



## **Dimensões do Comprometimento Organizacional: uma Avaliação Empírica**

Gislaine da Silva Schiam, Maria Emilia Camargo, Ronald Lopes de Oliveira,  
Gabriela Zanandrea

### **RESUMO**

O objetivo geral deste estudo foi verificar as percepções de colaboradores dos setores de indústria, comércio e serviço de Caxias do Sul com relação ao comprometimento organizacional, segundo as dimensões afetivas, instrumental e normativa propostas por Meyer e Allen (1991). O método utilizado para essa pesquisa foi quantitativo de caráter descritivo, através de um questionário que aborda as três dimensões do comprometimento organizacional proposto por Meyer e Allen (1991) e validado por Medeiros e Enders (1998) e por Bandeira, Marques e Veiga (1999). A amostra foi composta por 189 colaboradores dos setores de indústria, comércio e serviço de Caxias do Sul. A amostragem foi não probabilística por fácil acesso. Como resultados obtidos, foram caracterizados os participantes da pesquisa conforme as suas dimensões demográficas e funcionais, analisou-se as dimensões do comprometimento organizacional (comprometimento afetivo, normativo e instrumental). Foram identificadas as dimensões do comprometimento organizacional conforme a percepção dos participantes da pesquisa, bem como as relações entre as dimensões do comprometimento organizacional e as características demográficas e funcionais dos participantes da pesquisa.

**Palavras-chave:** Comprometimento Organizacional, comportamento organizacional, cultura organizacional, gestão de pessoas.

## **1 INTRODUÇÃO**

A globalização exige mudanças constantes e tem como característica muitas pressões sociais e culturais sobre as pessoas. A sociedade possui uma avançada etapa de consumismo, o qual é uma realidade imposta para as pessoas, assim como a nova realidade organizacional. Esta realidade busca garantir qualidade e produtividade através da qualificação de seus funcionários, o que impulsiona as empresas na área dos recursos humanos contribuindo no desempenho empresarial (PINTO, 2011).

Para Vergara (2009) as pessoas são elementos necessários para alcançar a eficiência e eficácia das organizações. Por isso, é importante que essas pessoas sintam-se parte dos processos, participando das mudanças promovidas pela empresa. Por outro lado, essas pessoas têm sentimentos, e isso deve ser respeitado, pois os objetivos estratégicos só serão alcançados se existir uma ponte entre as metas da empresa com os objetivos pessoais de cada pessoa envolvida.

O processo referente às mudanças promovidas pelas empresas é um grande desafio organizacional porque a adaptação entre as pessoas envolve atitudes, habilidades, motivação, liderança, satisfação no trabalho, cultura organizacional, conhecimentos e comprometimento organizacional. Se a empresa souber utilizar esses construtos de forma certa, poderá se tornar um diferencial muito importante para organização (ROBBINS, 2006).

Segundo Meyer e Allen (1991) esses construtos bem como sua interrelação são objetos de estudos da administração, onde as consequências dos mesmos afetam diretamente no desempenho individual e empresarial. Um dos construtos citados pela literatura é o comprometimento organizacional, os quais se subdividem em: afetivo, instrumental e normativo.

Costa e Bastos (2000) referem-se ao comprometimento organizacional como um



construto entre os indivíduos e seu trabalho. Os autores destacam a importância do tema em questão com o relacionamento do indivíduo, devido esse conceito estar relacionado com as variáveis principais das organizações, contribuindo na eficiência e eficácia das empresas.

O comprometimento organizacional pode ser caracterizado com a ligação do empregado com a empresa gerando um laço afetivo, ou seja, o indivíduo tem uma relação emocional e de confiança, é tratado com respeito, e por esse motivo permanece na empresa reduzindo as chances de abandono de seu trabalho (REGO; SOUTO, 2004).

A partir disso, este estudo teve o objetivo de verificar as percepções de colaboradores dos setores de indústria, comércio e serviço de Caxias do Sul com relação ao comprometimento organizacional, segundo as dimensões afetivas, instrumental e normativa propostas por Meyer e Allen (1991).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O comprometimento organizacional teve início na literatura internacional na metade da década de 70 e cresceu o interesse sobre o assunto durante os anos 80 (BORGESANDRADE, 1994). Já no Brasil, Medeiros et al. (2003) indicam que os estudos iniciaram-se na década de 1990, onde vem sendo explorado desde então.

