

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DA PEQUENA  
EMPRESA.**

ANDRÉ LUÍS TESSARO

FEVEREIRO / 2016

Dissertação de Mestrado em Administração

FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA – FACCAMP  
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

ANDRÉ LUIS TESSARO

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DA PEQUENA  
EMPRESA**

Campo Limpo Paulista  
2016

ANDRÉ LUIS TESSARO

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DA PEQUENA  
EMPRESA.**

Dissertação apresentada à Faculdade Campo Limpo Paulista, como pré-requisito para o programa de Mestrado em Administração das Micro e Pequenas Empresas, sob a orientação da Professora Doutora Eliane Maria Pires Giavina Bianchi.

Linha de pesquisa: Dinâmica das Micro e Pequenas Empresas.

Campo Limpo Paulista

2016

## FICHA CATALOGRÁFICA

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Câmara Brasileira do Livro, São Paulo, Brasil

Tessaro, André Luis

Comprometimento Organizacional no contexto da pequena empresa / André Luis Tessaro. Campo Limpo Paulista, SP: FACCAMP, 2016.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Eliane Maria Pires Giavina Bianchi  
Dissertação (mestrado) – Faculdade Campo Limpo Paulista – FACCAMP.

1. Comprometimento Organizacional. 2. Vínculos Organizacionais. 3. Pequenas Empresas. I. Bianchi, Eliane Maria Pires Giavina. II. Faculdade Campo Limpo Paulista. III. Título.

CDD-658.02

**PÁGINA DE APROVAÇÃO**

**FACULDADE DE CAMPO LIMPO PAULISTA – FACCAMP**

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DAS PEQUENAS  
EMPRESAS**

**ANDRÉ LUIS TESSARO**

Data: 12/02/2016

**BANCA EXAMINADORA**

---

**PROFA. DRA. ELIANE MARIA PIRES GIAVINA BIANCHI (ORIENTADORA)**

---

**PROFA. DRA. RENATA SCHIRRMESTER (UniB)**

---

**PROF. DR. DJAIR PICCHIAI (FACCAMP)**

## AGRADECIMENTOS

O período de elaboração da dissertação é triste e solitário, onde muitas vezes nos vemos em um beco sem saída, por isso as pessoas que aqui mereceram destaque, recebam estas palavras como expressão dos meus sinceros agradecimentos.

Primeiramente agradeço a Deus, por toda força e luz, competência e paz, necessárias para a conclusão dessa jornada.

À minha noiva, Luciane Santos Lima, pelo apoio incondicional, por acreditar no meu potencial, pelo companheirismo e positivismo nos momentos mais difíceis e desesperadores, por toda a compreensão e amor que nos une e nos proporciona um laço eterno.

À Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Eliane Maria Pires Giavina Bianchi, quem merece a minha gratidão eterna, quem me inspirou e tornou os meus fracassos pontos de partida para o sucesso. Agradeço imensamente pela sua paciência, dedicação, por sempre estar disposta a me orientar, por ser essa pessoa ímpar, por ser uma docente em que me espelho, pelos seus conselhos sempre amigáveis e descontraídos, enfim, agradeço por toda sua ajuda na elaboração deste trabalho.

Aos meus pais, Sirlei Soares Tessaro e Claudemir Tessaro, por terem me ensinado a enfrentar a vida sem medo, por terem me dado todo apoio financeiro e emocional, por toda a compreensão nesse período de turbulência e falta de tempo, por existirem na minha vida.

Aos meus irmãos, Mirela Tessaro e Leandro Tessaro, pelos anos de convivência e aprendizado de vida imensurável.

Ao meu grande amigo Naim Abdouni, por ter me incentivado tanto a iniciar o mestrado, por todo o apoio, por todas as viagens que realizamos juntos à Faccamp, as quais poderiam compor um livro.

À Igor Gabriel Lima, meu professor da graduação em Ciências Contábeis, por todo o incentivo e por sempre acompanhar a minha caminhada.

À Francisco Sergio Cunha, meu professor da graduação em Ciências Contábeis, que hoje é colega de trabalho e de mestrado, agradeço por todo apoio e incentivo neste grande período de convivência e amizade.

À todos os amigos do mestrado, pela convivência e experiência adquirida, em especial a André Lourenço, Rafael, Willian, Donizete, Tânia, Sandoval, Luciano.

À todos os docentes da FACCAMP que integram o Programa de Mestrado em Administração, pelos ensinamentos e inspirações.

À todos os colaboradores da FACCAMP, em especial às secretárias Thalita e Bruna, por estarem sempre à disposição.

Às amigas Heleni Sousa dos Santos Ferreira e Kelli Pereira de Oliveira por revisarem o meu trabalho.

À todos, o meu sincero obrigado!

## Resumo

O Comprometimento Organizacional é um construto que apresentou destaque nos estudos do campo de comportamento organizacional. O construto está relacionado à um tipo de vínculo entre o indivíduo e a organização, o qual influencia na decisão desse indivíduo em permanecer na organização ou não. O comprometimento é influenciado por diferentes bases ou naturezas que, segundo Meyer e Allen (1991) são: Afetiva, Instrumental e Normativa. O objetivo desse estudo está pautado em estudar e descrever o comprometimento organizacional em trabalhadores de pequenas empresas, analisando as dimensões que norteiam o vínculo desses indivíduos, bem como discutir, empiricamente, antecedentes e consequentes do comprometimento na perspectiva do trabalhador. A amostra da pesquisa foi composta por 99 trabalhadores de oito pequenas empresas do ramo de comércio, na cidade de Registro (Vale do Ribeira-SP). A coleta de dados foi realizada por meio do questionário aplicado aos gestores das pequenas empresas sobre antecedentes e consequentes, seguido da escala do comprometimento organizacional em suas três dimensões e, por fim, a reunião de grupo focal com os trabalhadores. Os resultados apontaram a predominância da base afetiva, seguida das bases normativa e instrumental. Como antecedentes do comprometimento, os trabalhadores destacaram: características pessoais, experiências no trabalho e falta de alternativas. Em relação aos consequentes, os trabalhadores ressaltaram o desempenho como resultante da base afetiva. Por fim, a análise fatorial do questionário sobre o comprometimento confirmou a tridimensionalidade do construto, sendo composto por três fatores similares aos originais da escala.

**Palavras-chave:** Comprometimento Organizacional, Vínculos Organizacionais, Pequenas Empresas.

## Abstract

The Organizational Commitment is relevant in the field of Organizational behavior studies'. The construct is related to sorts of liaisons or links between Organization and individual, which influences in the decision of this individual to stay or not in the Organization. Many different bases or natures, according to Meyer and Allen (1991) are Affective, Instrumental and Normative commitment. The objective of this research was to study and describe the Organizational commitment in small businesses workers by analyzing the dimensions that guide the individual's liaisons and, also, discuss, empirically, antecedents and consequents of commitment in the workers' perspectives. The sample of this research was composed by 99 workers of eight small businesses in the commercial segment, in the city of Registro (Vale do Ribeira-SP). The Data collection was done using a questionnaire/interview focusing on commitment antecedents and consequents, followed by the Organizational commitment scale in three dimensions applied to the workers and finally, the focus group meeting with the workers to reflect on the scale's results. The results pointed to the predominance of the affective's base, followed by Normative and Instrumental bases. It was identified, in the workers' vision, personal characteristics, work experiences and lack of alternatives as antecedents to commitment. Related to the consequents, the workers elected performance as a result of the affective base. Finally, the factor analysis of the questionnaire used with small business's employees, confirmed the three dimensions (factors) of the construct when small businesses are considered

**Keywords:** Organizational Commitment, Organizational liaisons, Small business;

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Evolução do número de empresas por porte .....	36
Gráfico 2 – Quantidade de questionários aplicados .....	48
Gráfico 3 – Gênero dos pesquisados .....	52
Gráfico 4 – Idade dos Pesquisados .....	53
Gráfico 5 – Escolaridade dos pesquisados .....	54
Gráfico 6 – Estado civil dos pesquisados .....	55
Gráfico 7 – Dependentes dos pesquisados .....	55
Gráfico 8 – Tempo de trabalho na empresa .....	56
Gráfico 9 – Resultado do questionário aos gestores .....	77

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Perspectivas teóricas do construto satisfação .....	26
Figura 2 – Antecedentes e Consequentes do comprometimento organizacional, segundo o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) .....	29
Figura 3 – Antecedentes e consequentes (visão dos trabalhadores) .....	76
Figura 4 – Visão dos Trabalhadores <i>versus</i> Visão dos Gestores (Antecedentes) ...	80

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Denominações do Comprometimento Instrumental .....	14
Quadro 2 – Abordagens multidimensionais do comprometimento organizacional ....	17
Quadro 3 – Bases do Comprometimento Organizacional .....	21
Quadro 4 – Estudos sobre comprometimento organizacional (2010-2014) .....	30
Quadro 5 – População das Regiões Administrativas do Estado de SP .....	41
Quadro 6 – Quantidade de trabalhadores por área de atuação das empresas .....	43
Quadro 7 – Composição do instrumento de pesquisa tridimensional .....	45
Quadro 8 – Escores médios das afirmativas e bases do comprometimento .....	60
Quadro 9 – Frequência das respostas do comprometimento afetivo .....	62
Quadro 10 – Frequência das respostas do comprometimento instrumental .....	64
Quadro 11 – Frequência das respostas do comprometimento normativo .....	66
Quadro 12 – Média do comprometimento em relação ao gênero .....	67
Quadro 13 – Média do comprometimento em relação a escolaridade .....	68
Quadro 14 – Média do comprometimento em relação ao estado civil .....	69
Quadro 15 – Média do comprometimento em relação ao tempo de trabalho .....	70
Quadro 16 – Características com maior média na base afetiva .....	70
Quadro 17 – Questionário aplicado aos gestores das pequenas empresas .....	77
Quadro 18 – Comparativo dos resultados das pesquisas sobre comprometimento ..	82

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Classificação das empresas pelo número de pessoas ocupadas .....	37
Tabela 2 – Classificação das empresas pela receita bruta anual .....	37
Tabela 3 – População da pesquisa (MPE's do Município de Registro/SP) .....	40
Tabela 4 – Comparativo do IDHM .....	42
Tabela 5 – Resultado das bases do comprometimento .....	58
Tabela 6 – Variáveis excluídas na análise fatorial .....	71
Tabela 7 – Variância explicada e <i>Eingevalue</i> dos componentes da análise fatorial ..	72
Tabela 8 – Fatores extraídos para o comprometimento organizacional .....	73

## SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO .....	1
1.1 – Justificativa e Problema da Pesquisa.....	2
1.2 – Objetivo Geral .....	3
1.3 – Objetivos Específicos.....	3
2 – REVISÃO DA LITERATURA .....	5
2.1 - Comprometimento Organizacional.....	5
2.2 – Bases do Comprometimento.....	8
2.2.1 – Comprometimento Afetivo .....	10
2.2.2 – Comprometimento Normativo .....	12
2.2.3 – Comprometimento Instrumental.....	13
2.2.4 – Comprometimento Sociológico .....	15
2.2.5 – Comprometimento Comportamental.....	15
2.3 – Modelos Multidimensionais do Comprometimento.....	16
2.4 – Modelo de Conceituação de Três Componentes de Meyer e Allen (1991) ...	20
2.5 – Construtos Relacionados ao Comprometimento Organizacional .....	22
2.5.1 – Entrincheiramento.....	22
2.5.2 – Engajamento.....	24
2.5.3 – Satisfação .....	24
2.6 – Antecedentes e Consequentes do Comprometimento.....	26
2.7 – Estudos Sobre Comprometimento no Brasil .....	30
2.8 – Cenário das Pequenas Empresas.....	35
2.8.1 – Classificação das Pequenas Empresas.....	36
3 – MÉTODO DA PESQUISA .....	39
3.1 – Paradigma de Pesquisa .....	39
3.2 – População e Amostra.....	40
3.3 – Instrumentos de Pesquisa.....	44
3.4 – Procedimento de Coleta de Dados .....	47
3.5 – Análise de Dados .....	49
3.6 – Confiabilidade, Validade e Limitação da Pesquisa.....	50
4 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....	52
4.1 – Perfil Demográfico da Amostra .....	52

4.2 – O que é Comprometimento? .....	56
4.3 – Bases do Comprometimento .....	57
4.3.1 – Comprometimento Organizacional Geral .....	58
4.3.2 – Comprometimento Afetivo .....	61
4.3.3 – Comprometimento Instrumental .....	62
4.3.4 – Comprometimento Normativo .....	65
4.4 – Comprometimento Organizacional <i>versus</i> Variáveis Demográficas.....	67
4.5 – Análise Fatorial do Questionário de Comprometimento: confirmação das dimensões nas Pequenas Empresas.....	71
4.6 – Antecedentes e Consequentes do Comprometimento .....	74
4.6.1 – Visão dos trabalhadores .....	74
4.6.2 – Visão dos Gestores.....	76
4.6.3 – Visão dos Trabalhadores <i>versus</i> Visão dos Gestores .....	79
4.7 – Comparando este Resultado com outros Trabalhos .....	80
5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	83
6 – REFERÊNCIAS .....	85
ANEXOS .....	95

## 1 – INTRODUÇÃO

Na atualidade, o mundo vive em constante mudanças, o que induz as organizações a serem cada vez mais flexíveis, nos mais diferentes contextos. Nessa perspectiva, a economia mundial apresenta um cenário em que a competitividade é fator essencial para a sobrevivência das organizações. A utilização dos recursos organizacionais da melhor maneira possível se torna uma meta perseguida, a fim de garantir a eficiência e a eficácia nessa competição acirrada.

Sob a ótica de que os recursos organizacionais são essenciais para a sobrevivência das empresas, destaca-se o recurso humano. O elemento humano na organização é um fator que apresenta relevância nos estudos organizacionais, tendo em vista que o comportamento humano no trabalho influencia o resultado individual e organizacional. Portanto, o campo do comportamento organizacional, visa compreender a relação entre o indivíduo e seu contexto de trabalho, com objetivo de elencar fatores que colaborem com a gestão eficiente do recurso humano das organizações.

Um dos construtos que emergiu das teorias do comportamento organizacional é o Comprometimento Organizacional, que se constitui como um vínculo entre o indivíduo e a organização, o qual é definido como engajamento, colocar-se junto ou forte vinculação entre o indivíduo e a organização, influenciando na decisão do indivíduo em permanecer na organização (BASTOS, 1994; BARROS, 2014).

Na busca do entendimento do construto, pesquisadores identificaram que o comprometimento organizacional diferentes bases, dependendo da natureza desse vínculo. Essa natureza do comprometimento, assumiu uma estrutura multidimensional em algumas pesquisas. Um estudo de grande relevância nesse contexto é o de Meyer e Allen (1991), o qual considerou a existência de três bases para o comprometimento – Afetivo, Instrumental e Normativo. Nas últimas décadas, essas três bases conceituais do comprometimento predominaram nos estudos sobre o construto.

O comprometimento afetivo está relacionado ao vínculo desenvolvido entre o indivíduo e a organização, destacando sua permanência pelo sentimento de querer. O comprometimento instrumental é caracterizado pela reflexão do indivíduo sobre o investimento em tempo e esforço que seria perdido ao deixar a organização para trabalhar em outra organização, considerando a permanência do indivíduo pelo

sentimento de necessidade. O comprometimento normativo corresponde à crença na lealdade à organização, devido à consciência moral de que tem uma dívida com a empresa por estar empregado. Essa base apresenta como natureza, o sentimento de obrigação em permanecer na organização (MEYER e ALLEN, 1991). Cabe ressaltar que as bases do comprometimento estão apoiadas em teorias psicológicas (afetiva) e sociológicas (cognitiva) (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004).

O objetivo desse estudo está pautado em estudar e descrever o comprometimento organizacional em trabalhadores de pequenas empresas, analisando as dimensões que norteiam o vínculo desses indivíduos, bem como discutir, empiricamente, antecedentes e consequentes do comprometimento na perspectiva do trabalhador.

Dessa maneira, serão aplicados questionários estruturados tomando como base o modelo tridimensional do comprometimento de Meyer e Allen (1991), traduzido e validado no contexto nacional por Medeiros e Enders (1998) e Bandeira, Marques e Veiga (1999). Esse questionário será acompanhado de uma pesquisa do perfil demográfico. Por fim, a pesquisa será apoiada na técnica de *Focus Group* (Grupo Focal), para discussão acerca do entendimento dos trabalhadores sobre o construto, bem como seus antecedentes e consequentes.

### **1.1 – Justificativa e Problema da Pesquisa**

Diversos estudos sobre o comprometimento organizacional apresentam como contribuição, o fator de que o construto é um franco preditor de comportamentos relevantes no contexto do trabalho, tais como absenteísmo e rotatividade (MEYER et al., 2002; MOWDAY et al., 1982). Nesse contexto, pesquisas buscam identificar bases de um comportamento com padrão desejável pelas organizações, como a lealdade e dar algo de si pela empresa.

O vínculo entre o indivíduo e a organização, na perspectiva do comprometimento organizacional, é tema amplamente discutido entre pesquisadores, por apresentar forte influência em comportamentos e resultados, individuais e organizacionais, Dessa forma os avanços na pesquisa sobre o tema se justifica pela crescente busca de explicações nessa relação, bem como fatores antecedentes e consequentes do construto.

Esse estudo se justifica, pelo universo ao qual será desenvolvido a pesquisa: o campo das pequenas empresas. Tendo em vista a falta de estudos nesse contexto organizacional, surge a preocupação de investigar fatores implícitos entre o construto e o cenário da pequenas empresas, elencando uma discussão acerca da permanência do indivíduo em uma organização que, normalmente oferece menos benefícios e prestígio que uma média ou grande empresa.

Hoje, no Brasil, as Micro e Pequenas Empresas representam cerca de 52% dos empregos formais, e constituem uma gama de 99% dos estabelecimentos formais no país (SEBRAE, 2013). Portanto, se faz necessário a inclusão desse contexto organizacional na discussão do comprometimento, visando contribuir com gestores e proprietários de pequenas empresas, elencando informações e achados relevantes nesse contexto de trabalho.

Portanto, o problema de pesquisa do presente estudo pode ser descrito na seguinte pergunta: ***“Como se comporta o comprometimento organizacional no cenário da pequena empresa e quais fatores são antecedentes e consequentes do construto, na perspectiva dos trabalhadores?”***

Com o objetivo de responder a essa pergunta o estudo será desenvolvido nas pequenas empresas da cidade de Registro, localizada no interior de São Paulo.

## **1.2 – Objetivo Geral**

Estudar e descrever o comprometimento organizacional em trabalhadores de pequenas empresas, analisando as dimensões que norteiam o vínculo desses indivíduos, bem como discutir empiricamente, antecedentes e consequentes deste comprometimento.

## **1.3 – Objetivos Específicos**

a) Entender e descrever, por meio da análise dos dados obtidos pelo questionário, o comprometimento organizacional dos trabalhadores de pequenas empresas;

- b) Realizar uma discussão empírica com os trabalhadores sobre antecedentes e consequentes relacionados ao comprometimento organizacional encontrado,
- c) Comparar os resultados obtidos, com outros estudos realizados anteriormente sobre o tema em diferentes contextos organizacionais.

## **2 – REVISÃO DA LITERATURA**

Nesta seção do trabalho são apresentados os embasamentos teóricos deste estudo, tendo como estrutura os seguintes temas: Comprometimento Organizacional; Bases do Comprometimento Organizacional; Modelos Multidimensionais do Comprometimento organizacional; Modelo de conceituação de três componentes de Meyer e Allen (1991); Construtos relacionados ao Comprometimento Organizacional; Antecedentes e Consequentes do Comprometimento Organizacional; Estudos sobre comprometimento no Brasil; e Cenário das Pequenas Empresas.

