu pontuação inversa por ser de conotação negativa.

De acordo com o estudo de Meyer e Allen (1997), o componente afetivo tem relação com o envolvimento emocional dos indivíduos com a empresa, sendo que estes desejam continuar na organização porque se identificam com ela. Naves e Coleta (2003) complementam que, no enfoque afetivo, há, no indivíduo, um grande prazer em servir a organização na qual atua, de modo que essa dimensão proporciona às pessoas a espontaneidade nas ações e a atitude positiva.

A disponibilização de benefícios adequados às necessidades dos trabalhadores, a valorização do ser humano, reais chances de crescimento e prioridade para o recrutamento interno para preenchimento de vagas podem ser algumas das políticas de gestão de pessoas adotadas pela empresa que levam a esse alto grau de comprometimento afetivo. À medida que as pessoas percebem que a empresa se preocupa e assume esse compromisso com elas, garantindo-lhes uma melhor qualidade de vida, motivam-se a permanecer na organização, passam a responder aos estímulos oferecidos e deixam-se influenciar para sustentar uma relação satisfatória com o grupo, comprometendo-se afetivamente (SIMON, COLTRE, 2012).

Na dimensão instrumental, obteve-se um comprometimento de 61%, sendo esta a dimensão com menor índice de comprometimento, diminuindo a quantidade de trabalhadores comprometidos em relação à base afetiva. Conforme Meyer e Allen (1997), o comprometimento instrumental está relacionado à necessidade de o indivíduo permanecer na organização devido ao reconhecimento dos custos associados com sua saída da empresa ou à falta de oportunidades de emprego.

Nesse componente, a variável que recebeu maior pontuação (média de 3,8) foi a “Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar esta organização agora”. Já a questão que apresentou menor concordância, com média de apenas 2,2 pontos, foi “Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização”. Percebe-se que os participantes não se sentiriam confortáveis em deixar a empresa nesse momento; mas que, apesar disso, consideram que lhes existam oportunidades de emprego no mercado, caso isso aconteça.

O baixo grau de comprometimento instrumental em relação ao afetivo pode ser explicado pelo fato de que as políticas de gestão de pessoas e os valores sustentados pela organização levam os trabalhadores a se identificarem com os objetivos e com a cultura desta, em vez de estimular apenas uma relação de custo e benefício entre ambos, que é a base do enfoque instrumental.

De acordo com Simon e Coltre (2012), a inexistência de melhores ofertas de emprego, o tempo de trabalho na organização, as vantagens econômicas (salários justos, plano de

recompensa) e os esforços investidos no emprego atual colaboram para que os indivíduos se tornem instrumentalmente comprometidos. Naves e Coleta (2003) colocam que o colaborador irá continuar na organização enquanto perceber benefícios em sua permanência; quando notar um *déficit* em relação aos retornos recebidos, optará por deixar a empresa. Portanto, a pessoa comprometida instrumentalmente permanece na empresa porque tem receio de que, se deixar seu emprego, pode não encontrar, no mercado, uma empresa que lhe ofereça tantas alternativas quanto à organização em que atua, o que é o caso de 61% dos trabalhadores do setor de Logística.

Na análise isolada do comprometimento normativo, obteve-se 74% de comprometimento por parte dos participantes. A variável que alcançou maior concordância nesse componente é “Esta organização merece minha lealdade”, com pontuação média de 4,0, já a questão que obteve maior discordância é “Eu me sentiria culpado se deixasse esta organização agora”, com 2,8 pontos. Compreende-se que boa parte dos participantes tem um significativo apreço pela empresa ao reconhecerem que esta merece lealdade, mas, apesar disso, não se sentiriam culpados se optassem por deixar a organização.