Sá e Lemoine (1998) evidenciam que uma gestão empresarial eficaz contribui de forma positiva com a relação do funcionário e a organização. Por outro lado, procedimentos burocráticos comprometem esse processo, pois o colaborador sente-se obrigado a continuar na empresa por necessidade e não pelo seu comprometimento.

O comprometimento é uma ferramenta para o sucesso da organização, pois gera lealdade, motivação, competências e habilidades. O papel do líder é fundamental para atingir as estratégias da empresa e o comprometimento das pessoas é sem dúvida uma das competências mais desejadas por qualquer organização. Quanto mais competitiva e moderna a empresa, maior será o interesse nos empregados comprometidos com as estratégias, missões e na busca de resultados (SILVA, 2006).

Zanelli e Silva (2008) complementam que o comprometimento não pode ser estabelecido através de imposição ou obediência, mas através de uma relação interpessoal de seu gestor com o colaborador, gerando satisfação ao trabalho e estabelecendo responsabilidades por seus próprios comportamentos. Desta forma, a organização facilita o processo do desenvolvimento do comprometimento.

Pereira e Heidmann (2001) consideram que as características referentes ao comprometimento organizacional identificam que a liderança é muito importante para empresas, pois a grande maioria tem a tendência de buscar práticas modernas para liderança e gestão. As organizações precisam estar cientes que devem trabalhar em comunidade, minimizar hierarquia, gerando autonomia e confiança aos liderados.

O comprometimento e a credibilidade é um papel fortalecedor para um bom relacionamento organizacional. Pois um gestor não conseguirá organizar, dirigir e coordenar uma equipe se não for competente na forma de interagir com seus colaboradores (BERGAMINI, 2002).

#### 2.1.1 Modelo multidimensional de comprometimento organizacional de Meyer e Allen

O modelo multidimensional de Meyer e Allen (1991) é o que tem maior aceitação e utilização. Este modelo cita três níveis de comprometimento organizacional, tais como: afetivo, normativo e instrumental, essas dimensões são componentes do comprometimento



analisados isoladamente, conforme Quadro 1.

Quadro 1 - Descrição dos níveis de comprometimento organizacional

Níveis de comprometimento organizacional	Descrição
<b>Afetivo</b>	O comprometimento afetivo está relacionado com as condições de trabalho e expectativas atendidas, ou seja, o colaborador aceita o compromisso porque tem uma relação emocional, ou seja, pela forma como é tratado e respeitado e também pela confiança que possui de seus superiores. É por esse motivo que prefere permanecer na organização.
<b>Normativo</b>	Está relacionada com sentimento de obrigação/dever e de valores pessoais. Neste caso, os funcionários acreditam que esse nível existe para ser forçados a continuar na organização. E foi através desses estudos que surgiram alguns relatos sobre a existência de perfis de comprometimento
<b>Instrumental</b>	Está relacionado às disponibilidades de empregos e benefícios resultantes, em outras palavras o trabalhador prefere ficar na empresa porque precisa do salário e ficara prejudicado se sair. E ainda caso o colaborador não encontre outras opções que lhe proporcione mudanças de emprego, a tendência do seu nível de comprometimento, é aumentar.

Fonte: Elaborado pela autora conforme Meyer e Allen (1991).

O Comprometimento Afetivo é aquele que o indivíduo tem uma relação de apego com a empresa, onde ocorre envolvimento e identificação com os objetivos e valores da organização e ainda o empregado tem o interesse de dar algo de si para colaborar com o bem-estar da organização (BOTELHO; PAIVA, 2011). Pinto (2011) complementa que este construto se destaca pela grande abordagem de estudo, onde se identificou como um componente atitudinal, o indivíduo acredita nos objetivos e valores da empresa e deseja continuar naquela instituição.

Para Bastos et al. (2008) o enfoque no comprometimento instrumental pode ser caracterizado pelo indivíduo ter receio de ficar muito tempo desempregado, caso deixe a organização. De certa forma, o funcionário cria uma insegurança do seu trabalho, pelo fato de ele já ter uma ligação de anos com a empresa, mas principalmente por acreditar que os custos e benefício não são satisfatórios com sua saída do atual emprego.