### **2.1 - Comprometimento Organizacional**

No decorrer da vida, os indivíduos se deparam com diversas situações que naturalmente efetiva-se um vínculo, seja com outros indivíduos, grupos, ou ainda, organizações. O comprometimento do indivíduo nas relações estabelecidas pode ser uma ferramenta para o entendimento desses vínculos, seja no trabalho ou na vida pessoal. No contexto organizacional, o entendimento sobre o comprometimento torna-se fundamental, à medida que, através dele, é possível conhecer a relação de compromisso existente entre os indivíduos e a organização (WANG, 2007).

Há décadas o construto comprometimento organizacional tem ocupado relevante destaque enquanto objeto de pesquisa no cenário acadêmico. Isto se evidencia pelo volume significativo de estudos empíricos a partir da segunda metade da década de 70, apresentando evolução do estudo acerca do tema até o cenário em que se encontra hoje, como construto essencial no entendimento da relação entre o indivíduo e a organização.

No campo do comportamento humano no trabalho, as pesquisas eram direcionadas em sua maioria pelos estudos sobre satisfação. Porém, segundo Bastos (1993), o estudo do comprometimento tornou-se mais relevante em relação ao de satisfação, por ser, teoricamente, melhor caracterizador do comportamento humano no contexto do trabalho.

O grande interesse das pesquisas sobre esse construto é evidenciado pelo fato de que o comprometimento pode afetar e influenciar diversas atitudes e comportamentos

considerados importantes às vistas da organização. Essas atitudes e comportamentos podem ser exemplificados por assiduidade, intenção de abandonar a organização, pontualidade, comportamento frente a mudança, desempenho individual e organizacional, dentre outros.

O desenvolvimento de estudos sobre comprometimento organizacional ficou marcado, em suas primeiras décadas, pela falta de consenso dos autores em torno do conceito do construto (MATHIEU; ZAJAC, 1990; BASTOS, 1994). Segundo Wright e Kehoe (2008), o conceito de comprometimento é difuso pelo fato de que o construto foi constituído com princípios em diferentes perspectivas teóricas, ocasionando em uma gama de definições conceituais, com múltiplas naturezas e múltiplos indicadores.

Segundo Bastos (1994), a razão para a confusão conceitual seria a transposição do conceito da linguagem cotidiana para o meio científico. Com relação ao uso da linguagem cotidiana, Bastos apresenta dois enfoques de significado da palavra comprometimento na língua portuguesa. O primeiro refere-se à ocorrência de ações que impedem ou dificultam determinado objetivo. Esse enfoque introduz uma conotação negativa significando fracasso em atingir ou adquirir algo. O segundo enfoque está relacionado aos conceitos de engajamento, colocar-se junto, agregar, envolvimento, adesão. Barros (2014) também define o termo comprometimento no cotidiano como engajamento, colocar-se junto, envolvido, com “forte vinculação”. Trazendo, portanto, conceitos associados ao compromisso e à noção de responsabilidade.

O termo foi definido de forma a gerar diversas interpretações, consistindo em atitude ou orientação para a organização, que une a identidade da pessoa à empresa. Pode ser um fenômeno estrutural que ocorre como resultado de transações entre os atores organizacionais; ou um estado em que o indivíduo se torna ligado à organização por suas ações e crenças ou ainda a natureza do relacionamento de um membro com o sistema como um todo (BANDEIRA et. al., 2000).

Mowday, Porter e Steers (1982) definem comprometimento como a força relativa da identificação e envolvimento de um indivíduo com uma organização particular e pode ser expressa em três fatores: forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização; desejo de exercer considerável esforço em favor desta; e forte desejo de se manter como seu integrante. Em termos de pesquisa, esta foi a definição mais

utilizada sobre o tema, mas se restringe à natureza afetiva ou atitudinal do fenômeno e distingue-se da abordagem calculativa ou instrumental, na qual o comprometimento é visto como produto das trocas efetivadas entre indivíduo e organização, ou da normativa, em que o comprometimento é associado à internalização de normas sociais e padrões de conduta (BORGES-ANDRADE e PILATI, 2001).

Para Allen e Meyer (2000), o comprometimento é um vínculo psicológico, que une o indivíduo à organização, reduzindo, assim, a probabilidade deste sair da empresa. Esta definição se aproxima da afirmação de Mathieu e Zajac (1990), na qual defende que o comprometimento é uma ligação ou vínculo do indivíduo com a organização, o qual influencia em sua decisão de permanecer ou deixar a empresa.

Comprometimento organizacional está relacionado a um tipo de vínculo estabelecido entre o trabalhador e a empresa, representado por um contrato psicológico desenvolvido na formação do vínculo entre as partes. Meyer e Allen (1991) salientam que nesse vínculo, as expectativas de ambas as partes são muito próprias e individuais, diferentes e mais amplas do que se possa expressar em documentos formais. Bastos (1994) complementa que o contrato psicológico tem como base, para o trabalhador, a crença de que a organização oferecerá segurança no trabalho, além de oportunidades de promoção, em troca de dedicação e lealdade para com a empresa.

Partindo de uma revisão abrangendo conceitos do comprometimento, Meyer e Herscovith (2001) apresentam uma definição consensual para comprometimento, caracterizando-o como “(a) uma força que estabiliza ou abriga, que (b) direciona o comportamento - por exemplo, restringe a liberdade, liga a pessoa a um curso de ação”. Dessa forma, o comprometimento direciona o comportamento do indivíduo restringindo-o em um curso de ação, visando o alcance de um objetivo.

Segundo Rowe (2008) o comprometimento no trabalho, em diferentes perspectivas, sempre esteve presente no ambiente organizacional como uma premissa para o bom desempenho, relações interpessoais adequadas, eficiência e eficácia, individuais e organizacionais.

O comprometimento do indivíduo inserido no contexto do trabalho é complexo e multidimensional (OLIVEIRA, 1997). Ele pode ser designado com múltiplos focos ou

objetos ao qual o mesmo se direciona, como por exemplo: a organização, o sindicato, a carreira, a profissão, o grupo de trabalho, entre outros. São variados os padrões de comprometimento emergentes do indivíduo quando se consideram os vínculos do mesmo com a organização, a profissão e o sindicato (BASTOS, 1994). Desta forma, o indivíduo pode apresentar uma mescla de comprometimentos em níveis diferentes, tanto com a organização, como com o trabalho que executa e com o sindicato em que está inserido.

Mowday, Porter e Steers (1982), Bastos (1993) e Meyer e Allen (1997) ressaltam a relevante necessidade de que a pesquisa do comprometimento examinasse os seus diferentes focos. Segundo Medeiros (2003), a pesquisa brasileira sobre focos do comprometimento, apesar de não ser extensa, possui bastante profundidade e qualidade, devido aos trabalhos liderados por Bastos, que abordam focos diferentes, tais como carreira e sindicato.

O surgimento do construto comprometimento organizacional apresenta conceitos difusos, tendo como origem, distintas definições e direcionamentos. Portanto, é necessário destacar que este estudo aborda o conceito de que o comprometimento com a organização está relacionado ao vínculo desenvolvido entre o indivíduo e a organização, o qual é propulsor da decisão do indivíduo em permanecer na organização ou não. A natureza com que o indivíduo é influenciado em tomar essa decisão advém das bases do comprometimento.

## **2.2 – Bases do Comprometimento**

Considerando que o vínculo do trabalhador com a empresa é de complexo entendimento, as bases do comprometimento organizacional são de grande valia para o entendimento desse processo como um todo, haja vista que cada base estampa posturas diferenciadas nos indivíduos. De acordo com Costa e Bastos (2005), um profissional comprometido afetivamente com a organização tende a apresentar menores índices de rotatividade, absenteísmo e intenção de deixar o trabalho, apresentando os melhores indicativos de desempenho e produção.

Em consonância, aqueles trabalhadores que apresentam o comprometimento oriundo da percepção dos custos elevados na possibilidade do rompimento do vínculo com a

organização apresentam menos motivação frente ao trabalho, demonstrando desempenho mais baixo em comparação aos trabalhadores que identificam poucos custos com a possibilidade de deixar a organização.

Apesar da existência de vários modelos de conceituação dos componentes do comprometimento, o modelo mais amplamente pesquisado e aceito internacionalmente, tendo sido validado em várias culturas, é o modelo conceitual de três componentes de Meyer e Allen (1991). Os autores conceituam o comprometimento organizacional em três bases ou componentes: Afetivo, Instrumental e Normativo.

Bastos (1993) ressalta que o comprometimento pode apresentar abordagens distintas, gerando diferentes conceituações e propostas de mensuração. Ele complementa que cada abordagem ou enfoque é advindo de alguma fonte teórica de origem em disciplinas como Sociologia, Teorias Organizacionais e Psicologia Social. Bastos (1993) propõe a tipologia de comprometimento, abrangendo cinco enfoques distintos:

- a) Afetivo - refere-se ao processo de identificação e envolvimento do indivíduo com os objetivos e valores da organização;
- b) Instrumental, Calculativo ou de Continuação – aborda a avaliação, pelo trabalhador, das recompensas e custos associados com a condição de integrante da organização;
- c) Normativo – refere-se ao conjunto de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que se comporte de forma congruente com os objetivos e interesses da organização;
- d) Sociológico – pode ser conceituado de acordo com as relações de autoridade que governam o controle do empregador e a subordinação do empregado;
- e) Comportamental – o comprometimento é percebido através de atos ou comportamentos que são consoantes com suas cognições. As pessoas se tornam comprometidas pelas implicações de suas próprias ações.

Medeiros et al. (2005) desenvolveram um modelo de comprometimento, contextualizado no cenário brasileiro, em que ressaltam que o comprometimento organizacional é um construto multidimensional em relação às suas bases, apresentando sete componentes para o comprometimento organizacional: Afetivo; Escassez de Alternativas; Falta de Recompensas e Oportunidades; Obrigação em

Permanecer, Obrigação pelo Desempenho; Afiliativo; e Linha Consistente de Atividade. Segundo Campos (2011), a ampliação da quantidade de bases é relacionada as dimensionalidades das bases Normativa e Instrumental, além da inclusão da base Afiliativa.

Portanto, a seguir, são apresentadas as cinco bases ou enfoques, tratados por Bastos (1993) como abordagens conceituais de investigação acerca do comprometimento organizacional

### **2.2.1 – Comprometimento Afetivo**

A base afetiva é o enfoque que dominou a literatura sobre comprometimento organizacional por mais tempo. Teve início nas teorias organizacionais de Etzioni (1975) onde ressalta-se o envolvimento, a identificação e a introjeção dos valores organizacionais pelo trabalhador. Consequentemente, tal base é aprimorada por Mowday, Porter e Steers (1982), onde os autores salientam a natureza do processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização. Para os autores, além da identificação, vale ressaltar que para definição do construto considera-se: a) os sentimentos de lealdade; b) o desejo de permanecer; e, c) o desejo de esforçar-se em prol da organização. Desta maneira, o comprometimento afetivo conceitua-se como “um estado no qual um indivíduo identifica-se com uma organização em particular e com seus objetivos, desejando manter-se membro dela, de modo a facilitar a consecução desses objetivos” (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979, p.225).

O comprometimento organizacional afetivo é explicado por Meyer et al. (1993) pelo valor humano que apresenta como saliência. Segundo eles, uma organização que adota como prática constante a afirmação dos valores e a promoção da criatividade, ressaltando também a iniciativa e comunicação facilitada com seus empregados, tem grandes chances de desenvolver a base afetiva nessa relação de comprometimento. Segundo Bandeira et al. (2000), sob o ponto de vista da base afetiva, o indivíduo se posiciona de maneira mais ativa, apresentando caracteristicamente a situação em que deseja contribuir ou dar algo de si para o bem estar da organização. O vínculo com a organização se torna mais forte, tendo em vista que a dimensão afetiva se alimenta e

sedimenta nos sentimentos do empregado, suas crenças, identificação e assimilação de valores da organização.

De acordo com Meyer et al. (1993), a constituição do comprometimento afetivo compreende: a) crença e aceitação de objetivos e valores organizacionais; b) disposição para se esforçar a favor da organização e c) desejo de permanecer na organização. Conceitualmente, entende-se que no momento em que o empregado internaliza os valores da empresa, com base na identificação com suas metas, tem origem o vínculo afetivo, considerado no cenário organizacional. Tal fato potencializa o vínculo do indivíduo no que se refere à execução de seu trabalho e aprimoramento do desempenho, tendo por objetivo viabilizar o processo organizacional como um todo e, além disso, permanecer colaborando e executando seu trabalho para a empresa (MATHIEU e ZAJAC, 1990).

Mowday (1998) salienta que na medida em que os empregados identificam o comprometimento da empresa para com eles, seu vínculo afetivo com a organização tende a crescer. Meyer e Allen (1997) afirmam que indivíduos que apresentam o comprometimento afetivo tendem a alcançar melhores resultados em questão de eficiência e cidadania organizacional, além de demonstrarem baixa disfunção comportamental. Corroborando essa conclusão, Mathieu e Zajac (1990) abordam que os efeitos do comprometimento afetivo são associados a um maior índice de desempenho, menores indicadores de absenteísmo, maior adesão e operacionalização dos projetos organizacionais.

O trabalho dos pesquisadores Mowday, Steers e Porter (1979), resultou na validação de um instrumento para se mensurar o comprometimento, o *Organizational Commitment Questionnaire* – OCQ. Este instrumento foi construído com base na definição elaborada por Porter e Smith em 1970, em que define o comprometimento como: estar disposto a exercer esforço considerável em benefício da organização; forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização e forte desejo de se manter membro da organização. O OCQ é um instrumento bastante utilizado e tem como característica a mensuração do comprometimento atitudinal ou afetivo. Bastos (1994) critica a postura dos autores que, apesar de reconhecerem que o comprometimento também era pesquisado numa abordagem comportamental, construíram um instrumento considerando apenas a perspectiva atitudinal.

### **2.2.2 – Comprometimento Normativo**

Segundo Bastos (1993), o comprometimento em sua base normativa teve origem no encontro entre a teoria organizacional e a psicologia social. O trabalho de Wiener (1982, p.421), deu início ao enfoque normativo, conceituando o comprometimento como "a totalidade das pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontre os objetivos e interesses organizacionais".

No embasamento teórico dessa modalidade de vínculo, Wiener e Vardi (1990) empregaram o conceito de cultura organizacional e motivação. Bastos (1993) define cultura como o grupo de valores comuns que estabelecem pressões normativas sobre os mesmos, pressões essas, associadas ao sistema de recompensa influenciando o comportamento. Dessa maneira, segundo Wiener e Vardi (1990), a cultura organizacional influenciaria diretamente em tornar os membros da organização comprometidos com seus interesses e objetivos. Os autores salientam que o comprometimento normativo tem como característica a pressão influenciada pelos valores culturais internalizados no indivíduo norteando seus atos.

Os indivíduos que apresentam esse tipo de comprometimento reconhecem que permanecem na organização pelo sentimento de obrigação e dever moral para com a organização. Seu comportamento sofre pressão normativa devido ao fato de acreditar que seja certo e moral agir de determinada maneira. Bastos (1994) afirma que o indivíduo neste estado psicológico do vínculo apresenta um conjunto de comportamentos revestidos de sacrifício pessoal, persistência e preocupação pessoal. Portanto a situação de desligamento da organização é apoiada no sentimento de culpa, incômodo, apreensão e preocupação, devido apresentar o sentimento de dívida para com a empresa.

A primeira escala para mensurar o comprometimento normativo foi desenvolvida por Allen e Meyer (1990), objetivando demonstrar evidências da conceituação de três componentes do comprometimento organizacional. Em 1991 os autores apresentaram um modelo validado e reconhecido pela literatura acerca do tema.

### 2.2.3 – Comprometimento Instrumental

O comprometimento em sua base instrumental, também conhecido como calculativo ou continuado, teve origem nos trabalhos desenvolvidos por Becker (1960). A principal contribuição do estudo de Becker foi atribuir ao indivíduo a percepção de custos e benefícios associados ao seu desligamento da empresa. Esses custos e benefícios estão vinculados à perda de salário, prestígio profissional, estabilidade de emprego, tempo investido na carreira dentro da empresa.

Esse tipo de comprometimento foi rotulado de *side-bets*, que pode ser entendido como trocas laterais (BASTOS. 1994). Neste contexto, o comprometimento está relacionado à um “mecanismo psicossocial, cujos elementos *side-bets* ou consequências de ações prévias (recompensas e custos) impõem limites ou restringem ações futuras” (BASTOS, 1993, p. 56).

Nessa abordagem do comprometimento fica evidente a existência de uma relação de raciocínio econômico. Neste processo cognitivo de análise, o indivíduo avalia o quanto investiu no vínculo com a organização em relação à tempo, esforço e dinheiro e quanto foi recompensado pela organização. Por consequência dessa análise, decide se o rompimento do vínculo com a organização será vantajoso ou não, considerando a relação de troca desenvolvida com ela. Em conclusão, Becker (1960) destaca que esse tipo de comprometimento se apoia em uma linha consistente de ação, que determinaria a ação duradoura do vínculo do indivíduo com a organização.

Siqueira (2008) afirma que o comprometimento instrumental se subdivide em quatro denominações, como pode-se observar no Quadro 1.

**Quadro 1 – Denominações do Comprometimento Instrumental**

Denominações	Definições
Perdas Sociais no Trabalho	Crenças de que perderia a estabilidade no emprego, o prestígio do cargo, o contrato de amizade com os colegas de trabalho e a liberdade de realizar o trabalho.
Perdas de Investimento Feitos na Organização	Crenças de que perderia os esforços feitos para chegar onde está na empresa, tempo dedicado e investimentos feitos na empresa.
Perdas de Retribuições Organizacionais	Crença de que perderia um salário bom e benefícios oferecidos pela empresa.
Perdas Profissionais	Crenças de que prejudicaria a carreira, demoraria a ser respeitado em outra empresa, perderia o prestígio de ser empregado daquela empresa, demoraria a se acostumar com o novo trabalho e jogaria fora o esforço empreendido para a aprendizagem das tarefas atuais.

Fonte: Adaptado de Siqueira (2008).

Segundo Siqueira (2008), cada uma dessas situações de perda são analisadas e avaliadas pelo indivíduo no momento de tomar a decisão de permanência ou desligamento da empresa.

As escalas para mensuração do comprometimento instrumental foram operacionalizadas por Ritzer e Trice (1969), e por Hrebiniak e Alluto (1972), destacando que suas medidas avaliavam a probabilidade do indivíduo deixar a empresa devido receber oferta mais vantajosa por outra empresa. Porém, Meyer e Allen (1984) desenvolveram uma escala que avalia o comprometimento instrumental avaliando a relação dos custos associados ao seu desligamento, levando em consideração investimentos realizados na organização e a escassez de alternativas de emprego.

Na literatura brasileira acerca do tema, Siqueira (1995) desenvolveu e validou a Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo (ECOC), que continha em sua estrutura 15 frases que descreviam as relações de perdas e custos associados ao possível rompimento da relação do indivíduo com a organização.