O comprometimento normativo é descrito, por Meyer e Allen (1997), como aquele em que as pessoas sentem obrigação de permanecer na organização em que trabalham, como se isso fosse uma dívida moral, uma necessidade de retribuição. De acordo com Tavera, Costa e Cogollo (2010), na base normativa existe uma concordância moral com as normas, objetivos e valores estabelecidos pela organização. Os autores acrescentam que, quando há um elevado conhecimento das normas e regulamentos da empresa por parte dos empregados, estes tendem a apresentar um foco maior no comprometimento normativo.

Então, esse nível de 74% de comprometimento normativo, presente nos trabalhadores do setor de Logística, pode ser explicado pelo fato de que eles têm conhecimento da missão, visão e princípios da organização, que lhes são divulgados por meio de treinamentos internos, bem como disponibilizados em forma de quadro em locais de fácil visualização, principalmente nos locais de acesso à empresa. As regras e normas também são divulgadas a todos os funcionários através do manual do colaborador, que traz o código de ética da empresa e é distribuído a todos os indivíduos contratados na empresa. Essas questões já fazem parte do cotidiano dos trabalhadores e, portanto, eles acreditam que têm obrigação de permanecer na organização.

## **5. Considerações Finais**

O conceito de comprometimento organizacional é amplo, sendo que há vários estudos nessa área e diferentes enfoques unidimensionais e multidimensionais. Para o presente estudo, utilizou-se, como base, o modelo dos três componentes, ou seja, o enfoque tridimensional desenvolvido por Meyer e Allen (1997), por meio do qual se procurou identificar o grau de comprometimento organizacional dos trabalhadores do setor de Logística de uma empresa do interior do RS e a sua relação com o perfil dos indivíduos pesquisados.

Os resultados das análises mostraram a existência da percepção de elevado grau de comprometimento organizacional para este estudo, sendo 84% dos trabalhadores comprometidos com a organização e apenas 16% não comprometidos. O estudo também revelou que parece existir comprometimento nas três dimensões avaliadas, destacando que a dimensão afetiva é predominante entre os sujeitos do setor pesquisado. Os resultados de cada dimensão foram: comprometidos afetivamente, com 87%; instrumentalmente, com 61% e normativamente, com 74%.

Presume-se, portanto, que os trabalhadores podem estar se sentindo satisfeitos em fazer parte desta instituição, seja por laços afetivos, por necessidade de manter seus empregos, seja porque se identificam com as normas e os regulamentos da empresa. Esses resultados demonstram que existe uma relação saudável entre empregado e empresa, denotando que a organização está sendo assertiva em suas políticas de gestão de pessoas.

Relacionando o comprometimento com o perfil dos participantes, destacou-se o alto comprometimento daqueles que possuem escolaridade mais elevada – ensino médio completo, ensino superior em andamento e completo –, sendo que a média desse grupo foi de 94% de comprometimento. A pesquisa também ressaltou o fato de trabalhadores solteiros e casados possuírem um comprometimento organizacional semelhante, ambos os grupos demonstraram-se comprometidos com a empresa. Nas demais variáveis do perfil, que são gênero, idade e tempo de empresa, encontrou-se um equilíbrio nas médias, sendo que há comprometimento por parte da maioria. O elevado comprometimento em praticamente todas as categorias de perfis analisados sugere que a empresa oferece relações de trabalho equilibradas e entendidas como justas, fazendo com que os trabalhadores permaneçam na empresa pelas suas oportunidades e benefícios oferecidos.

Essa pesquisa contribuiu à medida que as evidências reforçaram que a política de gestão de pessoas é uma importante ferramenta de auxílio para a organização, para que os vínculos entre empregador e empregado se traduzam em bom desempenho e no cumprimento

dos objetivos por parte dos trabalhadores. Os resultados indicam que uma cultura organizacional que busca valorizar os funcionários, sua qualidade de vida e a de suas famílias, é aliada da organização para dar significado às atividades que eles realizam.

Da mesma forma, esse estudo poderá influenciar na reflexão da organização sobre novas estratégias na área de gestão de pessoas, a fim de manter ou ampliar ainda mais o comprometimento organizacional dos trabalhadores. Este é um dos meios de a organização obter a eficiência e a eficácia necessárias para manter sua competitividade e alcançar o sucesso no mercado.