O enfoque normativo, por sua vez, o indivíduo desenvolve um sentimento de permanecer na organização por obrigação, pelo fato que a empresa lhe ofereceu oportunidade e recompensas e valoriza seu trabalho. Em outras palavras, o relacionamento do indivíduo é emocional, pois o colaborador sente a obrigação de continuar na organização, por estar em dívida com ela (SILVA et.al. 2016).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para consecução dos objetivos propostos este estudo adotou uma abordagem quantitativa, de caráter descritivo operacionalizado através de uma *survey*, cuja amostra foi composta por 189 funcionários de empresas do ramo de serviço, indústria e comércio da região da Serra Gaúcha escolhidos por fácil acesso, caracterizando-se assim, como uma amostragem não probabilística.

A coleta de dados foi obtida mediante aplicação de um questionário contendo questões



relativas ao instrumento de medição do comprometimento organizacional desenvolvido por Meyer e Allen (1991), aprovado no contexto brasileiro por Medeiros e Enders (1998) e Bandeira, Marques e Veiga (2000), além de questões relativas a informações demográficas e funcionais. Os dados obtidos foram analisados através de estatística uni e multivariada, utilizando o software estatístico SPSS.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A amostra é composta principalmente por integrantes do gênero feminino (65%). No tocante a faixa etária, a predominância foi de indivíduos entre 24 a 29 anos (30,7%), seguidos por 30 a 35 anos (25,9 %) e entre 18 a 23 anos (19%). Quanto à escolaridade, dentre os pesquisados, 61,4% tem ensino superior incompleto, percentagem expressivamente superior aos 14,3% dos que tem curso superior completo. Importante destacar que, mais de 7% dos respondentes possuem pós-graduação completa.

Referente a renda mensal foi identificado o predomínio de respondentes no grupo entre R\$ 2.365,00 e 3.940,00 (28%), entre 3.941,00 e 7.880,00 (26,5%), entre 1.577,00 e 2.364,00 (20,6%). Ou seja, mais de 75% dos respondentes tem faixa salarial entre 1.577,00 até 7.880,00. Importante destacar que na faixa de 1.576,00 a percentagem de participantes é de 9,5%, coincidindo com a renda mensal de 7.881,00 e 12.000,00.

Com relação ao ramo de empresa a maioria dos respondentes é da área de serviço com 44,4%. Por seguinte com 42,9% dos participantes é da área da indústria, ou seja, 86% da amostra são da área de indústria e serviços. Referente à função dos entrevistados, foi constatado que 12% exercem a função de líder e que a percentagem de supervisor e gerente é de 8,5%. No tocante, a percentagem que mais se destacou foi a de outros cargos com 59,9%, ou seja, a maioria dos respondentes não exerce o cargo de líder ou gestor e sim a de liderados.

A média das respostas dos participantes da pesquisa para cada grupo de perguntas do questionário referentes a cada uma das dimensões do comprometimento (Afetivo, Instrumental e Normativo) é demonstrado na Tabela 1. A média mais alta se refere a dimensão do Comprometimento Instrumental, ou seja, 3,1208.

Tabela 1 - Medidas descritivas das dimensões do comprometimento organizacional

Dimensão	Média	Desvio padrão	Coefficiente de variação (%)
Comprometimento Afetivo	2,9365	0,6419	21,86
Comprometimento Instrumental	3,1208	0,8360	26,79
Comprometimento Normativo	2,7469	0,7005	25,50

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para se identificar as dimensões do Comprometimento Organizacional foi utilizada a Análise Fatorial Exploratória (AFE) (HAIR et al, 2005) (Tabela 2).

Tabela 2 - Teste de KMO e de Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		0,764
Teste de esfericidade de Bartlett	Chi-quadrado aprox.	1078,064
	Graus de liberdade	120
	p-valor	0,000

Fonte: Elaborado pelos autores.

Conforme a Tabela 3 o teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) apresentou dados de explicação superiores à média (0,764), ou seja, quanto mais próximo de 1, melhor será o



índice de pontuação. O teste de esfericidade de Bartlett também obteve índices satisfatórios, valor menor que 0,05.

Tabela 3 - Fatores identificados e as cargas fatoriais

Dimensões	Total	% da Variância	% acumulado
Comprometimento Afetivo	3,370	21,060	21,060
Comprometimento Instrumental	2,654	16,585	37,645
Comprometimento Normativo	2,663	15,708	53,353

Fonte: Elaborado pelos autores.