### **2.2.4 – Comprometimento Sociológico**

O comprometimento organizacional em sua base sociológica, teve origem, segundo Bastos (1993) na sociologia, através do estudos de Halaby (1986), enfatizando o conceito de “*attachment*” (apego) à organização. Segundo Halaby (1986), o apego é percebido de acordo com o interesse apresentado pelo indivíduo em permanecer na organização. Desta maneira, o vínculo sociológico pode ser conceituado de acordo com as relações de autoridade e subordinação do indivíduo perante à organização.

O autor ressalta que essas relações de autoridade são aceitas e legitimadas pelos indivíduos, balizando e delimitando a forma como a relação entre o indivíduo e a organização se desenvolve e se sustenta. Halaby (1986) salienta ainda, que a dominação, além de ser legítima, envolve um conjunto de normas sociais que os trabalhadores migram para o contexto do trabalho, orientando os seus papéis de subordinados. Nessa perspectiva, o apego do indivíduo não está na dependência do amor nem do dinheiro e sim da percepção de legitimidade da relação de domínio entre o indivíduo e a organização (HALABY, 1986).

Em conceito mais recente, Halaby e Weaklien (1989) definem o apego como o interesse do trabalhador em permanecer no seu emprego atual ou a expectativa de utilidade atribuída, pelo trabalhador, a dois cursos de ação: permanecer *versus* buscar novo emprego (BASTOS, 1993). Segundo os autores, esse conceito se baliza na essência do conceito de comprometimento organizacional, apesar de apresentar uma base mais neutra em relação ao construto.

### **2.2.5 – Comprometimento Comportamental**

Segundo Bastos (1993), o comprometimento comportamental traz a influência da Psicologia Social e insere o comprometimento nas teorias de atribuição, onde a avaliação de comprometimento pelo indivíduo, se faz necessária para manter a consistência entre os seus comportamentos (volitivos, explícitos, tais como o de continuar na organização) e as suas atitudes. De acordo com Bastos (1993), a base comportamental está fundamentada no trabalho de Kiesler e Sakamura (1966).

De acordo com Kiesler e Sakamura (1966), o comprometimento é um vínculo do indivíduo com atos ou comportamentos, levando em consideração que o processo cognitivo relacionado a tais atos se comportam de forma mais resistente frente a mudanças posteriores. Comprometimento pode ser equiparado com sentimentos de auto-responsabilidade por um determinado ato, especialmente se eles são percebidos como livremente escolhidos, públicos e irrevogáveis (BASTOS, 1993).

Salancik (1991) define que o comprometimento é apresentado no indivíduo tomando como base a implicação de suas próprias ações, através da pressão psicológica. O autor ressalta a importância da busca de elementos que distinguem um ato comprometido de um não comprometido.

Portanto, na perspectiva da base comportamental, o comprometimento se torna evidente através da observação de comportamentos, sendo que o indivíduo se baliza diante de seus próprios atos ou comportamentos, sendo diferente dos outros enfoques, os quais se baseiam em atitudes ou sentimentos.

Tendo como foco de pesquisa a organização, Siqueira e Gomide Junior (2004) afirmam que, inicialmente a pesquisa acerca do tema se concentrou em perspectivas unidimensionais em relação às naturezas do construto, mas que após a evolução dos estudos, a abordagem multidimensional passou a ser explorada, diante do surgimento de modelos distintos com o objetivo de explicar a natureza dos vínculos estabelecidos entre o indivíduo e a organização

### **2.3 – Modelos Multidimensionais do Comprometimento**

A existência de múltiplos processos desenvolvidos na natureza do vínculo do comprometimento organizacional, caracterizando este construto como complexo e multidimensional, é consenso na literatura atual (Campos, 2011). De acordo com Medeiros et al. (2003), a perspectiva multidimensional busca entender de maneira mais complexa a relação entre o indivíduo e a organização. Rego e Souto (2004) salientam que o entendimento do comprometimento organizacional em uma perspectiva multidimensional é relevante, levando em consideração que a interpretação dos antecedentes e consequentes só se torna evidente após a compreensão de sua multidimensionalidade.

Nesse contexto, Schirrmester (2006) sintetiza diversos modelos desenvolvidos na perspectiva multidimensional do comprometimento organizacional, conforme o Quadro 2. É relevante destacar que esse quadro tem como objetivo demonstrar as principais linhas de pesquisa e não limitar os estudos apenas nesses modelos.

**Quadro 2 - Abordagens Multidimensionais do Comprometimento Organizacional**

Autores	Dimensões
Kelman (1958)	<i>Compliance</i> (ou instrumental, motivação por recompensas extrínsecas); <i>Identification</i> (desejo de afiliação); <i>Internalization</i> (sintonia entre valores individuais e organizacionais);
Gouldner (1960)	Integração (desejo de afiliação); Introjeção (introjeção de valores e características organizacionais, similar ao enfoque normativo)
Etzioni (1961)	Moral (similar ao normativo); Calculativo (instrumental); Alienativo (baseado na coerção e repressão, encontrado em prisões);
Kanter (1968)	Coesão (fortalecimento do vínculo através de técnicas e cerimônias); Continuação (demanda de sacrifícios pessoais dificultando a busca de
Meyer e Allen (1991)	Afetivo (permanecem porque querem); Instrumental (permanecem porque precisam); Normativo (sentem-se obrigados a permanecer).
Thévenet (1992)	Adesão (internalização dos valores da organização) Oportunidade (oferecimento de oportunidades de acordo com as expectativas);
Becker (1992)	Pelo desejo de associação; Congruência dos valores individuais; Para obtenção de recompensas ou evitar punições.
Jaros et al. (1993)	Vínculo psicológico afetivo através de sentimento como lealdade, afeição, amizade, alegria, prazer; Vínculo de continuação, pelos custos de sair da organização; Vínculo moral, que seria um senso de dever, ou chamado, pelos objetivos, valores e missão da organização.
Medeiros (2003)	Afetivo (internalização de valores e objetivos); Instrumental (poucas alternativas); Normativo (obrigação pelo desempenho); Normativo (obrigação em permanecer); Afiliação (sentimento de fazer parte); Instrumental (linha consistente de atividade). Instrumental (recompensas e oportunidades)

**Fonte: Schirrmester (2006).**

Na perspectiva multidimensional, o primeiro trabalho desenvolvido foi o de Kelman (1958), que abordou três dimensões para o construto comprometimento, conhecidas como: Submissão, Identificação e Internalização, dimensões essas que estariam

elencadas em três formas pelas quais os indivíduos aceitam a influência social por parte da organização (KELMAN, 1958).

Na abordagem de Kelman (1958), *Compliance* estaria relacionado ao direcionamento dos comportamento e atitudes do indivíduo com o intuito de receber recompensas específicas e não pelo fato destes serem crenças compartilhadas. *Identification* relaciona-se com o comprometimento aos comportamentos adotados pelo indivíduo com o objetivo de estabelecer ou manter relacionamentos satisfatórios com pessoas, grupos ou organizações. Já a dimensão *Internalization* é identificada quando o indivíduo adota certos comportamentos por estes serem congruentes com o seu sistema de valores (Kelman, 1958).

Outro modelo que apresentou destaque nos estudos sobre comprometimento organizacional e que, segundo Medeiros (2005) mostrou importante avanço em relação à estudos anteriores, foi o modelo desenvolvido por Kanter (1968). O trabalho apresenta o comprometimento apoiado em três componentes para o construto, sendo eles: coesão, continuação e controle.

Segundo Kanter (1968), a dimensão coesão ocorre quando o vínculo do indivíduo com as relações sociais da organização é apoiado em técnicas e cerimônias que tornam público o estado de ser membro da organização e que reforçam a coesão do grupo. A dimensão continuação presume a realização de sacrifícios pessoais e de investimentos, o que torna difícil aos mesmos o ato de deixar a organização. Concluindo o modelo, apresenta-se a dimensão controle, que caracteriza o vínculo do indivíduo às normas da organização, que moldam seu comportamento para uma direção desejada, congruente aos valores e objetivos organizacionais.

O modelo de maior aceitação no meio acadêmico internacional foi o proposto por Meyer e Allen (1991), conhecido como Modelo de Conceituação de Três Componentes do Comprometimento Organizacional. O modelo abarca três abordagens teóricas de maior importância acerca do tema: afetiva, normativa e instrumental. A abordagem afetiva traz a noção vínculo por apego do indivíduo com a organização, pela identificação e desejo de envolver-se nos objetivos organizacionais. Já o comprometimento em sua abordagem normativa, diz respeito ao vínculo estabelecido pelo sentimento de obrigação, onde o indivíduo sente que tem uma dívida para com a organização. Por fim, a abordagem instrumental se dá pela

permanência do indivíduo na organização através da análise da custos associados em abandonar a organização.

O modelo desenvolvido por Thévenet (1992) foi outro importante estudo acerca do comprometimento multidimensional. Segundo Sá e Lemoine (1998), em seu trabalho, Thévenet apresentou duas dimensões para caracterizar o comprometimento organizacional: a adesão – como sendo a internalização de valores da organização, tendo como equilíbrio aquilo que os indivíduos valorizam como desejável; e a oportunidade – que se identifica quando a organização oferece ao indivíduo oportunidades que correspondem às suas expectativas.

Segundo Medeiros et. al (2005), outro importante modelo que sistematiza os componentes do comprometimento é Becker (1992). Destaca que o modelo apresenta três bases para o desenvolvimento do vínculo do indivíduo com a organização e que é similar ao modelo proposto por Kelman, em 1958)

O modelo proposto por Jaros et al. (1993) representa um relevante avanço no campo da pesquisa multidimensional do comprometimento, tendo em vista que enfatiza o componente normativo, afirmando a cultura da organização como direcionadora ao comprometimento dos indivíduos. Segundo Medeiros et al. (2005), os autores salientam que o comprometimento se apresentaria em três formas: a) vínculo afetivo, desenvolvido por sentimentos de lealdade, afeição, amizade, alegria e prazer; b) vínculo de continuação, representado pelo sentimento de necessidade de permanência devido altos custos associados ao seu desligamento; c) vínculo moral, estabelecido pelo sentimento de dever, uma obrigação, ou chamado, através dos objetivos, valores e da missão da organização.

Em seu modelo, Medeiros (2003) adotou uma série de dimensões latentes (enfoques), para o construto do comprometimento. O autor apresentou em seu instrumento o enfoque afetivo como sendo a internalização de valores e objetivos organizacionais e instituiu o enfoque afiliativo como sentimento de fazer parte. A dimensão normativa foi dividida em dois enfoques: sentimento de obrigação em permanecer na organização, relacionado ao comprometimento moral com a instituição e, o sentimento de obrigação pelo desempenho, elencando o dever em atingir os objetivos organizacionais e da sua função.

Por fim, a dimensão instrumental foi dividida em três enfoques: linhas consistentes de atividade, associada aos custos e benefícios associados ao seu desligamento; poucas alternativas, demonstrando estar comprometido por ter poucas alternativas de emprego em outras organizações; e recompensas e oportunidades, se dá na percepção por parte do indivíduo, das recompensas recebidas pelo seu esforço em prol dos objetivos organizacionais.

A existência dos variados modelos com abordagens multidimensionais do comprometimento organizacional, evidencia a evolução de conceitos que compõem o construto. É perceptível, por exemplo, que o modelo multidimensional de Kelman (1958), o qual apresenta as dimensões *compliance*, *identification* e *internalization*, transpassa por uma evolução conceitual até o modelo desenvolvido por Meyer e Allen (1991). Se comparados, percebe-se que as dimensões se assemelham na sua natureza, porém com conceitos diferentes.

O estudo de Medeiros (2003) apresenta relevante destaque entre os modelos apresentados, tendo em vista que o autor discute a dimensionalidade das bases do vínculo entre o indivíduo e a organização, corroborando a necessidade do aprofundamento das investigações acerca das bases do construto.

#### **2.4 – Modelo de Conceituação de Três Componentes de Meyer e Allen (1991)**

Como enfatizado anteriormente, os modelos multidimensionais de comprometimento apresentam diversas abordagens acerca dos possíveis componentes explicativos do vínculo do indivíduo com a empresa para a qual trabalha. Nesse contexto, Meyer e Allen (1991) desenvolveram um modelo de conceituação, partindo da combinação de componentes presentes nos indivíduos. O modelo de Meyer e Allen (1991) é o de maior aceitação atualmente na literatura acadêmica, segundo Medeiros et al. (2003), devido abarcar as três abordagens teóricas de maior importância nos estudos de comprometimento organizacional: afetiva, instrumental e normativa.

O modelo de conceituação em três componentes foi resultado dos estudos de Meyer e Allen (1984), que ressaltou que as escalas de Ritzer-Trice e Hrebiniak-Alluto não

eram capazes de medir o comprometimento instrumental, como afirmava Becker (1960).

Em uma revisão acerca do comprometimento organizacional, os autores observaram que as definições para este campo de pesquisa convergiam para três áreas distintas: apego afetivo do indivíduo para com a organização, custos associados à sua saída da organização e obrigação em permanecer na organização (ALLEN E MEYER (1990).

Desta forma, Medeiros e Enders (1998, p.71) caracterizam os indivíduos nas três dimensões do comprometimento da seguinte maneira: “empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem, aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados”.

A seguir é apresentado o Quadro 4, que expõe um resumo conceitual de cada base do comprometimento na perspectiva do modelo de conceituação de três componentes do comprometimento.

**Quadro 3 – Bases do Comprometimento Organizacional**

<b>Categorias</b>	<b>Caracterização</b>	<b>A pessoa permanece na organização porque...</b>	<b>Estado Psicológico</b>
Afetivo	Grau em que o indivíduo se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização.	...sente que quer permanecer.	Desejo
Instrumental	Grau em que o empregado se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	...sente que tem necessidade de permanecer.	Necessidade
Normativo	Grau em que o indivíduo possui um sentimento de obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização.	...sente que tem necessidade de permanecer.	Obrigação

**Fonte: Rego (2002).**

Cabe enfatizar que, segundo Meyer e Allen (1997), o comprometimento multidimensional se caracteriza pela definição de que o indivíduo pode apresentar mais de um tipo de comprometimento em paralelo, tendo evidência maior de um componente, mas sem descartar que apresentará os outros componentes em escala reduzida.

Rodrigues e Bastos (2010) criticam o modelo de Meyer e Allen (1991), apresentando indícios teóricos de que a base instrumental não compõe o comprometimento organizacional. Os autores ressaltam que a base instrumental está relacionada ao construto entrincheiramento organizacional, definido como a tendência do indivíduo em permanecer na organização devido a possíveis perdas associadas à sua saída (Rodrigues, 2009).

Apesar das críticas ao modelo, definiu-se a opção de mantê-lo como suporte teórico e conceitual da pesquisa.

## **2.5 – Construtos Relacionados ao Comprometimento Organizacional**

O campo de pesquisa relacionado ao comportamento organizacional apresenta outros construtos relacionados ao comprometimento – entrincheiramento, engajamento e satisfação – os quais são apresentados nesta seção, com o objetivo de conceituá-los e demonstrar que, apesar de serem relacionados ao comprometimento, constituem outro construto ou parte do comprometimento.

### **2.5.1 – Entrincheiramento**

Devido à constância de transformações no mundo do trabalho, o comprometimento passa a incluir o conceito de entrincheiramento, o qual representa uma resposta à realidade contemporânea do trabalho (BAIOCCHI e MAGALHÃES, 2004). De acordo com Scheible et al. (2013), o entrincheiramento é uma metáfora que consiste na continuidade em uma carreira porque a mudança representa fator desvantajoso ou inviável.

O conceito de entrincheiramento com foco na carreira foi proposto por Carson et al. (1995), possibilitando a análise de um diferente tipo de vínculo, capaz de explicar um comportamento do indivíduo até então atribuído ao comprometimento: a permanência na organização por necessidade (RODRIGUES e BASTOS, 2013).

O entrincheiramento com foco na organização foi introduzido na literatura por Bastos et al. (2008), propondo um modelo teórico composto por três dimensões, sendo elas: ajustamento à posição social, arranjos burocráticos impessoais e limitação de alternativas.

Ajustamento à posição social relaciona-se com investimentos do indivíduo nas condições necessárias à sua adaptação e bom desempenho de determinada atividade (treinamentos). A dimensão arranjos burocráticos impessoais traz a noção de estabilidade financeira e benefícios que seriam perdidos se o indivíduo deixasse a organização (participação dos lucros, previdência privada, etc.). A terceira dimensão – limitação de alternativas – diz respeito a percepção de restrições no mercado de trabalho e de falta de alternativas caso saísse da organização (perfil profissional, idade avançada).

Em seu estudo acerca de entrincheiramento e comprometimento organizacional, Rodrigues (2009) ressalta que pesquisas apontam para a direção de que estes construtos medem parte semelhante de um mesmo fenômeno, tendo em vista que ambos construtos tem sua origem na base teórica de Becker (1960). A autora afirma ainda que há uma sobreposição conceitual entre o construto entrincheiramento organizacional e o comprometimento organizacional instrumental ou de continuação, como também é conhecido.

Portanto, é visto que o avanço das pesquisas demonstram forte relação entre o comprometimento organizacional instrumental e o entrincheiramento organizacional. Porém, é necessário ressaltar que, apesar do conceito de entrincheiramento ser semelhante à base instrumental do comprometimento organizacional, atribuir o entrincheiramento ao comprometimento em sua amplitude, causaria uma confusão conceitual e estrutural entre os construtos.

### 2.5.2 – Engajamento

O construto engajamento no trabalho é resultado dos estudos acerca da síndrome de *burnout* (MASLACH; SCHAUFELI; LEITER, 2001). O conceito do construto teve sua origem na década de 1990 como sendo o “aproveitamento dos membros da organização de seus próprios papéis de trabalho: no *engagement*, as pessoas utilizam e se expressam a si mesmas física, cognitiva, emocional e mentalmente durante o desenvolvimento de seus papéis” (KAHN, 1990, p.694).

Maslach e Leiter (2008) conceituam o engajamento no trabalho como energia, envolvimento e eficácia profissional, considerando que essas três dimensões são diretamente opostas às dimensões do *burnout*. Bakker et al. (2008) afirmam que o engajamento se trata de um construto motivacional positivo, baseado nas dimensões vigor, dedicação e absorção, sempre relacionadas com o trabalho, implicando em sentimentos de realização.

No âmbito organizacional, Llorens et al. (2007) afirma que o engajamento no trabalho baliza os efeitos diretos dos recursos da organização em relação ao desempenho, o bem estar e a qualidade de vida em geral. Trata-se de um estado positivo que possibilita e facilita o uso dos recursos, estando intimamente ligado ao desenvolvimento da organização, estimulando os resultados organizacionais positivos (SALANOVA; SCHAUFELI, 2009).

Desta forma, conclui-se que o indivíduo engajado no trabalho tende a desenvolver maiores níveis de energia e envolvimento com a organização, visando a utilização dos recursos organizacionais de maneira otimizada, refletindo no resultado organizacional. Esse construto se assemelha ao comprometimento organizacional, em sua base afetiva, tendo em vista que o indivíduo comprometido afetivamente apresenta comportamento de identificação e envolvimento com a organização, permanecendo nela porque quer.