Considerando que os objetivos propostos por este estudo foram atingidos, reconhecem-se algumas limitações da pesquisa, como o fato de os resultados ficarem restritos à empresa pesquisada, e em apenas um setor, além da utilização de um conjunto limitado de variáveis na definição do perfil dos participantes. Sugere-se que futuros estudos envolvam diferentes variáveis, como, por exemplo, número de dependentes, faixa salarial, rotatividade e percepção sobre benefícios, para que se possa aprofundar a análise do comprometimento.

Este estudo não apresenta resultados definitivos, mas busca criar bases para outras pesquisas nesta área, com o intuito de que se entenda a influência do comprometimento na relação entre trabalhador e empresa. Os resultados desta pesquisa podem motivar novos estudos, com diferentes abordagens sobre comprometimento organizacional, podendo contribuir para o conhecimento sobre o tema, visto que ele é amplo e complexo. Tais futuros estudos podem envolver as múltiplas bases e focos desenvolvidos por outros autores, como, por exemplo, o instrumento desenvolvido, no Brasil, por Medeiros (2003), que aborda outras dimensões, além das três que compõem o modelo de Meyer e Allen (1997), as quais foram utilizadas neste estudo.

Em síntese, nenhuma pesquisa encontra-se plenamente concluída. É preciso dar continuidade aos estudos sobre o comprometimento organizacional, atualizando, constantemente, os conhecimentos sobre esse tema, com o objetivo de obter mais satisfação e motivação por parte dos trabalhadores, melhorando, assim, o desempenho das organizações.

## REFERÊNCIAS

BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. Validando um instrumento de medidas de comprometimento: uma proposta empreendedora voltada para as dimensões acadêmica e empresarial. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS

DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXII, 1999. Foz do Iguaçu. **Anais eletrônicos**. Curitiba: Anpad, 1999.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.33, n.3, p. 52-64, 1993. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/node/43418/sumario>>. Acesso em: 17 mai. 2014.

BASTOS, A. V. B. *et al.* Vínculo dos indivíduos com a organização: análise da produção científica brasileira 2000-2010. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 30, n. 2, abr/jun, 2014. Disponível em: <<https://revistapt.unb.br/index.php/ptp/article/view/1626>>. Acesso em: 21 set. 2014.

BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G. A. e PINHO, A. P. M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.1, n.2, pp. 97-120, mai/ago, 1997. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v1n2/v1n2a06.pdf>>. Acesso em: 18 mai. 2014.

COSTA, C. J. A.; MORAES, L. F. R. de. As dimensões do comprometimento organizacional: avaliando os casos dos gerentes e vendedores na cidade de Belo Horizonte. **Perspectivas Contemporâneas**. Paraná, v. 2, n. 1, jan/jun, 2007. Disponível em: <<http://revista.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/view/391>>. Acesso em: 29 mar. 2014.

DIAS, R.. **Cultura organizacional**. 1. ed. São Paulo: Editora Alínea, 2003.

DEMO, G. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: o papel dos valores pessoais e da justiça organizacional**. 3 ed.. São Paulo: Atlas, 2010.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 3. Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

FREUND, J. E.; SIMON, G. A. **Estatística aplicada**. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, A. C.. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KNAPIK, J. **Gestão e Pessoas e Talentos**. 3. ed. Curitiba: Ibplex, 2011. E-book. Disponível em: <<http://univates.bv3.digitalpages.com.br/users/publications>>. Acesso em: 06 abr. 2014.

KUNSCH, M. M. K. (Org). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARRAS, J. P.. **Administração da remuneração: remuneração tradicional e estratégica, elementos de estatística aplicada, normas legais, benefícios**. São Paulo: Pioneira, 2002.

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras.** 2003. 166 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração de Empresas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-05042004-105813/pt-br.php>>. Acesso em: 05 mar. 2014.