A Tabela 3 mostra as cargas fatoriais conforme as dimensões do comprometimento organizacional. Nota-se que a percentagem acumulada de cargas fatoriais relevantes é de 53,35% relacionada à dimensão do comprometimento normativo. A maior percentagem de variância explicada é do comprometimento afetivo (21,060%).

Em seguida, realizou-se o cálculo da correlação entre as dimensões do comprometimento organizacional.

Tabela 4 - Correlação entre as dimensões do comprometimento organizacional

		Afetivo	Instrumental	Normativo
Afetivo	Correlação de Pearson	1		
Instrumental	Correlação de Pearson	0,214**	1	
	p-valor	0,003		
Normativo	Correlação de Pearson	0,306**	0,202**	1
	p-valor	0,000	0,005	

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Pode-se observar que as três dimensões apresentam relação significativa, que não se pode separar as dimensões para a análise do comprometimento organizacional, este achado está de acordo com Meyer e Allen (1991), que afirmam que comprometimento organizacional é um construto multidimensional.

Na sequência realizou-se a análise intrabloco foram considerados os 3 fatores identificados na AFE e a estrutura de análise foi dividida em: ii) Fator 1 – Comprometimento Afetivo; ii) Fator 2 – Comprometimento Instrumental; e, iii) Fator 3 – Comprometimento Normativo.

Os resultados referentes a análise fatorial intrabloco para a dimensão Comprometimento Afetivo demonstrou que os valores das comunalidades são adequadas, apresentando todas as variáveis acima de 0,4. As cargas fatoriais estão todas acima de 0,7. O KMO apresentou um valor de 0,719, que é acima do recomendado. O teste de esfericidade de Bartlett é de 441,240 que está dentro dos níveis aceitáveis. A variância explicada demonstra um valor de 72,427%, A variância explicada demonstra um valor de 58,53%, ou seja, o comprometimento afetivo é formado por duas variáveis. (HAIR Jr. et al., 2009).

Na Tabela 5, apresentam-se as comunalidades das variáveis e a carga fatorial de cada variável.

Tabela 5 - Comunalidades, carga fatorial das questões e os testes KMO e de Bartlett

Questões	Comunalidades	Carga Fatorial
Q1 - Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.	0,576	0,745



Q2 - Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.	0,634	0,792
Q3 - Eu não sinto em mim um forte senso de integração com a organização.	0,748	0,853
Q4 - Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.	0,790	0,874
Q5 - Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização.	0,795	0,876
Q6 - Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.	0,803	0,868
KMO	0,719	
Teste de Esfericidade Barlett (*Nível de significância $p < 0,001$ )	442,240	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na Tabela 6, apresenta-se a variação total explicada das variáveis.

Tabela 6 - Variação total explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variação	% cumulativa	Total	% de variação	% cumulativa
Q1	2,957	49,279	49,279	2,338	38,962	38,962
Q2	1,389	23,148	72,427	2,008	33,464	72,427
Q3	0,672	11,199	83,626			
Q4	0,404	6,740	90,366			
Q5	0,325	5,414	95,780			
Q6	0,253	4,220	100,000			

Fonte: Elaborado pelos autores.

A análise fatorial intrabloco referente ao construto de Comprometimento Instrumental está apresentada nas Tabelas 7 e 8. As comunalidades são adequadas, apresentando todas as variáveis acima de 0,4. As cargas fatoriais estão todas acima de 0,6. O KMO apresentou um valor de 0,729, que é acima do recomendado. O teste de esfericidade de Barlett é de 195,974 que está dentro dos níveis aceitáveis. A variância explicada demonstra um valor de 58,53%, ou seja, o comprometimento instrumental é formado por duas variáveis.

Tabela 7 - Comunalidades, carga fatorial das questões e os testes KMO e de Bartlett

Questões	Comunalidades	Carga Fatorial
Q7- Na situação atual, ficar nesta organização é, na realidade, uma necessidade mais do que um desejo.	0,487	0,691
Q8- Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar esta organização agora.	0,518	0,693
Q9- Se eu decidisse deixar esta organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	0,752	0,867
Q10- Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.	0,615	0,695
Q11- Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia pensar em trabalhar num outro lugar.	0,553	0,733
Q12- Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.	0,587	0,734
<b>KMO</b>	<b>0,729</b>	
<b>Teste de Esfericidade Barlett (Nível de significância <math>p &lt; 0,001</math>)</b>	<b>195,974</b>	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na Tabela 8, apresenta-se a variação total explicada das variáveis.