### 2.5.3 – Satisfação

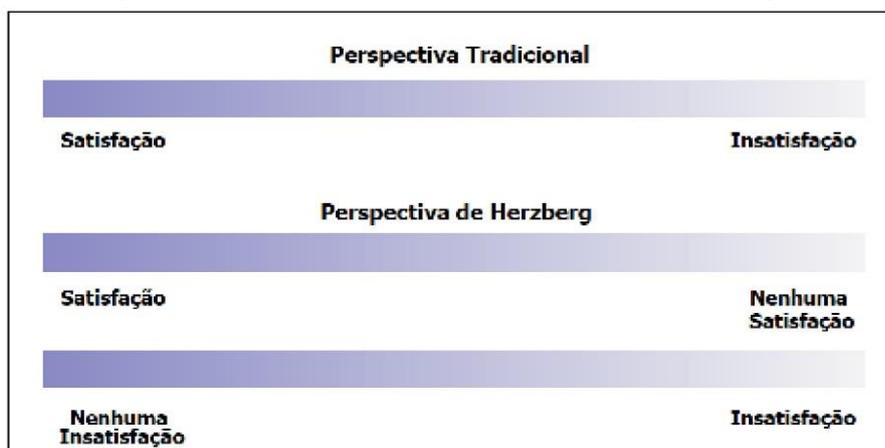
Segundo Locke (1969), a satisfação no trabalho é o resultado da avaliação que o indivíduo tem acerca do seu trabalho ou a realização de seus valores por meio dessa

atividade, sendo uma emoção positiva de bem-estar. O autor ressalta que a satisfação no trabalho se configura como um estado emocional, sendo que possui dois fenômenos: o de alegria (satisfação) e o de sofrimento, desprazer (insatisfação).

Harris (1989) define a satisfação no trabalho como o sentimento expressivo do atual contexto do trabalho. No que concerne à natureza do construto, Fraser (1996) afirma que a satisfação é um estado emocional pessoal do indivíduo, sendo dinâmico, subjetivo e constantemente mutável. O autor complementa que o estado emocional da satisfação apresenta constantes modificações, devido ao fato de sofrer influências de fatores intrínsecos e extrínsecos do indivíduo e do trabalho.

Em relação à estrutura do construto, existem duas perspectivas. A primeira refere-se ao conceito de que satisfação e insatisfação no trabalho constituem um mesmo fenômeno (LOCKE, 1976; HENNE e LOCKE, 1985; O'DRISCOLL e BEEHR, 2000). Neste conceito estrutural os autores consideram que a satisfação e a insatisfação constituem um construto contínuo, em que um extremo representa a satisfação e o outro representa a insatisfação. A segunda concepção é baseada na Teoria de Herzberg (1971), onde a satisfação é considerada como uma atitude do indivíduo em relação ao trabalho que realiza (REGO, 2001; ROBBINS, 2002). Nessa perspectiva, a satisfação e a insatisfação no trabalho são consideradas fenômenos distintos, tendo em vista que a insatisfação está relacionada aos fatores que determinam o trabalho, como ambiente, chefia e recompensas. A Figura 1 demonstra a ilustração e diferenciação das teorias abordadas.

**Figura 1 – Perspectivas teóricas do construto satisfação.**



Fonte: Robbins (1998, p. 173) *apud* Medeiros (2005).

Dessa forma, Bastos (1994) ressalta que a satisfação no trabalho não pode ser considerado antecedente nem consequente do comprometimento organizacional. De acordo com Bastos (1994), as altas correlações observadas entre comprometimento, satisfação no trabalho e motivação podem ser atribuídas a três fatores:

- a) O viés de todas serem mensuradas conjuntamente no mesmo instrumento, considerando-se a natureza afetiva;
- b) A existência de itens similares integrando as diversas escalas; e
- c) A possibilidade de que tais conceitos sejam aspectos específicos de uma resposta afetiva mais generalizada frente ao contexto de trabalho, o que determinaria um efeito de halo entre essas avaliações.

Portanto, a satisfação no trabalho representa um estado emocional, resultante da avaliação, por parte do indivíduo, do contexto organizacional e do trabalho que realiza. Tendo em vista que o construto comprometimento organizacional busca explicar a permanência do indivíduo na organização, os construtos se diferenciam em sua natureza conceitual e estrutural, considerando que o construto satisfação no trabalho busca explicar o estado emocional do indivíduo no contexto de trabalho.

## **2.6 – Antecedentes e Consequentes do Comprometimento**

Em relação à antecedente e consequentes do comprometimento, um dos estudos de maior relevância foi a meta-análise realizada por Mathieu e Zajac (1990). Os autores agruparam os antecedentes em cinco grandes categorias: características pessoais, características do trabalho, relacionamento do líder com o grupo, características organizacionais e características dos papéis desempenhados no trabalho.

Na categoria de características pessoais, Mathieu e Zajac (1990) ressaltam que, entre as variáveis pesquisadas, a percepção de competência pessoal do funcionário é a que exerce maior influência no comprometimento. As variáveis instrução, estado civil (maior para pessoas casadas), gênero (maior para mulheres), posição na organização, habilidades, remuneração e nível de trabalho apresentam efeitos baixos sob o comprometimento. Já as variáveis idade e ética protestante apresentaram efeitos medianos.

No que se refere a categoria características do trabalho, a variável escopo no trabalho apresentou maior relação de associação com o comprometimento, enquanto a variedade de habilidades e desafio no trabalho evidenciaram associações moderadas. A variável autonomia nas tarefas apresentou baixa associação com o comprometimento.

Mathieu e Zajac (1990) evidenciaram, em relação a categoria de relacionamento do líder com o grupo, que a variável comunicação com o líder apresentou maior relação com o comprometimento, enquanto as variáveis independência das tarefas, consideração do líder, liderança participativa e estrutura de liderança apresentaram associação moderada. Por fim, a variável coesão do grupo apresentou baixa associação com o comprometimento.

A categoria de características organizacionais apresentou como resultado do estudo, evidências de não ser um antecedente satisfatório do comprometimento. Por fim, a categoria relacionada às características dos papéis desempenhados na organização, obteve em todas as variáveis – ambiguidade, conflito e sobrecarga de papéis – associações moderadas e inversas com o comprometimento.

Outro importante estudo relacionando antecedentes e consequentes do comprometimento foi realizado por Meyer et al. (2002). Os autores apresentaram três grupos que compõem os antecedentes: variáveis demográficas, variáveis referente a experiências no trabalho e variáveis referentes a alternativas ou investimentos.

De acordo com Meyer et al.(2002), as variáveis relacionadas às características demográficas apresentam baixa correlação com as bases do comprometimento. As variáveis advindas da experiência no trabalho, apresentaram correlações mais fortes que as características pessoais, evidenciando correlação mais intensidade com a base afetiva.

Em seu estudo, os autores evidenciaram forte correlação do comprometimento instrumental com as variáveis educação e habilidades transferíveis, transpondo a ideia de que indivíduos com alto comprometimento instrumental acreditam que seu conhecimento e suas habilidades não podem ser transferidas facilmente para outra organização. Essa evidência corrobora o conceito de comprometimento instrumental,

em que o indivíduo tende a perceber os custos e benefícios associados a sua saída da organização.

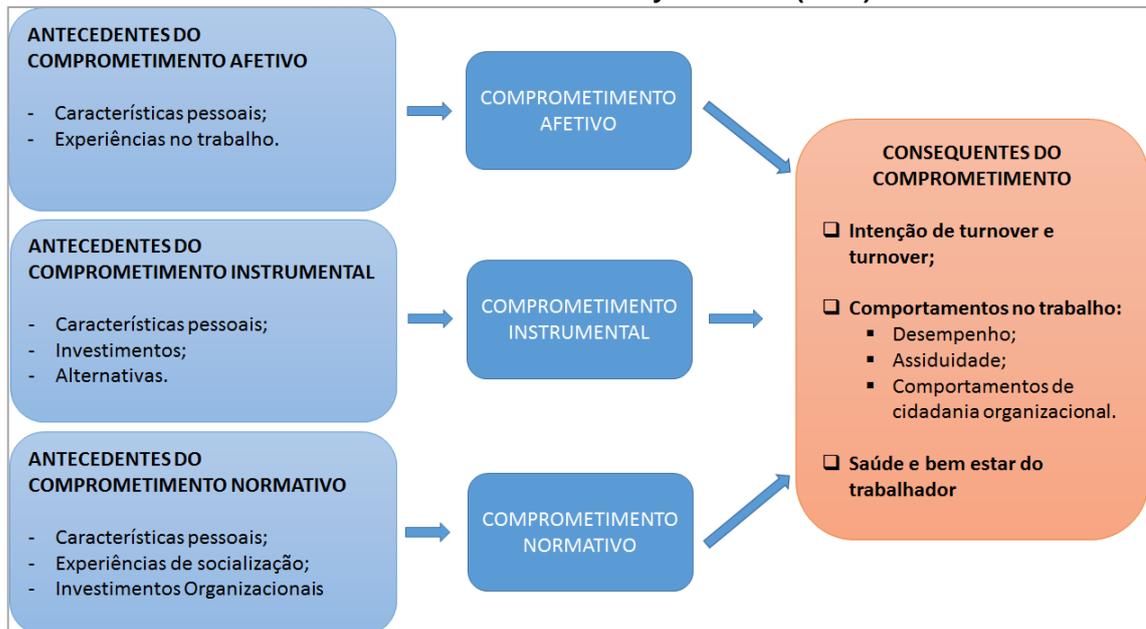
Meyer et al. (2002) obtiveram em seu estudo, resultados evidenciando que as experiências desfrutadas pelo indivíduo no ambiente de trabalho são propulsoras do comprometimento organizacional, relacionando-se de maneira mais forte com o comprometimento afetivo.

No que tange aos consequentes do comprometimento organizacional, Mathieu e Zajac (1990) ressaltam que o desempenho e a satisfação no trabalho são consequências diretas do comprometimento. Em paralelo, os autores evidenciaram que as variáveis intenção de sair da organização e de procurar outro emprego, percepção de alternativas de trabalho e *turnover*, tem correlação inversa com o comprometimento, transpondo que tais variáveis são consequências de baixos níveis de comprometimento organizacional (MATHIEU e ZAJAC, 1990).

Em seu estudo acerca dos consequentes do comprometimento, Meyer et al. (2002) apresentaram como resultado, correlação negativa entre todos os componentes do comprometimento e as variáveis turnover e intenção de deixar a organização, corroborando com as conclusões de Mathieu e Zajac (1990).

Meyer et al. (2002) ressaltam que, em relação aos comportamentos de cidadania organizacional e desempenho no trabalho, foram encontradas correlações positivas com as bases afetiva e normativa do comprometimento e correlações próximas de zero com a base instrumental. Os autores afirmam ainda, que a variável absenteísmo apresenta forte correlação negativa com o comprometimento afetivo, evidenciando que o indivíduo comprometido nessa base tende a apresentar baixos nível de absenteísmo. Na Figura 2, observa-se um resumo dos antecedentes e consequentes, de acordo com Meyer et al. (2002).

**Figura 2 – Antecedentes e Consequentes do comprometimento organizacional, segundo o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991)**



Fonte: Adaptado de Meyer et al. (2002, p.22).

Na literatura brasileira, Siqueira e Gomide Junior (2004) afirmam que o comprometimento afetivo apresenta como consequentes o melhor desempenho, maior esforço no trabalho, menor rotatividade, menor número de faltas e atrasos. Em relação ao comprometimento normativo, suas consequências estão relacionadas à maior satisfação no trabalho, maior comprometimento afetivo, comportamentos de cidadania organizacional e menor intenção de sair da empresa. Por fim, os consequentes do comprometimento instrumental estão relacionados à baixa motivação e desempenho, menor rotatividade e níveis moderados de satisfação (SIQUEIRA e GOMIDE JUNIOR, 2004).

Outro importante estudo brasileiro foi desenvolvido por Medeiros e Albuquerque (2005) aplicado em 82 hotéis de três capitais brasileiras. Os autores realizaram uma investigação acerca da relação entre características organizacionais, comprometimento e desempenho organizacional. Os resultados da pesquisa mostraram que as características organizacionais estudadas apresentaram relações significantes com as dimensões do comprometimento, ressaltando a importância do sistema de recursos humanos no comprometimento dos empregados.

## 2.7 – Estudos Sobre Comprometimento no Brasil

Na literatura nacional, os estudos sobre o comprometimento organizacional tiveram início nos trabalhos de Bastos (1992; 1993), tendo como ponto de partida um balanço conceitual acerca do tema e a enumeração de uma série de sugestões de pesquisa. Dessa forma, este capítulo tem por objetivo elencar os estudos mais relevantes realizados no período de 2010 à 2014.

No Quadro 4 são apresentados alguns estudos e seus resultados acerca do comprometimento organizacional.

**Quadro 4 – Estudos sobre Comprometimento Organizacional (2010 – 2014).**

Autor	Objetivo do estudo	Resultados
Bastos e Menezes (2010)	Testar a influência de variáveis atitudinais (bases afetiva e instrumental) e das intenções comportamentais de comprometimento organizacional sobre intenções de permanência na organização	a) A base instrumental não prediz a intenção de permanência na organização. b) A base afetiva prediz mais fortemente as intenções comportamentais de permanência. c) Intenções de permanência não são constituintes do comprometimento organizacional.
Menezes e Bastos (2010)	Desenvolver e validar a Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (EICCO)	Ao apresentar parâmetros psicométricos satisfatórios, a EICCO é a primeira medida sobre comprometimento organizacional desenvolvida e validada para a avaliação de intenções comportamentais.
Ribeiro e Bastos (2010)	Investigar as implicações da concessão diferenciada de benefícios e remuneração a dois grupos de funcionários, que exerciam função idêntica em uma mesma empresa, sobre a percepção de justiça distributiva e de comprometimento organizacional	Foi demonstrado que o nível de recompensa distinto entre dois grupos de funcionários de uma mesma organização influencia na média de comprometimento e de justiça organizacional. Outro achado foi que a justiça distributiva correlacionou positivamente com o comprometimento normativo.
Estivalete et al. (2010)	Investigar a percepção dos colaboradores de uma empresa internacionalizada acerca da relação entre os valores do trabalho e o comprometimento organizacional, bem como analisar a hierarquia atribuída a esses dois construtos	Constatou-se que os colaboradores demonstram comprometimento instrumental com o cumprimento das regras da empresa, visando à sua estabilidade e evidenciando, dessa forma, a relação entre os valores relativos ao trabalho e o comprometimento organizacional.
Botelho e Paiva (2011)	Descrever e analisar como se encontra configurado o comprometimento organizacional de servidores judiciários, em face das dificuldades enfrentadas pela	Concluiu-se que a falta de infraestrutura, a sobrecarga de trabalho, a falta de perspectivas no plano de carreira e, principalmente, a falta de valorização do servidor influenciam a falta de comprometimento. Fatores como a

	organização diante da substituição e diminuição do quadro funcional.	estabilidade e benefícios adquiridos são responsáveis por mantê-los ligados à instituição.
Menezes e Bastos (2011)	Identificar a melhor estrutura fatorial para o comprometimento organizacional.	Segundo os autores, dimensões instrumentais como a necessidade de permanecer na organização, não fazem parte do construto.
Da Silva e Honório (2011)	Descrever o comprometimento de empregados que trabalham em empresas da construção civil na região metropolitana de Belo Horizonte.	Os homens se comprometem mais afetivamente em razão de fatores relacionados à remuneração, ao exercício do poder, à autonomia e ao orgulho por executarem um trabalho por eles considerado como uma obra de arte. Para as mulheres, o trabalho representa a possibilidade de inserção em um mercado quase que exclusivamente masculino, algo que propicia a oportunidade de aquisição de conhecimento e de crescimento na carreira.
Costa e Dutra (2011)	Verificar se o sucesso na carreira tem influência sobre o comprometimento organizacional.	A percepção de sucesso na carreira explica 20,8% das intenções de comprometimento, sendo que a dimensão intrínseca da carreira é a única que explica a intenção de comprometimento de forma estatisticamente significativa.
Traldi e Demo (2012)	Investigar as relações entre comprometimento organizacional, bem-estar e satisfação no trabalho, através de um censo realizado com os 104 professores de Administração de uma Universidade Federal	a) O comprometimento organizacional normativo foi o único que contribuiu para a explicação da satisfação com o salário. b) O comprometimento organizacional calculativo contribuiu para a explicação dos fatores satisfação com a chefia e satisfação com as promoções. c) O comprometimento organizacional afetivo foi o principal preditor do bem-estar e da satisfação no trabalho.
Moscon et al. (2012)	O objetivo do presente estudo é compreender qual a visão que os gestores possuem do que é um trabalhador comprometido com a organização, explorando a pertinência de se tratar como integrantes do mesmo construto as dimensões afetiva e instrumental	Os gestores pesquisados relacionam o conceito de comprometimento à sua base afetiva e consideram o comprometimento instrumental como sendo a antítese do comprometimento. Consideram que esforço-extra e contribuição adicional são importantes para que um trabalhador possa ser considerado como comprometido.
Paiva e Morais (2012)	Descrever e analisar as variáveis de comprometimento organizacional entre os docentes do campus I do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG)	O enfoque calculativo (melhor estar lá que em outra organização) assumiu destaque junto ao afetivo (gosto pela organização) de modo interdependente, pois o gosto pelo trabalho e pela instituição depende dos retornos que ela oferece ao docente. O enfoque normativo (sentimento de dever pela organização) não apresentou relevância entre os abordados, expondo fragilidades.