MEDEIROS, C. A. F. *et al.* Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 7, n. 4, p. 187-209, out/dez 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v7n4/v7n4a10.pdf>>. Acesso em: 18 mai. 2014.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T.. Validação do Modelo de Conceitualização de Três Componentes do Comprometimento Organizacional (Meyer e Allen, 1991). **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 2, n. 3, p. 67-87, set/dez 1998. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v2n3/v2n3a05.pdf>>. Acesso em: 16 abr. 2014.

MELO, F. A. de O. *et al.* A influência da Gestão de Pessoas no desempenho empresarial através do perfil do líder. In: SEGET – SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, IX, 2012. Resende. **Anais eletrônicos...**Rio de Janeiro: Aedb, 2012.

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

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2011.

MORAES, L. F. R. *et al.* Comprometimento organizacional: um estudo de caso comparativo em Universidades Federais Mineiras. In: ENANPAD - ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXI, 1997. Foz do Iguaçu. **Anais eletrônicos...** Curitiba: Anpad, 1997. Disponível em:<[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_1997/RH/1997\\_RH23.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_1997/RH/1997_RH23.pdf)>. Acesso em: 21 set. 2014.

NAVES, É. M. R.; COLETA, M. F. D.. Cultura e comprometimento organizacional em empresas hoteleiras. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 7, n. ed. especial, p. 205-222, 2003. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552003000500011&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552003000500011&script=sci_arttext)>. Acesso em: 24 set. 2014.

NISHI, J. M.; ZAMBERLAN, C. O. Comprometimento com base no modelo aplicado por Meyer e Allen: estudo de caso no setor supermercadista da cidade de Ponta Porã, MS. **Revista Jovens Pesquisadores**, vol. 9, n. 2, p. 43-51, jul/dez 2012. Disponível em: <<http://www.mackenzie.br/dhtm/seer/index.php/jovenspesquisadores/article/view/1188/626>>. Acesso em: 05 mar. 2014.

PINTO, M. P. C. **Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com desempenho na carreira.** 2011. 144f. Dissertação. (Mestrado em Administração) – Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2011. Disponível em: <[http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/marcelo\\_padua\\_carvalho.pdf](http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/marcelo_padua_carvalho.pdf)>. Acesso em: 14 mar. 2014.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

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

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHIER, C. U. da C.; LOMBARDO, A.; CARDOSO, S. Logística integrada na cadeia de suprimentos (*Supply Chain*). **Revista Eletrônica de Administração e Ciência Contábeis**. Curitiba, n. 7, 2012. Disponível em: <<http://www.opet.com.br/faculdade/revista-cc-adm/revista-n7.php>>. Acesso em: 11 set. 2014.

SIMON, J.; COLTRE, S. M. O comprometimento organizacional afetivo, instrumental e normativo: estudo de caso de uma empresa familiar. **Revista Eletrônica Qualitas**, Paraíba, vol. 13, n. 1, 2012. Disponível em: <<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/1338>>. Acesso em: 09 out. 2014.

SIQUEIRA, M. M. M. (Cols). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

SIQUEIRA, M. M. M. Medidas do comportamento organizacional. **Estudos de Psicologia**, 7 (número especial), p. 11-18. Porto Alegre: Bookmann, 2002.

SOVIENSKI, F.; STIGAR, R.. Recursos Humanos X Gestão de Pessoas. **Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação**. Curitiba, v.10, n.10, jan/jun 2008.

TAVERA, Y. A.; COSTA, S. R. R. da; COGOLLO, E. A. Análise das dimensões do comprometimento organizacional: um estudo de caso em uma empresa de serviços do setor público na regional do Rio de Janeiro. In: CNEG – CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, VI, 2010. Niterói. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: Cneg, 2010. Disponível em: <[http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg6/anais/T10\\_0288\\_1373.pdf](http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg6/anais/T10_0288_1373.pdf)>. Acesso em: 29 mar. 2014.

VERGARA, S. C.. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.