Tabela 8 - Variação total explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variação	% cumulativa	Total	% de variação	% cumulativa
Q7	2,465	41,088	41,088	2,465	41,088	41,088
Q8	1,047	17,446	58,533	1,047	17,446	58,533
Q9	0,822	13,694	72,227			
Q10	0,690	11,492	83,719			
Q11	0,523	8,714	92,433			
Q12	0,454	7,567	100,000			

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com base nas Tabelas 9 e 10 no comprometimento normativo os testes de KMO (0,796), de Bartlett (302,549) e comunalidade (acima de 0,4) apresentaram resultados satisfatórios. Com exceção da questão 13 “Eu sinto obrigação de permanecer nesta organização (0,330)” a qual foi retirada da análise. O grau de variância explicada, da mesma forma apresentou resultados significativos. Após a extração o modelo conseguiu explicar variância de 63,3%, ou seja, o comprometimento normativo é formado por duas variáveis.

Tabela 9 - Comunalidades, carga fatorial das questões e os testes KMO e de Bartlett

Questões	Comunalidades	Carga Fatorial
Q14- Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar esta organização agora.	0,700	0,822
Q15- Eu me sentiria culpado se deixasse esta organização agora.	0,671	0,814
Q16- Esta organização merece minha lealdade.	0,541	0,696
Q17- Eu não deixaria esta organização agora, porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	0,752	0,818
Q18- Eu devo muito a esta organização.	0,836	0,914
<b>KMO</b>		<b>0,796</b>
<b>Teste de Esfericidade Barlett (Nível de significância <math>p &lt; 0,001</math>)</b>		<b>302,549</b>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na Tabela 10, apresenta-se a variação total explicada das variáveis.

Tabela 10 - Variação total explicada

Itens	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variação	% cumulativa	Total	% de variação	% cumulativa	Total	% de variação	% cumulativa
Q14	2,800	46,663	46,663	2,800	46,663	46,663	2,589	43,157	43,157
Q15	1,002	16,706	63,369	1,002	16,706	63,369	1,213	20,212	63,369
Q16	0,884	14,734	78,103						
Q17	0,17	11,955	90,058						
Q18	0,596	9,942	100						

Fonte: Elaborado pelos autores.

Assim, em relação à análise de confiabilidade do construto do comprometimento, com todas as questões utilizadas no questionário (Tabela 11).

Tabela 11 - Análise de confiabilidade do construto do comprometimento

Número de itens	Alfa de Cronbach
18	0,678



Fonte: Elaborado pelos autores.

A confiabilidade foi avaliada conforme o Alfa de Cronbach, onde a medida varia de 0 a 1. Conforme Malhotra (2001) os valores devem ser superior a 0,60. Desta forma, os valores dos níveis de comprometimento afetivo, instrumental e normativo encontrados foram superiores ao limite, atestando a confiabilidade da medição.

Também foi analisado a correlação entre as dimensões do comprometimento organizacional, a qual é apresentada na Tabela 12.

Tabela 12 - Correlação entre as dimensões do comprometimento organizacional

		<b>Afetivo</b>	<b>Instrumental</b>	<b>Normativo</b>
<b>Afetivo</b>	Correlação de Pearson	1		
	p-valor	-		
<b>Instrumental</b>	Correlação de Pearson	0,214**	1	
	p-valor	0,003	-	
<b>Normativo</b>	Correlação de Pearson	0,306**	0,202**	1
	p-valor	0,000	0,005	-

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Pode-se observar que as três dimensões apresentam relação significativa, que não se pode separar as dimensões para a análise do comprometimento organizacional, este achado está de acordo com Meyer e Allen (1991), que afirmam que comprometimento organizacional é um construto multidimensional.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo objetivou verificar as percepções de colaboradores dos setores de indústria, comércio e serviço de Caxias do Sul com relação ao comprometimento organizacional, segundo as dimensões afetivas, instrumental e normativa propostas por Meyer e Allen (1991).