Magalhães (2012)	Investigar a relação entre interesses ocupacionais e comprometimento organizacional.	O interesse empreendedor foi associado a maior comprometimento de base afetiva. E o comprometimento instrumental foi mais elevado em trabalhadores com interesses artísticos e investigativos.
Rodrigues e Bastos (2012)	Construir e validar a escala de entrincheiramento organizacional, construído de mesma base teórica do comprometimento de continuação.	Os resultados indicam estabilidade, <i>generalizabilidade</i> e alta consistência interna dos três fatores, formados pelos vinte e dois itens restantes, e respaldam a decisão pela estrutura tridimensional.
Rowe et al. (2013)	Analisar, em docentes do ensino superior, os efeitos dos vínculos com a carreira (comprometimento e entrincheiramento) e com a organização (comprometimento) no seu desempenho.	O entrincheiramento na carreira e o comprometimento organizacional instrumental influenciam negativamente a produção acadêmica dos professores, e o comprometimento com a carreira influencia positivamente o esforço instrucional. Evidências relevantes de como o vínculo do trabalho é um importante preditor do desempenho.
Costa e Bastos (2013)	Avaliar o processo de comprometimento afetivo (CA), de comprometimento de continuação (CC), de percepção de suporte organizacional (PSO) e de intenção de deixar a organização (IDO), associando-os às transformações organizacionais percebidas pelo gestor e trabalhadores.	Os achados contribuem para a compreensão de que os fenômenos organizacionais investigados são construídos processualmente e se alteram ao longo do tempo. Os decréscimos de PSO, CA e CC, e o aumento de IDO podem estar relacionados ao contexto de mudanças nas organizações, ocorridas ao longo de um período de crise no Vale do São Francisco, e marcadas pela queda nos preços das frutas no mercado externo, pelo aumento de demissões e por reestruturações organizacionais.
Leite e Albuquerque (2013)	Elucidar a gestão estratégica de pessoas, a estratégia de retenção de profissionais e a obtenção do comprometimento organizacional	Os resultados mostram, nas interfaces das três unidades, traços que unem as pessoas, em todas essas localidades e em torno do mesmo propósito: reter profissionais de talento. Pode-se dizer que, se torna possível forjar a síntese que conduz ao comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais, nessas estruturas organizacionais, a partir da abordagem estratégica da gestão de pessoas
Paiva et al. (2013)	Descrever e comparar como se encontra configurado o comprometimento organizacional de servidores e terceirizados de uma Fundação Pública de Pesquisa em saúde	As maiores médias foram encontradas para a dimensão afetiva, seguidas da calculativa e da normativa, contraditoriamente à quantidade de motivos de inserção, aspectos positivos e negativos e desejos de mudanças voltados para a calculativa. Foram apuradas diferenças significativas na dimensão calculativa e nas subdimensões "perdas de investimentos

		feitos na organização” e “perdas de retribuições organizacionais”.
Fernandes et al. (2014)	Analisar as relações entre estilos de liderança, percepção de suporte organizacional e comprometimento organizacional afetivo em trabalhadores.	A variável “percepção de suporte organizacional” exerce forte e significativo impacto sobre comprometimento organizacional afetivo, enquanto que a variável “estilos de liderança” não consegue aumentar nem diminuir a força. A pesquisa possibilitou concluir que a variável “estilos de liderança” é um moderador frágil da relação entre percepção de suporte organizacional e comprometimento organizacional afetivo.
Oliveira et al. (2014)	Investigar a relação do comprometimento organizacional com os modelos de remuneração variável e por subsídio.	Os resultados indicam um elevado grau de comprometimento organizacional por parte dos pesquisados, ausência de efeito sobre esse comprometimento com a mudança no regime de remuneração. Verificou-se, ainda, uma percepção de alteração negativa no trabalho com a mudança na remuneração, indicando, para estudos futuros, a análise de como as variáveis de resistência organizacional intermediam a mudança em sistemas de remuneração.
Jesus e Rowe (2014)	Analisar as possíveis influências da percepção de políticas de gestão de pessoas no comprometimento organizacional, verificando o papel mediador da percepção de justiça organizacional	Os resultados evidenciaram que a percepção positiva de justiça nas práticas de gestão de remuneração e de envolvimento aumenta o comprometimento organizacional, com maior peso nas bases afetiva e normativa.
Ribeiro Filho e Honório (2014)	Analisar como se configura o comprometimento organizacional de docentes efetivos do quadro permanente e de docentes temporários do quadro provisório de uma Instituição Federal de Ensino Superior a partir da abordagem multidimensional de Medeiros (2003).	Apesar de ambas as categorias de docentes apresentarem alto comprometimento com as bases obrigação pelo desempenho, afetiva e afiliativa, os temporários apresentaram escores ligeiramente superiores aos seus pares efetivos. Concluiu-se também, que os docentes temporários sentem maior obrigação em permanecer na função, denotando que isso reflete uma gratidão pelas oportunidades de trabalho que lhes são oferecidas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Após a análise dos artigos é evidente que entre os autores brasileiro, ressalta-se a relevante participação do pesquisador Antônio Virgílio Bittencourt Bastos, que escreveu, em parcerias, oito dos vinte e um artigos enunciados no Quadro 4. Destaca-se também a abrangência das pesquisas, tendo em vista que os pesquisadores

desenvolveram os estudos em contextos organizacionais distintos, com o intuito de analisar o construto em diversos aspectos.

O estudo de Rodrigues e Bastos (2012) se destaca entre os estudos com relevância. Através desse estudo, os autores construíram e validaram a escala de entrenchamento organizacional, constituída em três dimensões. A escala proposta destaca o avanço no entendimento do vínculo entre o indivíduo e a organização, bem como propõe delimitações acerca do construto comprometimento organizacional.

Ainda no contexto estrutural do construto, Menezes e Bastos (2011) concluíram em seu estudo, que dimensões instrumentais como a necessidade em permanecer na organização, não fazem parte do comprometimento organizacional. Com o objetivo de conceituar o comprometimento organizacional, Moscon et al. (2012) realizaram estudo compreendendo a visão do gestor sobre o comprometimento. Os autores ressaltam que, na visão dos gestores, o comprometimento tem relação com a base afetiva, sendo que a base instrumental é o oposto do que eles conceituam como comprometimento, destacando que o trabalhador comprometido é aquele que apresenta um esforço extra ou contribuição adicional.

Dentre os estudos, outra abordagem relevante pesquisados pelos autores, foram possíveis fatores preditores do comprometimento organizacional. Ribeiro e Bastos (2010) investigaram a influência de diferentes níveis de recompensa para o mesmo cargo, concluindo que esse fator influencia na média de comprometimento do trabalhador. Corroborando com esse estudo, Jesus e Rowe (2014) afirmam, em sua pesquisa, que a percepção de justiça organizacional nas práticas de gestão de remuneração influenciam positivamente o comprometimento organizacional, principalmente, em suas bases afetiva e normativa.

Destaca-se também, que foram desenvolvidos estudos com o objetivo de descrever e analisar o comprometimento organizacional em distintos contextos organizacionais. Paiva et al. (2013) descreveu e comparou como se encontra configurado o comprometimento organizacional de servidores e terceirizados de uma Fundação Pública de Pesquisa em Saúde. Costa e Bastos (2013) analisaram o comprometimento, considerando o cenário de transformações organizacionais, elencando as pesquisas em distintos contextos organizacionais.

Outra abordagem amplamente estudada, foi a relação entre o comprometimento organizacional e outros construtos. Estudos como o de Traldi e Demo (2012), que aborda a relação entre comprometimento, bem estar e satisfação no trabalho, com o objetivo de explicar a natureza e fatores que se relacionam positiva ou negativamente com o construto comprometimento organizacional.

A pesquisa sobre o tema no Brasil apresenta avanços consideráveis em relação ao comportamento do construto em diferentes contextos organizacionais. Portanto, é necessário que os estudos sobre o comprometimento organizacional continuem se desenvolvendo com profundidade a fim de investigar a estrutura e conceito em diferentes abordagens.

## **2.8 – Cenário das Pequenas Empresas**

Diante de turbulentas variações na economia nacional e mundial, decorrente da globalização e competitividade contínua, as Micro e Pequenas Empresas – MPE's, estão inseridas em um contexto que lutam para sobreviver, considerando a competitividade esmagadora das grandes empresas. Para Alvim (1998), a sobrevivência das empresas está relacionada à aprender a aprender, através de atividades de captação, assimilação, e utilização do aprendizado de forma pertinente.

Atualmente, a flexibilidade no campo das pequenas empresas representa uma estrutura que se adapte a mudança no mercado, tendo em vista que o cenário atual de crise econômica torna obrigatório que as MPE's se tornem organismos vivos na sociedade, identificando oportunidades e interagindo com seu público-alvo, com o objetivo de amenizar ameaças à organização.

É necessário destacar que as Microempresas e Empresas de Pequeno Porte exercem um influente papel na situação econômica do país. O bom desempenho da economia brasileira nos últimos anos impulsionou a alavancagem das MPE's no território nacional. No período de 2000 à 2011, verificou-se avanço significativo na quantidade de empresas e empregos gerados por essas modalidades de estabelecimentos. Em 2011, as MPE's corresponderam à 99% dos estabelecimentos no Brasil, representando mais da metade dos empregos formais de estabelecimentos privados

não agrícolas e parte significativa da massa de salários pagos no país (SEBRAE, 2012). No Gráfico 1 é apresentada a evolução do número de empresas por porte.



Fonte: SEBRAE-NA/Dieese. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2013, p.28.

Com a ilustração do gráfico, é nítida a percepção de que as pequenas empresas têm participação significativa na economia brasileira, tendo em vista que, no período de 2002 à 2012, criaram 6,6 milhões de empregos formais no país.

### 2.8.1 – Classificação das Pequenas Empresas

A classificação das empresas é uma variável indefinida e arbitrária no campo das pesquisas, pois diferentes associações e pesquisadores se utilizam de critérios distintos. De acordo com Terence (2002), a classificação é uma problemática para os pesquisadores, tendo em vista a diversidade de critérios, o tamanho das empresas e suas condições econômicas.

De acordo com o Anuário do Trabalho nas Micro e Pequenas Empresas do SEBRAE, a definição de MPE pode ser feita de duas maneiras: pelo número de pessoas

ocupadas na empresa ou pela receita bruta anual. Nas tabelas 1 e 2 são apresentados os critérios de classificação das empresas.

**Tabela 1 – Classificação das empresas pelo número de pessoas ocupadas.**

Porte	Setores	
	Indústria	Comércio e Serviços
Microempresa – ME	Até 19 pessoas	Até 9 pessoas
Pequena empresa - EPP	De 20 a 99 pessoas	De 10 a 49 pessoas
Média Empresa	De 100 a 499 pessoas	De 50 a 99 pessoas
Grande Empresa	Acima de 500 pessoas	Acima de 100 pessoas

Fonte: SEBRAE-NA/Dieese. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2014, p.23.

**Tabela 2 – Classificação das empresas pela receita bruta anual.**

Porte	Receita Bruta Anual
Microempresa – ME	Até R\$ 360.000,00
Pequena Empresa EPP	De R\$ 360.000,00 até 3.600.000,00

Fonte: Lei Complementar 123 de 14/12/2006, atualizada pela Lei Complementar 139 de 10/11/2011 *apud* SEBRAE-NA/Dieese. Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira, 2014, p.23.

É importante analisar qual tipo de classificação será utilizada pelo pesquisador, tendo em vista que, dependendo do tipo de estudo, a opção de uma ou outra classificação, pode trazer viés para a pesquisa. As duas classificações podem gerar distorções, a exemplo da classificação pela receita anual bruta, que desconsidera a quantidade de funcionário, em que uma empresa pode apresentar faturamento anual alto, mas suas atividades serem desenvolvidas com pouca mão-de-obra.

A classificação mais comum utilizada em pesquisas, é de acordo com a quantidade de pessoas ocupadas no estabelecimento, tendo em vista que a empresa que, à medida que a empresa aumenta consideravelmente seu número de funcionários, sofre modificações de estrutura e comportamento (DRUCKER, 1981). Nesse contexto, o presente estudo adotará essa classificação de empresa, tendo em vista que o fator quantidade de funcionários pode exercer influência sobre os resultados encontrados.

Em relação às características próprias de uma pequena empresa, Pinheiro (1996) elenca alguns fatores delimitadores:

- É de propriedade de um indivíduo ou pequeno grupo de pessoas;
- É administrada pelo proprietário de forma independente e, mesmo quando profissionalizada, este se conserva como o principal centro de decisões;
- Seu capital é financiado basicamente pelo proprietário;
- Tem uma área de operações, limitada geralmente à sua localização, ou, quando muito, à região onde está situada;
- A sua atividade produtiva não ocupa uma posição de destaque ou predominante em relação ao mercado.

Por fim, ressalta-se que as pequenas empresas são definidas pelo tamanho, público alvo e estágio de desenvolvimento. As pequenas empresas possuem características próprias e exclusivas ao âmbito econômico-social, como a contribuição na geração do produto nacional, a absorção de mão de obra, a flexibilidade locacional, desempenhando relevante papel na interiorização do desenvolvimento econômico (CHER, 1990).

### **3 – MÉTODO DA PESQUISA**

#### **3.1 – Paradigma de Pesquisa**

Pesquisa é entendida tanto como procedimento de geração de conhecimento, quanto como procedimento de aprendizagem (princípio científico e educativo), sendo parte integrante de todo o processo reconstrutivo de conhecimento (DEMO, 2000). Nesse contexto, Barros e Lehfeld (2000) destacam que a pesquisa tem como finalidade buscar explicações significativas para problemas ou interrogações, mediante a utilização de procedimentos científicos.

A pesquisa tem um caráter pragmático, é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos” (GIL, 1999. p.42). Assim, pode-se definir, de maneira simples, a pesquisa como um conjunto de ações que tem por objetivo encontrar respostas ou soluções a um problema proposto.

Segundo Creswell (2007), as estratégias de pesquisa podem ser consideradas de caráter qualitativo, quantitativo, ou misto, dependendo da natureza da pesquisa e aplicação de técnicas de pesquisa.

A pesquisa quantitativa é aquela em que o investigador usa primariamente alegações pós-positivistas para desenvolvimento de conhecimento - raciocínio de causa e efeito, redução de variáveis específicas e hipóteses e questões de mensuração e observação de teste e teorias (CRESWELL, 2007. p.35). Nesse contexto, a abordagem quantitativa tem como característica marcante, o ato de mensurar variáveis de pesquisa, testar hipóteses.

A pesquisa qualitativa é aquela em que o investigador sempre faz alegações de conhecimento com base, principalmente, em perspectivas construtivistas (significados múltiplos das experiências individuais, significados social e historicamente construídos, com o objetivo de desenvolver uma teoria ou um padrão) ou em perspectivas reivindicatórias/participatórias (políticas orientadas para a questão; ou colaborativas, orientadas para a mudança) ou em ambas (CRESWELL, 2007. p.35).

Nessa abordagem, as variáveis subjetivas compõem ferramentas essenciais para o desenvolvimento de teorias.

A pesquisa de estratégia mista é aquela em que são combinadas técnicas de pesquisa de abordagem qualitativa e quantitativa. Creswell e Clark (2006) afirmam que a combinação é justificada pela complementariedade das concepções metodológicas de pesquisa científica, ressaltando que a abordagem combinada possibilita um entendimento melhor dos problemas de pesquisa que cada uma das abordagens permitiria isoladamente.

Segundo Collis e Hussey (2005), a pesquisa quantitativa tem por essência a coleta e análise de dados numéricos por meio de testes estatísticos, enquanto a pesquisa qualitativa é mais subjetiva e envolve examinar e refletir sobre as percepções para obter um entendimento das atividades sociais e humanas.

Portanto, considerando o conceito de Collis e Hussey (2005), neste estudo a abordagem a ser utilizada é a qualitativa, tendo em vista que as técnicas de pesquisa visam descrever um fenômeno e buscar variáveis empíricas e subjetivas em relação ao construto.

### 3.2 – População e Amostra

Uma população é qualquer conjunto de itens bem definidos, ou seja, os elementos ou membros de uma população são bem identificados (SILVESTRE, 2007). Nesse contexto, a população do presente estudo é constituída pelas pequenas empresas da cidade de Registro, localizada no Vale do Ribeira, no Estado de São Paulo. O quantitativo da referida população pode ser verificado na Tabela 3.

**Tabela 3 – População da pesquisa (MPE' s do Município de Registro/SP)**

<b>Segmento</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Comércio	1.271	50,44
Serviços	577	22,90
Indústria	202	8,01
Agropecuária	470	18,65
<b>TOTAL</b>	<b>2.520</b>	<b>100,00</b>

**Fonte: SEBRAE (2012) adaptado pelo autor.**

O estado de São Paulo é dividido em 15 mesorregiões ou Regiões Administrativas. A mesorregião é uma subdivisão do estado, composta por diversos municípios de uma determinada área geográfica com similaridades econômicas e sociais. Essa divisão foi criada pelo IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, para fins estatísticos e não constitui uma entidade pública ou administrativa.

A Região Administrativa de Registro é composta pelos seguintes municípios: Barra do Turvo, Cajati, Cananeia, Eldorado, Iguape, Ilha Comprida, Itariri, Jacupiranga, Juquiá, Miracatu, Pariqueira-Açu, Pedro de Toledo, Registro e Sete Barras. A região é localizada no sul do estado de São Paulo, sendo um ponto central entre as capitais São Paulo/SP e Curitiba/PR, com acesso pela Rodovia Régis Bittencourt (BR-116) com distância de 185 km da capital paulista.

A população do Vale do Ribeira, aqui representada pela Região Administrativa de Registro, é a região com a menor população do estado de São Paulo, como pode-se verificar no Quadro 5.

**Quadro 5 – População das Regiões Administrativas do estado de SP**

<b>Região Administrativa</b>	<b>População</b>
Araçatuba	732.552
Araraquara	976.993
Santos	1.709.686
Barretos	425.054
Bauru	1.096.961
Campinas	6.325.125
Franca	734.707
Marília	978.804
Presidente Prudente	842.982
Ribeirão Preto	1.225.286
<b><u>Registro</u></b>	<b><u>207.002</u></b>
São Paulo	20.141.707
São José dos Campos	2.316.604
São José do Rio Preto	1.451.761
Sorocaba	2.890.965

Fonte: Censo IBGE (2010)

A região de Registro representa 0,72% da população do estado, sendo a área menos populosa e menos desenvolvida com a menor taxa de urbanização. Tal fato pode ser explicado pela região abrigar uma grande porção da Mata Atlântica do Brasil, sendo 64% do território do Vale do Ribeira ocupado por cobertura vegetal nativa, com várias áreas de preservação, parques estaduais e federais (Portal Cidades Paulistas).

No Censo IBGE (2010), a cidade de Registro apresentou uma população de 54.261 habitantes, sendo que a estimativa para o ano de 2015 é de 56.280 habitantes, apresentando IDHM – Índice de Desenvolvimento Humano Municipal em considerável avanço se comparado aos índices do estado e do país, conforme Tabela 4.

**Tabela 4 – Comparativo do IDHM.**

População	IDHM		
	1991	2000	2010
Registro	0,509	0,650	0,754
São Paulo (estado)	0,578	0,702	0,783
Brasil	0,493	0,612	0,727

**Fonte: Atlas IDHM, 2013.**

A economia da região foi predominante da agricultura, como principal fonte de desenvolvimento, o cultivo da banana, do chá, plantas ornamentais e do palmito pupunha. A polo regional de Registro é responsável por mais de 50% da produção de banana do estado de São Paulo, que é o estado que mais produz o fruto. Percebe-se assim, a importância da agricultura para o desenvolvimento da região.

A cidade de Registro é considerada o principal centro comercial da região do Vale do Ribeira, contendo galerias comerciais, filiais de redes de comércio e diversas revendedoras de veículos. Possui um distrito industrial com capacidade para até quinze indústrias em uma área de 240 mil metros quadrados. Atualmente, existem oito empresas instaladas nesse distrito industrial.

Diante da necessidade do desenvolvimento econômico tecnológico da região, instituições como o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, Universidade

Estadual de São Paulo (Unesp) e a Prefeitura Municipal já firmaram um convênio cujo objetivo é constituir o primeiro parque tecnológico da região do Vale do Ribeira, oferecendo condições favoráveis para o desenvolvimento de empresas com foco em tecnologia.

A amostra do estudo se trata de uma amostra não probabilística, tendo em vista que não se faz uma seleção aleatória da amostra, sendo escolhidas empresas por conveniência e facilidade de acesso. Segundo Lakatos e Marconi (2010), esse tipo de amostra não pode ser objeto de certos tipos de tratamento estatístico, o que diminui a possibilidade de generalizar para o todo os resultados obtidos para a amostra.

Devido à predominância de empresas comerciais na população, optou-se por aplicar o questionário em tal ramo de atividade. O questionário foi aplicado a 99 trabalhadores, em empresas de diferentes áreas de atuação no mercado, conforme o Quadro 6.

**Quadro 6 – Quantidade de trabalhadores por área de atuação das empresas**

<b>Área de atuação da empresa</b>	<b>Quantidade de pesquisados</b>
Autopeças (1 empresa)	10
Comércio de Alimentos (1 empresa)	10
Loja de Calçados (1 empresa)	15
Loja de Variedades (2 empresas)	26
Materiais de Construção (1 empresa)	18
Perfumaria (2 empresas)	20
<b>Total</b>	<b>99</b>

**Fonte: Elaborado pelo autor.**

Portanto, percebe-se que os trabalhadores que compõem a amostra pesquisada atuam em diversas áreas do mercado, ressaltando que, em cinco, das oito empresas, a área de atuação é voltada à clientes do gênero feminino, o que pode apresentar como tendência, trabalhadores do gênero feminino também, por terem mais afinidade com as atividades cotidianas.

### 3.3 – Instrumentos de Pesquisa

Para verificar o comprometimento do indivíduo com a organização, foi utilizada a escala de comprometimento organizacional desenvolvida por Meyer e Allen (1991) e validada no Brasil por Medeiros e Enders (1998) e Bandeira, Marques e Veiga (1999). Essa escala tem por objetivo, medir o grau de comprometimento do trabalhador em relação à organização em que trabalha, na perspectiva de três dimensões: Afetiva, Instrumental e Normativa.

O instrumento utilizado é composto por dezoito afirmativas, sendo que cada dimensão é composta por seis delas. Foi utilizada uma escala do tipo Likert de cinco pontos, em que o respondente manifestou o grau de concordância com as afirmativas, como segue abaixo:

- 1 = Discordo totalmente;
- 2 = Discordo pouco;
- 3 = Nem concordo e nem discordo;
- 4 = Concordo pouco;
- 5 = Concordo totalmente.

No Quadro 7 pode-se verificar as dezoito assertivas que compõem o questionário, contemplando as três dimensões estudadas.

**Quadro 7 – Composição do instrumento de pesquisa tridimensional.**

<b>Item</b>	<b>Comprometimento Afetivo</b> <i>“Permaneço na organização porque quero”.</i>
1	Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha carreira nesta organização.
2	Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.
3	Eu sinto, em mim, um forte senso de integração com esta organização.
4	Eu me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.
5	Eu me sinto como uma pessoa de casa nesta organização.
6	Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.
<b>Comprometimento Instrumental</b> <i>“Permaneço na organização porque preciso”.</i>	
7	Na situação atual, ficar nesta organização é, na realidade, uma necessidade mais do que um desejo.
8	Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar esta organização agora.
9	Se eu decidisse deixar esta organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.
10	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.
11	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia pensar em trabalhar num outro lugar.
12	Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.
<b>Comprometimento Normativo</b> <i>“Permaneço na organização porque me sinto obrigado”.</i>	
13	Eu sinto obrigação de permanecer nesta organização.
14	Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar esta organização agora.
15	Eu me sentiria culpado se deixasse esta organização agora.
16	Esta organização merece minha lealdade.
17	Eu não deixaria esta organização agora, porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.
18	Eu devo muito a esta organização.

**Fonte: Bandeira, Marques e Veiga (1999).**

Além da escala tridimensional de Meyer e Allen (1991), existem outras escalas na literatura nacional acerca da mensuração do comprometimento organizacional. Uma delas é a escala desenvolvida por Siqueira (1995), que são as versões nacionais para as três bases de comprometimento como conceituadas por Meyer e Allen. A autora apresenta uma escala individual para cada base do comprometimento organizacional, se configurando em versões completas e reduzidas.

Outra escala desenvolvida no cenário nacional foi a EBACO – Escala de Bases do Comprometimento Organizacional, por Medeiros (2003). A escala é composta de 28 itens, sendo 4 para cada uma das 7 bases, respectivamente. Ainda nesse contexto, destaca-se a escala apresentada por Bastos e Aguiar (2015), a qual trata o comprometimento com base unidimensional, considerando que a base instrumental não compões conceitualmente o comprometimento e, sim, o entrincheiramento organizacional, além de integrar na mesma base, a abordagem afetiva e normativa.

Apesar da existência de várias escalas para mensuração do comprometimento organizacional, optou-se pela escala de Meyer e Allen (1991), validada por Bandeira, Marques e Veiga (1999), devido ao fato de que esse instrumento foi amplamente pesquisado e o mais utilizado em pesquisas sobre o tema. Ressalta-se também, que a escolha da escala considerou que este estudo tem por objetivo estudar e diagnosticar apenas os níveis de comprometimento e, não aferir resultado em relação a desempenho individual e organizacional.

Foi aplicado um questionário composto por doze questões de respostas fechadas e algumas questões abertas sobre estratégias de gestão de recursos humanos. Oito questões abordaram os antecedentes, na visão dos gestores das pequenas empresa, que influenciam a permanência do trabalhador na sua empresa e as demais estavam relacionadas a consequentes, mas que não explicam a sua relação com o comprometimento. Tal questionário está contido no Anexo C.

Foi utilizado também, o instrumento de pesquisa conhecido por *Focus Group* ou Grupo Focal. O Focus Group é um tipo de entrevista em profundidade realizada em grupo, formado pela quantidade de 8 a 12 pessoas, cujas reuniões têm características definidas quanto à proposta, ao tamanho, à composição e aos procedimentos de condução (OLIVEIRA e FREITAS, 2006). Os autores ressaltam que os participantes do grupo, a partir de ideias e colocações, influenciam uns a outro no enriquecimento da discussão, tendo em vista que o moderador tem o papel de estimulá-los por comentários ou questões propostas.

É necessário ressaltar que a aplicação do *Focus Group* se deu em apenas um grupo, composto por nove pessoas, representando duas empresas.

### 3.4 – Procedimento de Coleta de Dados

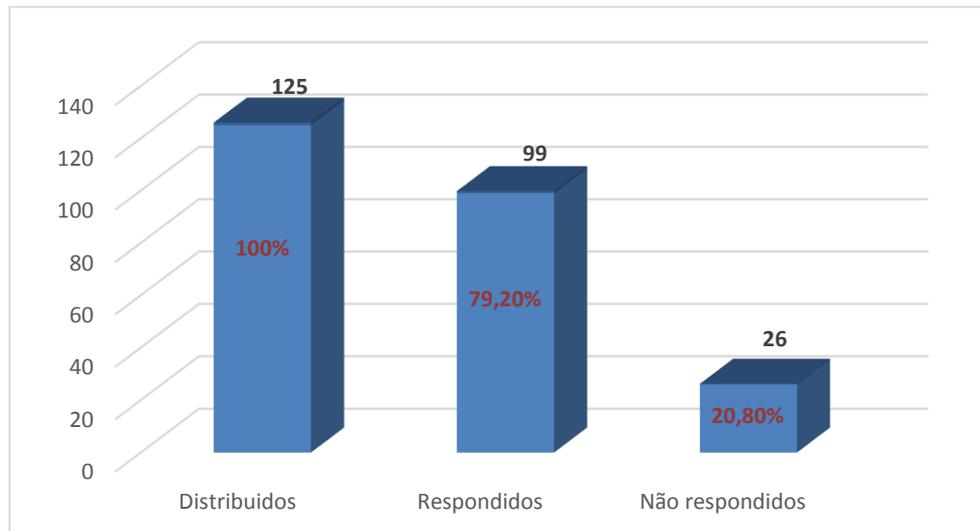
Tendo em vista o instrumento de pesquisa e a amostra por conveniência apresentados nos itens anteriores, é necessário explicitar de que maneira foi realizada a coleta de dados, sendo composta de três etapas.

Primeiramente, foram visitadas 11 empresas e apenas 8 aceitaram participar da pesquisa, onde os gestores responderam ao questionário sobre antecedentes e consequentes. É relevante destacar a dificuldade de se aplicar pesquisas em pequenas empresas, em que os trabalhadores e até mesmo os gestores ou donos dos pequenos negócios tem a percepção de que a pesquisa vai prejudicar o trabalhador individualmente ou a sua empresa como um todo. Algumas empresas demonstraram o receio de que fossem expostas, porém, ao explicar que não seriam divulgados dados específicos de cada empresa, aceitaram participar da pesquisa.

A segunda etapa da coleta de dados foi realizada pela aplicação do questionário estruturado com escala *likert*, para mensuração do comprometimento dos trabalhadores e o questionário acerca dos antecedentes na visão dos gestores de pequenas empresas da cidade de Registro - SP. Primeiramente o pesquisador visitou as empresas, apresentando a pesquisa e solicitando a autorização do gestor para aplicação do questionário aos funcionários e ao próprio gestor. O questionário foi aplicado pessoalmente nas empresas, onde o pesquisador se dirigia à cada funcionário e apresentava a pesquisa, explicando de que maneira deveria ser respondido o questionário.

No total, foram distribuídos 125 questionários nas oito empresas pesquisadas. Porém, na coleta do questionário, retornaram apenas 99 respondidos, demonstrando 79,2% de retorno (Gráfico 2).

Gráfico 2 – Quantidade de questionários aplicados



Fonte: Elaborado pelo autor.

A terceira parte da coleta de dados foi realizada por meio da técnica de pesquisa *Focus Group*. Segundo Oliveira e Freitas (2006), essa técnica é recomendada para orientar e dar referencial à investigação ou à ação em novos campos, gerar hipóteses baseadas na percepção dos informantes, gerar informações adicionais a um estudo em larga escala, entre outros. Após a compilação dos dados utilizando estatística descritiva com médias e frequências, foi realizado o grupo focal, composto pelo moderador (próprio participante) que conduziu a reunião, a observadora (convidada) e nove trabalhadores de duas empresa.

Para a realização do grupo focal foi elaborado um evento, oferecendo um treinamento de técnicas de vendas com uma professora convidada, seguido da reunião do grupo focal e um *coffee break* para encerramento. A ideia do evento surgiu da dificuldade em reunir os trabalhadores em um horário fora do expediente de trabalho, levando em consideração que o treinamento seria relevante para eles, já que todos trabalham no comércio.

Foram convidados à participar do evento, aproximadamente 60 trabalhadores de 5 empresas visitadas pessoalmente pelo pesquisador, sendo que, por meio de uma lista de interesse, 27 trabalhadores demonstraram disponibilidade em participar do evento.

Desta forma, seriam realizados dois ou três grupos focais com trabalhadores de cinco empresas. Contudo, apenas nove trabalhadores de duas empresas compareceram à reunião, formando um grupo com quantidade de participantes aceitável (OLIVEIRA e FREITAS, 2006), ressaltando que os participantes participaram ativamente na reunião, expressando suas ideias e pensamentos.

Como observadora, foi convidada uma Professora Mestre em administração, com experiência em grupo focal, para agregar conhecimento e percepções acerca das observações e reações do grupo.

A reunião foi estruturada em tópicos para melhor produtividade (OLIVEIRA E FREITAS, 2006), sendo dividida em cinco temas: o que é Comprometimento Organizacional; perfil demográfico da pesquisa; resultados da pesquisa (bases); afirmativas com maior e menor grau de comprometimento; e antecedentes e consequentes.

Os recursos utilizados na reunião foram uma sala formando um círculo de discussão, com um projetor multimídia para a apresentação de slides. Foram feitas anotações e gravação de áudio pelo observador para análise posterior. A apresentação utilizada nesta reunião está contida no Anexo D.

### **3.5 – Análise de Dados**

A análise de dados se deu em duas etapas, semelhante à coleta de dados. Na primeira etapa, foram tabulados os dados obtidos pelo questionário aplicado, utilizando-se da estatística descritiva (média, mediana, frequência, desvio padrão, etc.) para análise. De acordo com Bisquerra et al. (2007), a estatística descritiva compreende a coleta, organização e análise dos dados observados, a fim de tornar de maneira simples a sua visualização, com vistas à compreendê-los e interpretá-los melhor.

Na segunda etapa, foi realizada a análise de conteúdo, resultante da reunião de *Focus Group*, realizada posteriormente ao questionário aplicado. A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimento relativo às

produção/percepção destas mensagens (BARDIN, 2009). Foram elencadas questões abertas para discussão entre os membros do grupo, para que os mesmos discorram sobre seu entendimento e sua perspectiva do construto.

Em seguida, foi utilizada a estratégia de triangulação de dados, visando mesclar técnicas para obtenção de achados de pesquisa relevantes para a literatura. A triangulação é considerada um conceito central na integração metodológica sendo constituída como uma forma de combinar vários métodos qualitativos entre si (FLICK, 2005) e de articular métodos quantitativos e qualitativos (FIELDING e SCHREIER, 2001). A triangulação de dados proporcionou comparar o nível de comprometimento e dados resultantes da análise de conteúdo do *Focus Group*, com as teorias apresentadas no referencial teórico deste estudo.

Por fim, apesar de diversos estudos validarem a escala de Meyer e Allen (1991) no Brasil, foi apresentado como resultado adicional deste estudo, a análise fatorial da escala para confirmação de sua adequação para aplicação no ambiente das pequenas empresas.

### **3.6 – Confiabilidade, Validade e Limitação da Pesquisa**

A confiabilidade de estudos qualitativos é marcada por problemas relacionados à essência do método. Manning (1979) *apud* Neves (1996) chama a atenção para os problemas relacionados ao uso da linguagem na expressão de ideias, e para o fato de que estas devem ser decodificadas para que a análise qualitativa seja feita.

Os problemas em relação a confiabilidade da pesquisa qualitativa não são de simples solução. Bradley (1993) *apud* Neves (1996), recomenda o uso de quatro critérios para minimizar os problemas, os quais são: 1) conferir a credibilidade do material investigado; 2) zelar pela fidelidade no processo de transcrição que antecede a análise; 3) considerar os elementos que compõem o contexto; e 4) assegurar a possibilidade de confirmar posteriormente os dados pesquisados. Dessa maneira, deve-se seguir sequencialmente as etapas do projeto de pesquisa, a fim de assegurar a confiabilidade e minimizar problemas posteriores.

Para Kvale (1995) *apud* Oliveira e Piccinini (2009), a validade na pesquisa qualitativa é expressa em todos os momentos em que o pesquisador desenvolve a pesquisa: a) na problematização do assunto, por meio da coerência da base teórica utilizada com o enfoque dado; b) na estruturação da pesquisa, a validade envolve a adequação do desenho de pesquisa e os métodos usados para cada tópico, além dos objetivos que dão o direcionamento do estudo; c) na coleta de dados, está no cuidado ao checar os dados informados, respeito ao que está sendo expresso pelos participantes; d) na interpretação, refere-se à forma como as questões são colocadas no texto e à lógica das interpretações realizadas; e) na verificação, está relacionada tanto com a validade do conhecimento produzido como para quais formas de validação são relevantes um estudo específico, e a decisão de que é relevante para a comunidade no diálogo da validade.

Na perspectiva da pesquisa qualitativa, de acordo com De Paiva Junior et al. (2011), existem três formas de caracterizar a validade de uma pesquisa qualitativa: 1) validade aparente, que se refere à quando um método de pesquisa produz o tipo de informação desejado ou esperado; 2) validade instrumental, que procura a combinação entre os dados fornecidos por um método de pesquisa e aqueles gerados por algum procedimento alternativo, que é aceito como válido; e 3) validade teórica, que se refere à legitimidade dos procedimentos da pesquisa em termos de teoria estabelecida.

Cabe ressaltar que o instrumento de pesquisa utilizada nesse estudo, dos autores Meyer e Allen (1991) foi validado em diversas culturas e países, demonstrando a sua aplicabilidade e validade instrumental.

Este estudo apresenta como limitação, o tamanho da amostra, tendo em vista que a mesma será determinada por conveniência e de maneira não probabilística. Devido este problema, os resultados não poderão ser generalizados ao universo pesquisado das pequenas empresas.

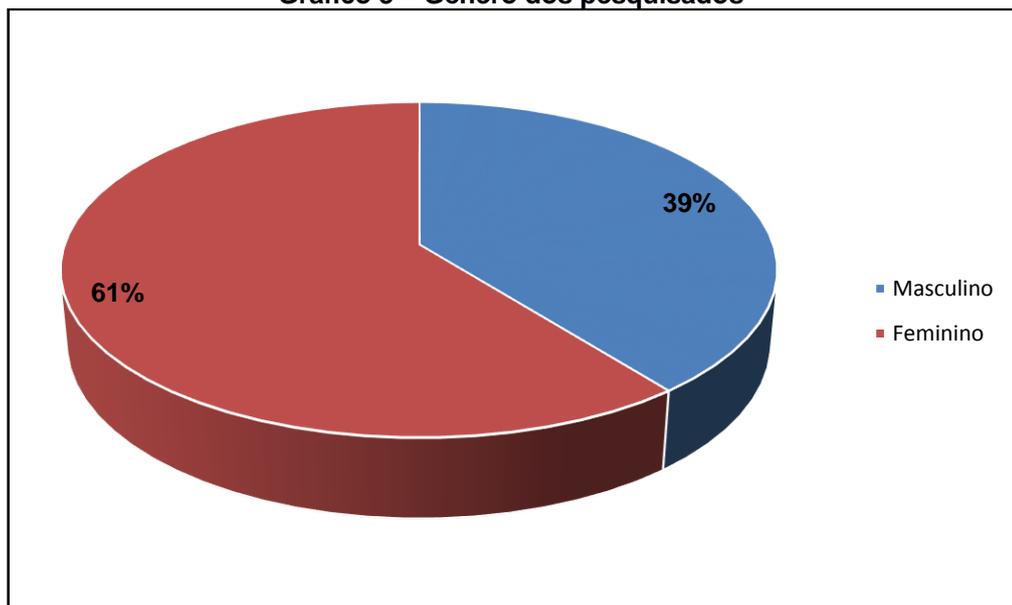
## 4 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 – Perfil Demográfico da Amostra

A primeira parte do questionário, constituída por seis questões fechadas, foi aplicada aos trabalhadores visando à caracterização da amostra, abordando: gênero, idade, escolaridade, estado civil, quantidade de dependentes e tempo de trabalho na empresa. A partir da análise dessas informações, é possível caracterizar o perfil da amostra pesquisada.

A primeira questão abordou o gênero dos pesquisados (Gráfico 3), onde a predominância foi feminina, representando 61% da amostra. O grande quantitativo feminino é resultado de a pesquisa ter sido aplicada em pequenas empresas de comércio, cuja atividade principal é comércio de roupas, calçados e cosméticos, o que justifica o grande número de trabalhadores do gênero feminino. Como exemplo pode-se citar uma das empresas pesquisadas do ramo de comércio de cosméticos, que tem seu quadro de funcionários constituído por 19 pessoas, dentre as quais apenas dois funcionários são homens.

Gráfico 3 – Gênero dos pesquisados



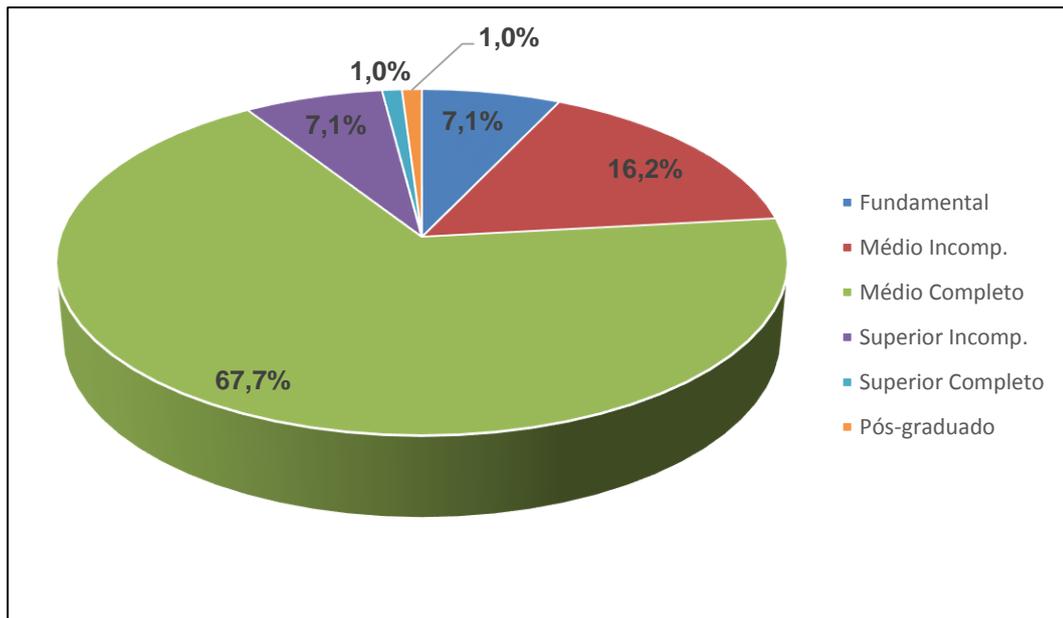
Fonte: Elaborado pelo autor.