Quanto ao grau de comprometimento dos participantes da pesquisa em cada uma das dimensões do comprometimento (Afetivo, Instrumental e Normativo). A média mais alta se refere à dimensão do Comprometimento Instrumental, ou seja, 3,1208. Pode-se observar que as três dimensões apresentam relação significativa, comprovando que não se podem separar as dimensões para a análise do comprometimento organizacional, este achado está de acordo com Meyer e Allen (1991), que afirmam que comprometimento organizacional é um construto multidimensional. Outro achado é referente à relação entre as dimensões do comprometimento organizacional e as características demográficas, que se pode constatar que o comprometimento afetivo, apresentou correlação significativa e positiva com a Faixa Etária e com o Tempo de Serviço, achado este que está de acordo com Ribeiro (2001), que diz que o comprometimento afetivo é de caráter atitudinal e se origina da identificação e da internalização dos valores da organização pelo colaborador.

O comprometimento instrumental que está relacionado ao custo/benefício de permanecer na empresa, conforme Meyer e Allen (1991), não apresentou correlação significativa com o Tempo de Serviço, apresentou correlação significativa com a Escolaridade. O comprometimento normativo, que conforme os autores Ribeiro e Bastos (2010) decorrem do vínculo que o indivíduo estabelece com a cultura e a estratégia da organização, não apresentou nenhuma correlação significativa com as variáveis demográficas utilizadas neste estudo.

Percebeu-se deste estudo que existe uma perceptiva de pesquisa relacionada à questão





do comprometimento com a faixa etária e o cargo ocupado. Esse estudo faz-se necessário para que as organizações possam ter subsídios para os programas de qualificação para o quadro de funcionários, bem como possa transformar em indicadores de controle por atividade exercida das pessoas dentro da organização.

## 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: **XXII ENANPAD - Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, Foz do Iguaçu, 1999.

BASTOS, A. V. B. et al. **Comprometimento Organizacional**. In: SIQUEIRA, M.M.M. (Org.). Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, p. 49-95, 2008.

BERGAMINI, C. W. **A importância da credibilidade na liderança eficaz**. **Revista de Economia e Administração**, v. 1, n. 2, p. 33-50, 2002.

BORGES-ANDRADE, J. E. Conceituação e mensuração de comprometimento organizacional. **Temas em psicologia**. [S. I.], v.2 n.1 p. 37-47, 1994.

BOTELHO, R. D.; PAIVA, K. C. M. Comprometimento organizacional: um estudo no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. **Revista Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 5, p. 1249-1283, 2011.

COSTA, F. M.; BASTOS, A. V. B. Múltiplos comprometimentos no trabalho: articulando diferentes estratégias de pesquisa. In: **Encontro da associação nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração**, Florianópolis/ SC. Anais. Florianópolis/SC: ENAMPAD, 2000.

HAIR, J. F. Jr. et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR, J. F. Jr. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Bookman Companhia Ed, 2005.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 3, p. 67-87, 1998.

MEDEIROS, Carlos A. F.; ALBUQUERQUE, M. S.; SIQUEIRA, M.; MARQUES, G. M. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**. [S. I.], v. 7, n. 4, p. 187-209, 2003.

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

PINTO, M. P. C. **Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com desempenho na carreira**. Dissertação (Mestre em Administração). Núcleo de Pós-Graduação



Administração, Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade FUMEC, 2011.

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

RIBEIRO, J. A.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento e Justiça Organizacional: Um Estudo de suas Relações com Recompensas Assimétricas. **Revista Psicologia Ciência e Profissão**. Brasília: Conselho Federal de Psicologia, [S. I.], 2010, v. 30, n.1, p.4-21, 2010.

ROBBINS, Stephen. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

SÁ, M. A. D.; LEMOINE, C. O estilo de liderança como fator de comprometimento na empresa. In: **Encontro da Associação dos Programas de Pós- graduação em Administração**. Anais... Foz do Iguaçu, 1998.

SILVA, C. C.; LEITE, N. R. P.; RODRIGUES, L. C. Gestão Estratégica de Pessoas e Comprometimento Organizacional em Organizações Hospitalares. **Revista de Administração da UFSM**, v. 9, n. 2, p. 192-209, 2016.

SILVA, E. M. **Os efeitos da liderança na retenção de talentos um estudo sobre comprometimento e rotatividade numa indústria petroquímica**. Dissertação (Mestrado em Administração) – IBMEC. Rio de Janeiro, 2006.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ZANELLI, J. C.; SILVA, N. **Interação humana e gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.