No gráfico 4, que representa a idade dos pesquisados abordada na segunda questão, se observa que a amostra da pesquisa apresenta um perfil jovem. A maioria dos pesquisados - 65,6% - tem menos de 35 anos de idade. Também é evidente que a maior concentração de pesquisados está nas categorias de 18 a 25 anos e 26 a 30 anos, demonstrando a falta de alternativas e de perspectiva de uma carreira mais vantajosa em empresas de outros ramos de atividade.



Fonte: Elaborado pelo autor

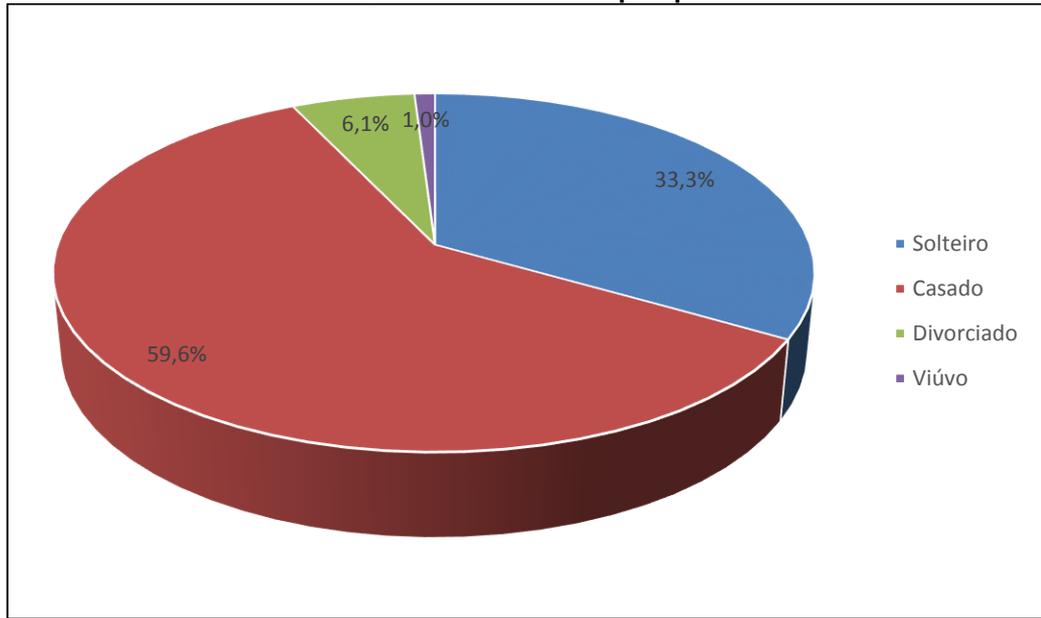
A característica abordada na terceira questão foi a escolaridade dos trabalhadores. Observa-se no Gráfico 5 que 23,3% da amostra possuem apenas o ensino fundamental ou o ensino médio incompleto e que 67,7% dos trabalhadores possuem apenas o ensino médio completo, ou seja, 90% da amostra nem sequer iniciou o ensino superior. A predominância do comércio na região, que não exige um nível avançado de escolaridade para a execução de suas atividades, pode justificar esse cenário com mão de obra pouco qualificada.

**Gráfico 5 – Escolaridade dos pesquisados**

Fonte: Elaborado pelo autor

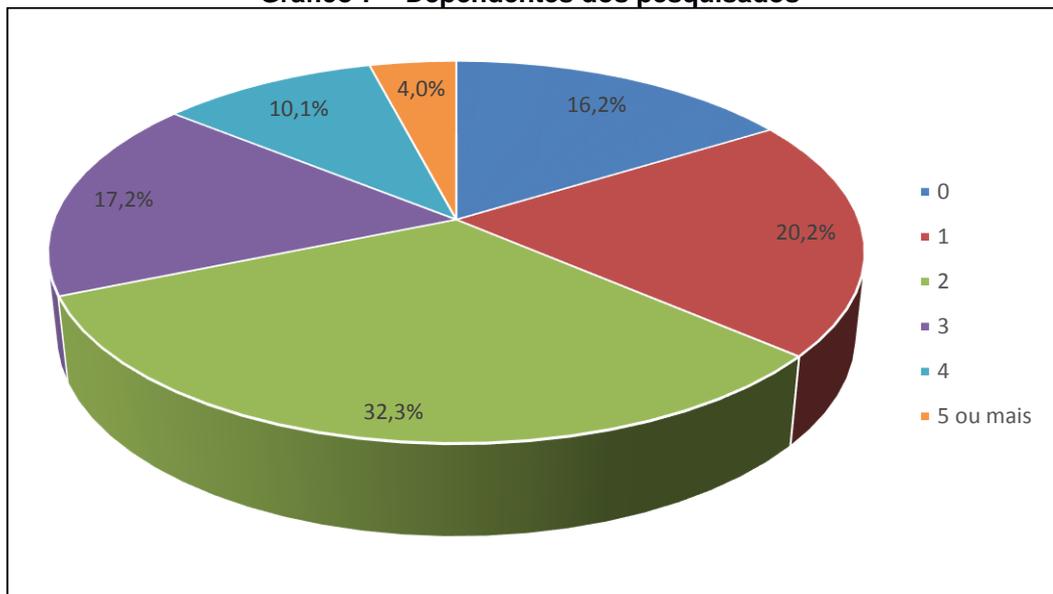
Em relação à escolaridade dos trabalhadores, é relevante destacar, também, que apenas duas pessoas entre as noventa e nove participantes da pesquisa possuem ensino superior completo.

No Gráfico 6 são apresentados os resultados da pesquisa em relação à característica estado civil. Observa-se que grande parte dos pesquisados, 33,3%, apresentou estado civil solteiro e que a maioria representada por 59,6% dos trabalhadores são casados.

**Gráfico 6 – Estado civil dos pesquisados**

Fonte: Elaborado pelo autor.

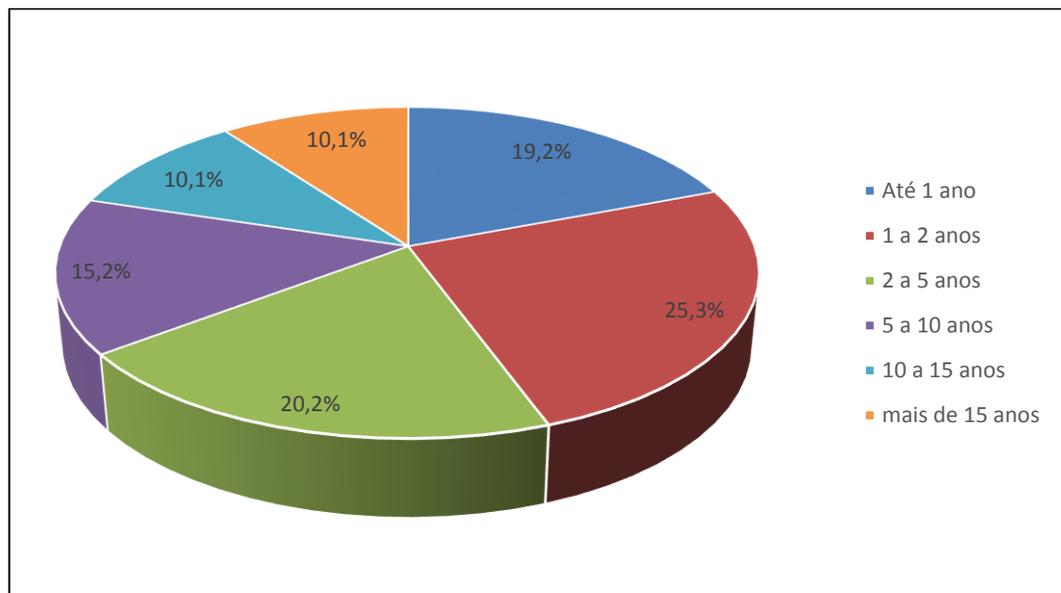
O gráfico 7 apresenta o número de dependentes dos trabalhadores, ou seja, quantas pessoas dependem do seu ganho. Observa-se que mais da metade dos trabalhadores tem um ou dois dependentes. A maior parte da amostra pesquisada concentra-se em pessoas casadas e com dependentes, o que mostra que possuem maiores despesas devido suas obrigações com os dependentes.

**Gráfico 7 – Dependentes dos pesquisados**

Fonte: Elaborado pelo autor.

A última questão abordou o tempo em que o pesquisado trabalha na organização (Gráfico 8). É relevante destacar que, de acordo com o Gráfico 7, 64,7% dos pesquisados trabalham a menos de cinco anos na empresa onde estão atualmente. Em contrapartida, cerca de 20% trabalham há mais de 10 anos na mesma empresa, configurando uma amostra com características diversificadas.

**Gráfico 8 – Tempo de trabalho na empresa dos pesquisados**



**Fonte: Elaborado pelo autor.**

Portanto, pode-se concluir que a amostra pesquisada é composta, em sua maioria, por mulheres, jovens, casadas e com dependentes, perfil que caracteriza pessoas com dependentes de sua renda para sobrevivência.

#### **4.2 – O que é Comprometimento?**

Na reunião do grupo focal foi debatida a questão do que é Comprometimento Organizacional. O mediador, antes de apresentar os conceitos teóricos, propôs aos participantes uma discussão sobre o que é comprometimento organizacional no ponto de vista deles. Um dos participantes destacou que:

“... o comprometimento faz parte de um conjunto de ações que torne o ambiente organizacional agradável para que o cliente se sinta bem na empresa, já que o foco do comércio é o cliente.”

Outros participantes complementaram que um ambiente agradável deve ser prezado também entre os colegas de trabalho, não observando como foco apenas o cliente, mas sim o convívio harmonioso entre os pares. Essa percepção dos participantes em relação ao conceito do construto direciona o comprometimento como sendo uma premissa da organização e não um vínculo oriundo do indivíduo para a organização.

No decorrer da discussão, outro participante ressaltou que situações do tipo “chegar no horário” e “cumprir a sua tarefa” expressam o comprometimento do indivíduo com a organização. Essa abordagem dos trabalhadores remetem ao comprometimento em sua base normativa, em que as regras e valores organizacionais são internalizados pelos indivíduos. Os participantes salientaram, ainda, que o trabalhador comprometido é aquele que se preocupa em fazer além da sua tarefa atribuída, conceito esse que está ligado ao desempenho, que se trata de um consequente do comprometimento afetivo.

Por fim, o mediador apresentou o conceito teórico de comprometimento baseado no modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), onde o comprometimento é o vínculo entre o indivíduo e a organização, que influencia a sua permanência na empresa. Os participantes aceitaram esse conceito, embora acreditassem, inicialmente, que o comprometimento está relacionado à organização.

### **4.3 – Bases do Comprometimento**

Nessa parte do estudo são apresentados os resultados da pesquisa tendo como premissa a classificação das três bases do comprometimento, bem como a análise fatorial do questionário.

### 4.3.1 – Comprometimento Organizacional Geral

Como já citado anteriormente, esse estudo teve como suporte teórico o modelo tridimensional do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991), cujo construto tem como estrutura três bases conceituais: afetiva, instrumental e normativa. Portanto, nesse tópico, estão apresentados os resultados da pesquisa em relação às bases do comprometimento organizacional.

Na tabela 5 estão apresentados os resultados de maneira geral do comprometimento de acordo com suas bases.

**Tabela 5 – Resultado das bases do comprometimento**

<b>Base do Comprometimento</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
AFETIVO	3,50	1,29
INSTRUMENTAL	3,06	1,39
NORMATIVO	3,10	1,48

**Fonte: Elaborada pelo autor**

Observa-se, na Tabela 5, que a base predominante entre os pesquisados dessa amostra é a afetiva, seguida da base normativa e, por fim, a instrumental. As bases instrumental e normativa apresentaram suas médias bem próximas (3,09 e 3,10), já a base afetiva se destacou com 3,50 de média nas respostas.

Observa-se, ainda, que a base afetiva apresentou o menor desvio padrão, demonstrando respostas mais próximas da média; já a base normativa obteve o maior desvio padrão, caracterizando respostas mais discrepantes e distantes da média.

É relevante destacar que o resultado encontrado é semelhante a estudos realizados em grandes empresas, destacando que as diferentes estruturas organizacionais não influenciaram na predominância da base afetiva

No grupo focal, após a explicação da natureza das três bases do comprometimento e antes de apresentar os dados da Tabela 5, o mediador questionou sobre qual base, na opinião dos participantes, seria a predominante na pesquisa.

Os participantes responderam que, por se tratarem de pequenas empresas de comércio sem carreiras atrativas e com salários razoáveis, o resultado mostraria que os trabalhadores permanecem nas empresas pela necessidade de se ter um ganho para manter a família ou a si próprio. Outra opinião dos participantes foi de que os trabalhadores também permanecem na mesma empresa pela falta de alternativas de emprego em outras de maior porte que poderiam oferecer carreiras mais vantajosas, opiniões que se relacionam com o comprometimento instrumental.

Ainda, para estimular a discussão, o mediador realizou a seguinte pergunta aos participantes da reunião: “Por que vocês permanecem na empresa em que estão hoje?”

A resposta foi dividida entre as opções “permaneço pela necessidade” e “permaneço porque gosto”. Uma das participantes respondeu que necessita do emprego, mas também permanece na empresa porque gosta e, segundo ela, apesar da necessidade, trabalhar em uma empresa que não gosta ou não se sente envolvido não faz com que o trabalhador permaneça nela. Ela ainda complementou que, o sentimento de afeto e envolvimento com a empresa tem maior relevância em relação à necessidade na decisão de permanecer na empresa, salientando que mesmo que recebesse uma oferta de emprego mais vantajosa, decidiria permanecer porque já se sente como parte da empresa.

Portanto verifica-se que, quando estimulados a apresentarem as suas opiniões, os participantes responderam que a predominância é da instrumental, seguida da afetiva. Nos comentários os participantes não citaram a permanência pela obrigação, diferindo do resultado obtido na Tabela 5.

A seguir, no Quadro 8 estão apresentados os escores médios de cada componente da escala.

Quadro 8 – Escores médios das afirmativas e bases do comprometimento

		AFIRMATIVAS	MÉDIA
AFETIVO	1	Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha carreira nesta organização.	2,99
	2	Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.	3,55
	3	Eu sinto, em mim, um forte senso de integração com esta organização.	3,81
	4	Eu me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.	3,3
	5	Eu me sinto como uma pessoa de casa nesta organização.	3,65
	6	Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.	3,68
	<b>TOTAL</b>		<b>3,50</b>
INSTRUMENTAL	7	Na situação atual, ficar nesta organização é, na realidade, uma necessidade mais do que um desejo.	2,97
	8	Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar esta organização agora.	3,27
	9	Se eu decidisse deixar esta organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	3,33
	10	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.	2,84
	11	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia pensar em trabalhar num outro lugar.	2,86
	12	Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.	3,13
	<b>TOTAL</b>		<b>3,09</b>
NORMATIVO	13	Eu sinto obrigação de permanecer nesta organização.	2,11
	14	Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar esta organização agora.	3,34
	15	Eu me sentiria culpado se deixasse esta organização agora.	2,49
	16	Esta organização merece minha lealdade.	4,06
	17	Eu não deixaria esta organização agora, porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	2,89
	18	Eu devo muito a esta organização.	3,69
	<b>TOTAL</b>		<b>3,10</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nos próximos tópicos, serão discutidas cada uma das três bases do comprometimento organizacional.

### 4.3.2 – Comprometimento Afetivo

Na base afetiva, de acordo com Meyer e Allen (1991), o indivíduo permanece na organização porque gosta dela, se sente envolvido e se identifica com os valores e objetivos da organização, de modo a facilitar a consecução desses objetivos. Verificando os dados do Quadro 8, a base afetiva obteve predominância sobre a instrumental e normativa, com média nas respostas igual a 3,50.

Entre os indicadores da base afetiva, a afirmativa “Eu sinto, em mim, um forte senso de integração com esta organização” obteve a maior média em sua base (Quadro 8), demonstrando que os trabalhadores realmente se sentem afetivamente ligados à empresa e integrados com seus objetivos.

Em contrapartida, a afirmativa “Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha carreira nesta organização” obteve a menor média na base afetiva. Observa-se que, apesar dos trabalhadores estarem integrados com a organização e vinculados afetivamente, pode não ser conveniente para boa parte dos trabalhadores, dedicar o resto da sua carreira na empresa em que trabalham. Conforme o Quadro 9, verifica-se que a maioria dos pesquisados respondeu que nem concorda e nem discorda, demonstrando a indecisão do posicionamento dos trabalhadores em relação a essa questão.

No Quadro 9, em que são apresentadas as frequências de respostas dos indicadores do comprometimento afetivo obtidos na pesquisa, percebe-se que todas as afirmativas, exceto a primeira, apresentam alto índice nas opções “concordo pouco” e “concordo totalmente”, retratando que os trabalhadores realmente apresentam um laço afetivo com a organização, demonstrando os sentimento de integração, envolvimento e identificação com a empresa.

Considerando que se trata de pequenas empresas com estruturas reduzidas, esse cenário pode estar relacionado com a proximidade entre o trabalhador e o proprietário, que geralmente é o gestor, desenvolvendo uma relação positiva que possibilita a predominância do comprometimento afetivo.

**Quadro 9 – Frequência das respostas do Comprometimento Afetivo**

Afirmativas		Frequência dos Respostas				
		Discordo Totalmente	Discordo Pouco	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo Pouco	Concordo Totalmente
1	Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha carreira nesta organização.	15,15%	19,20%	33,33%	18,18%	14,14%
2	Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.	9,10%	16,16%	15,15%	28,28%	31,31%
3	Eu sinto, em mim, um forte senso de integração com esta organização.	2,02%	13,13%	24,24%	26,27%	34,34%
4	Eu me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.	16,16%	11,11%	26,26%	19,20%	27,27%
5	Eu me sinto como uma pessoa de casa nesta organização.	9,10%	7,07%	26,26%	23,23%	34,34%
6	Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.	6,06%	10,10%	27,28%	22,22%	34,34%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Apesar de a maior concentração de respostas ser em concordância com as afirmativas, nota-se que, em algumas questões, boa parte dos pesquisados têm clareza em sua resposta.

O resultado dessa pesquisa corrobora os resultados da pesquisa de Mowday, Porter e Steers (1982), os quais indicam a predominância da base afetiva, bem como o estudo de Meyer e Allen (1991), que também obtiveram como resultado a base afetiva mais forte.

#### 4.3.3 – Comprometimento Instrumental

A base instrumental obteve a menor média na pesquisa, com 3,09 (Quadro 8). De acordo com o Meyer e Allen (1991), nesse tipo de comprometimento o indivíduo permanece na organização devido aos custos associados à sua saída da organização, expressando um sentimento de necessidade pela permanência.

Observando o Quadro 8, nota-se que a afirmativa que a obteve a maior média nas respostas foi “Se eu decidisse deixar essa organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada” com 3,33. Esse comportamento pode estar relacionado a perdas sociais que o indivíduo teria se deixasse a organização, considerando o tempo para encontrar um novo emprego e os transtornos ocasionados neste período, visto que a maioria das pessoas é casada e com dependentes, conforme a amostra pesquisada.

Em contraponto, a afirmativa com menor média foi “Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização”, com 2,84. O baixo grau de comprometimento nessa afirmativa pode estar relacionado à predominância do comércio na região e que, possivelmente, os trabalhadores têm consigo a crença de que sempre terá um comércio que possa lhe oferecer uma oportunidade, levando em conta a experiência já obtida.

No Quadro 10, apresentado a seguir, é possível analisar a base instrumental, tendo em vista a frequência de resposta em cada afirmativa.

As afirmativas que obtiveram maior frequência de respostas nas opções de concordância foram “Mesmo que eu quisesse seria muito difícil para eu deixar esta organização agora” e “Se eu deixasse esta organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada”. Quando as afirmativas são atribuídas a situações em que os trabalhadores se sentiriam prejudicados em curto prazo de tempo, os mesmos maior grau de comprometimento nessa base, levando em conta as perdas resultantes da sua saída da organização.

Os custos e perdas associados ao seu desligamento compreendem perda de salário, prestígio profissional, estabilidade de emprego e tempo investido na carreira dentro da empresa (BECKER, 1960). As afirmativas citadas no parágrafo anterior podem estar relacionadas à perda de prestígio no trabalho, tendo em vista que, deixando a organização no atual momento, a trajetória do trabalhador será esquecida e iniciará uma nova jornada, tendo que percorrer novamente todo o caminho de investimentos e ajustes, sem garantias de alcançar a mesma posição anterior.

Observa-se, ainda, que na maioria das alternativas as respostas obtidas têm alta concentração na opção nem discordo e nem concordo, principalmente as afirmativas

“Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia pensar em trabalhar num outro lugar” e “Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas”. Esse comportamento reflete que, possivelmente, os trabalhadores não têm clareza das consequências da sua decisão em permanecer ou sair da empresa.

**Quadro 10 - Frequência das respostas do Comprometimento Instrumental**

Afirmativas		Frequência dos Indicadores				
		Discordo Totalmente	Discordo Pouco	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo Pouco	Concordo Totalmente
7	Na situação atual, ficar nesta organização é, na realidade, uma necessidade mais do que um desejo.	19,20%	20,20%	21,21%	22,22%	17,17%
8	Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar esta organização agora.	18,18%	14,14%	21,21%	18,18%	28,29%
9	Se eu decidisse deixar esta organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	20,20%	9,10%	18,18%	21,21%	31,31%
10	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.	29,30%	12,12%	22,22%	16,16%	20,20%
11	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia pensar em trabalhar num outro lugar.	19,20%	18,18%	31,31%	18,18%	13,13%
12	Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.	13,13%	7,08%	45,45%	22,22%	12,12%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Segundo Meyer et al. (1989), os comprometimentos afetivo e instrumental refletem uma permanência na organização mais duradoura, porém a natureza de ambos os tipos são bem diferentes. No comprometimento afetivo os trabalhadores permanecem porque desejam, enquanto no instrumental eles permanecem porque necessitam.

Estudos apontam que quanto mais comprometido estiver o trabalhador, menores são as intenções de deixar a empresa (BASTOS et al., 2013). Porém, de acordo com

Meyer e Allen (1991) o indivíduo comprometido afetivamente tende a apresentar melhor desempenho. Assim, as empresas visam desenvolver um quadro de trabalhadores permanentes, alinhados com os objetivos organizacionais prezando sempre o bom desempenho. Dessa forma, a dimensão instrumental é importante, mas para a melhoria no desempenho, não seria a mais adequada, uma vez que indivíduos comprometidos instrumentalmente não terão nenhuma tendência para desempenhos que ultrapassem o mínimo esperado (SIMON; COLTRE, 2012).

#### **4.3.4 – Comprometimento Normativo**

Por fim, o comprometimento normativo foi a base que apresentou a segunda maior média de comprometimento – 3,10 – resultado similar ao da base instrumental (Quadro 8). Segundo Meyer e Allen (1991), o indivíduo comprometido nessa base apresenta o sentimento de permanência pela obrigação, levando em consideração uma dívida moral com a empresa por ter lhe oferecido uma oportunidade.

A afirmativa que apresentou a maior média, não só na base normativa, mas em todas as bases foi “Esta organização merece minha lealdade”, com média 4,06 (Quadro 8). Segundo Tanure (2007), a lealdade faz parte dos traços da cultura brasileira, sendo o fator articulador da relação entre o líder e o liderado. A coesão social que, segundo Rodrigues (1967) é a quantidade de pressão exercida sobre os membros de um grupo a fim de que nele permaneçam, está sujeita a uma ética social, que no Brasil se manifesta pela lealdade às pessoas, em que o membro do grupo valoriza muito as necessidades do líder (TANURE, 2007). Portanto, em uma pequena empresa, onde existe uma relação próxima entre o líder e os liderados, a pressão normativa é exercida de maneira intensa, tendo em vista a lealdade por parte do trabalhador, baseada confiança para com o seu líder.

A afirmativa que apresentou a menor média foi “Eu sinto obrigação em permanecer nesta organização”, com 2,11 (Quadro 8) e, conseqüentemente, a maior concentração de respostas na opções de discordância (Quadro 11). Tendo em vista que o tema central da afirmativa é a obrigação em permanecer, os pesquisados podem ter entendido a obrigação como fator negativo perante à organização. Os pesquisados também podem ter entendido a obrigação em permanecer como um sentimento

inverso ao de permanecer porque gosta ou por desejo, presente no comprometimento afetivo.

Outra afirmativa que se destacou é “Eu devo muito a esta organização” com maior concentração das repostas nas opções de concordância, conforme o Quadro 11. Segundo Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004) O comprometimento normativo desenvolve uma crença no trabalhador sobre a existência de uma dívida social para com a organização ou a obrigatoriedade da retribuição de um favor. Portanto, o resultado da pesquisa expressa a importância da organização para o indivíduo, tendo em vista o sentimento de dívida com a empresa por ter lhe proporcionado uma oportunidade de emprego, bem como a percepção do indivíduo em relação ao esforço e investimento da organização em seu benefício.

**Quadro 11 - Frequência das respostas do Comprometimento Normativo**

Afirmativas		Frequência dos Indicadores				
		Discordo Totalmente	Discordo Pouco	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo Pouco	Concordo Totalmente
13	Eu sinto obrigação de permanecer nesta organização.	47,47%	19,20%	15,15%	12,12%	6,06%
14	Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar esta organização agora.	14,14%	14,14%	25,25%	17,17%	29,30%
15	Eu me sentiria culpado se deixasse esta organização agora.	35,35%	15,15%	27,28%	11,11%	11,11%
16	Esta organização merece minha lealdade.	8,08%	7,07%	14,14%	11,11%	59,60%
17	Eu não deixaria esta organização agora, porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	22,22%	11,11%	35,35%	16,17%	15,15%
18	Eu devo muito a esta organização.	6,06%	9,10%	29,29%	19,19%	36,36%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Allen e Meyer (1996) destacam que o comprometimento normativo é inicialmente influenciado pelas orientações sociais e culturais de cada indivíduo, sendo que a identificação se dá por meio do repasse de valores, missão ou objetivos.

No grupo focal, uma das participantes recém contratada em sua empresa ressaltou que no primeiro dia de trabalho seus colegas já lhe orientaram em relação às normas e regras sociais de convívio na empresa, salientando a pressão normativa que a organização exerce sobre os trabalhadores, mesmo em empresas de pequeno porte.

#### 4.4 – Comprometimento Organizacional *versus* Variáveis Demográficas

Em relação ao gênero dos pesquisados, observa-se que as mulheres apresentam maior nível de comprometimento que os homens em todas as bases (Quadro 12). Destaca-se a diferença na base afetiva em que as mulheres são, em média, mais comprometidas que os homens, o que se pode entender por maiores sentimentos de ligação emocional e maiores níveis de esforço pelo bem da empresa.

**Quadro 12 - Média do comprometimento em relação ao gênero**

Gênero	Base do Comprometimento		
	Afetivo	Instrumental	Normativo
Masculino	3,37	2,91	3,03
Feminino	3,58	3,16	3,14

Fonte: Elaborado pelo autor.

No que diz respeito à faixa etária dos pesquisados, não foi identificada nenhuma relação significativa entre idade e comprometimento. Em sua meta análise, Mathieu e Zajac (1990) obtiveram resultados que identificam relação entre idade e comprometimento organizacional afetivo, porém, nesse estudo não foi identificada nenhuma relação explícita.

Mathieu e Zajac (1990), em sua pesquisa, identificaram também, que existe uma relação negativa entre escolaridade e comprometimento apontando que, à medida que aumenta a escolaridade, menor é o nível de comprometimento instrumental.

Neste estudo, não foram obtidos os mesmos resultados, tendo em vista que não foi observado o mesmo comportamento entre a escolaridade e o comprometimento instrumental. No Quadro 13, destaca-se o nível mais alto de comprometimento afetivo e instrumental para a escolaridade superior completo, em comportamento contrário ao da pesquisa citada anteriormente. Porém, esse resultado não pode ser generalizado, pois esse nível de escolaridade apresentou apenas um trabalhador na amostra.

**Quadro 13 - Média do comprometimento em relação à escolaridade**

Escolaridade	Base do Comprometimento		
	Afetivo	Instrumental	Normativo
Fundamental	3,19	2,87	3,24
Médio Incompleto	3,18	3,24	2,98
Médio Completo	3,69	3,09	3,21
Superior Incompleto	2,77	2,50	2,44
Superior Completo	4,33	3,33	2,67
Pós Graduado	2,67	3,00	2,33

**Fonte: Elaborado pelo autor.**

Quanto ao estado civil (Quadro 14), os trabalhadores foram classificados nas categorias solteiro, casado, divorciado e viúvo. Percebe-se que no estado civil casado, a média de comprometimento nas três bases são as maiores. Isso pode ser devido ao fato de que, provavelmente, os casados levam em consideração as obrigações e compromissos com a sua família para decidir pela permanência na empresa.

**Quadro 14 - Média do comprometimento em relação ao estado civil**

Estado civil	Base do Comprometimento		
	Afetivo	Instrumental	Normativo
Solteiro	3,45	3,00	3,10
Casado	3,53	3,10	3,13
Divorciado	3,53	2,97	2,92
Viúvo	2,67	3,00	2,33

**Fonte: Elaborado pelo autor.**

Em relação aos dependentes, não foi verificado nenhuma tendência nas respostas em relação à média de comprometimento das bases. A título de exemplo, os trabalhadores com três dependentes apresentaram a maior média de comprometimento instrumental, enquanto aqueles com cinco ou mais dependentes apresentaram menor média, evidenciando a discrepância das médias dos resultados em relação aos dependentes.

Por fim, quanto à característica tempo de trabalho na empresa é relevante destacar que os trabalhadores com mais de 15 anos apresentaram a maior média das bases afetiva e instrumental, bem como a segunda maior média na base normativa com diferença de apenas um décimo para a primeira (Quadro 15). Tal comportamento pode estar relacionado ao fato de que: a) o trabalhador se identifica com a organização pelo tempo em que trabalha nela (base afetiva); b) o trabalhador percebe os custos associados à sua saída devido ao tempo em que disponibilizou da sua carreira à organização (base instrumental); e c) o trabalhador pode levar em consideração a dívida moral para com a empresa devido ao tempo em que a empresa lhe ofereceu a oportunidade de trabalho (base normativa). Porém, esse resultado não pode ser generalizado, tendo em vista que apenas 10,1% da amostra constituiu essa categoria da característica tempo de trabalho na empresa.

**Quadro 15 - Média do comprometimento em relação ao tempo de trabalho na empresa**

Tempo de trabalho	Base do Comprometimento		
	Afetivo	Instrumental	Normativo
Até 1 ano	3,41	2,82	3,00
De 1 a 2 anos	3,63	3,39	3,40
De 2 a 5 anos	3,20	2,94	2,78
De 5 a 10 anos	3,60	2,73	3,12
De 10 a 15 anos	3,57	2,98	2,87
Mais de 15 anos	3,70	3,57	3,39

Fonte: Elaborado pelo autor.

Portanto, pelo fato de que os trabalhadores comprometidos afetivamente tendem a apresentar um melhor desempenho (MEYER e ALLEN, 1991; MATHIEU e ZAJAC, 1990; BASTOS, 1994; MEDEIROS e ALBUQUERQUE, 2005), foram elencadas no Quadro 16 as características demográficas com maior média de comprometimento afetivo.

**Quadro 16 – Características com maior média na base afetiva**

Características	Média na Base Afetiva
Gênero Feminino	3,58
Idade de 26 a 30 anos	3,86
Ensino Médio Completo	3,69
Estado Civil Casado e Divorciado	3,53
2 Dependentes	3,74
Mais de 15 anos de Tempo de Trabalho	3,70

Fonte: Elaborado pelo autor.

No presente estudo, indivíduos com as características elencadas no Quadro 16 apresentaram maior tendência ao comprometimento afetivo, sendo que a escolaridade superior completo, que apresentou maior média na base afetiva, foi descartada por conter apenas um participante.

#### 4.5 – Análise Fatorial do Questionário de Comprometimento: confirmação das dimensões nas Pequenas Empresas

Para averiguação do índice de consistência interna da escala, foi calculado o *Alpha de Cronbach*, com o resultado de 0,78, demonstrando a confiabilidade do instrumento.

Na análise fatorial do questionário, utilizando o método dos componentes principais com rotação de máxima variância (VARIMAX), obteve-se estatística KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) de 0,73 que, segundo Fávero et al. (2009), é um bom indicador da adequação da amostra quanto ao grau de correlação parcial entre as variáveis. O teste de esfericidade de Bartlett obteve resultado de 519,17 (significante e diferente de zero ( $p=0,000$ )), indicando a adequação dos dados à análise Fatorial (FÁVERO et al., 2009).

Como decorrência da análise fatorial, foram excluídas quatro variáveis (Tabela 6) por apresentarem comunalidade menor que 0,6 (pouco explicada pela solução fatorial) (HAIR et al., 2009).

**Tabela 6 – Variáveis excluídas na análise fatorial**

Bases	Variável	Comunalidade
Afetivo	Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha carreira nesta organização.	0,514
Instrumental	Na situação atual, ficar nesta organização é, na realidade, uma necessidade mais do que um desejo.	0,416
Normativo	Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar esta organização agora.	0,562
Normativo	Eu devo muito a esta organização.	0,581

**Fonte: Elaborado pelo autor.**

Após a exclusão das quatro variáveis, foi realizada nova análise fatorial, obtendo estatística KMO de 0,68 (razoável) e teste de esfericidade de Bartlett 376,07.

Foram extraídos da análise, pelo critério de variância explicada, seis fatores que explicam 73,36% da variância dos dados, sendo que a partir deste número de fatores a variância explicada é praticamente irrelevante e apresenta fatores com *eigenvalue* menores que 1.

Tabela 7 – Variância explicada e *Eigenvalue* dos componentes da análise fatorial

Fatores	<i>Eigenvalue</i>	Variância Explicada	Variância Explicada Acumulada
1	2,80	20,00%	20,00%
2	1,76	12,62%	32,62%
3	1,76	12,59%	45,22%
4	1,36	9,76%	54,98%
5	1,36	9,72%	64,71%
6	1,21	8,64%	73,36%

Fonte: Elaborada pelo autor.

A seguir, foi realizada a interpretação e nomeação dos fatores. Na Tabela 8 estão apresentados os seis fatores extraídos da análise.

Dos seis fatores extraídos, três apresentaram apenas uma variável em sua composição. Desta forma, esses fatores foram desconsiderados da análise devido a sua irrelevância frente aos outros fatores.

O primeiro fator, denominado “Afetivo”, foi composto por quatro variáveis da base original afetiva e uma variável da base original normativa. Contudo, decidiu-se por assim nomeá-lo devido ao fato de que a variável “Esta organização merece minha lealdade” é um traço da cultura brasileira mediador da relação entre líder e liderado, sendo considerado como fator positivo para a empresa. Mowday, Porter e Steer (1982) apresentam sentimentos de lealdade como conceito do comprometimento afetivo, justificando a nomeação do fator.

O segundo fator, nomeado “Normativo”, apresenta duas variáveis originais da base normativa, as quais representam os sentimentos de culpa por deixar a organização e obrigação moral com as pessoas. Apesar da composição do fator apresentar também uma variável da base original afetiva e uma variável da base original instrumental, decidiu-se por manter o fator como normativo pela predominância dos sentimentos originais da base normativa.

Tabela 8 – Fatores extraídos para o Comprometimento Organizacional

Variáveis	Fator 1	Cargas	Fator Original
Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.	<b>AFETIVO</b>	0,628	Afetivo
Eu sinto, em mim, um forte senso de integração com esta organização.		0,631	Afetivo
Eu me sinto como uma pessoa de casa nesta organização.		0,674	Afetivo
Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.		0,768	Afetivo
Esta organização merece minha lealdade.		0,820	Normativo

Variáveis	Fator 2	Cargas	Fator Original
Eu me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.	<b>NORMATIVO</b>	0,545	Afetivo
Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.		0,730	Instrumental
Eu me sentiria culpado se deixasse esta organização agora.		0,527	Normativo
Eu não deixaria esta organização agora, porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.		0,623	Normativo

Variáveis	Fator 3	Cargas	Fator Original
Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar esta organização agora.	<b>ENTRINCHEIRAMENTO</b>	0,866	Instrumental
Se eu decidisse deixar esta organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.		0,807	Instrumental

Variáveis	Fator 4	Cargas	Fator Original
Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia pensar em trabalhar num outro lugar.	<b>DESCONSIDERADO</b>	0,886	Instrumental

Variáveis	Fator 5	Cargas	Fator Original
Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.	<b>DESCONSIDERADO</b>	0,864	Instrumental

Variáveis	Fator 6	Cargas	Fator Original
Eu sinto obrigação de permanecer nesta organização.	<b>DESCONSIDERADO</b>	0,871	Normativo

Fonte: Elaborado pelo autor.

O terceiro fator recebeu o nome de “Entrincheiramento” tomando como premissa o conceito apresentado por Scheible et al. (2013), que definem o entrincheiramento como uma metáfora que consiste na continuidade em uma carreira porque a mudança representa fator desvantajoso ou inviável. Desta forma, o entrincheiramento no âmbito do comprometimento organizacional pode estar relacionado com a continuidade em uma organização porque a mudança representa fator desvantajoso ou inviável. Conceito esse que define as duas afirmativas que compõe o terceiro fator.

Desta forma, a análise fatorial da escala de Meyer e Allen (1991) confirmou a tridimensionalidade do construto constituído de dimensões similares, embora haja menor quantidade de variáveis em cada base.

#### **4.6 – Antecedentes e Consequentes do Comprometimento**

Para o desenvolvimento desse tópico, serão apresentados os resultados da discussão do grupo focal em relação aos antecedentes e consequentes do comprometimento. A seguir, serão apresentados os resultados do questionário aplicado aos gestores das pequenas empresas, com o objetivo de verificar sob o seu ponto de vista quais fatores influenciam a permanência do trabalhador na empresa, bem como práticas de seleção e recrutamento dos trabalhadores

##### **4.6.1 – Visão dos trabalhadores**

No grupo focal os participantes foram questionados em relação aos antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional. O mediador propôs a seguinte questão: “Na opinião de vocês, quais fatores influenciam a permanência do trabalhador na empresa de acordo com as bases afetiva, instrumental e normativa?” Uma das participantes respondeu que, para ela, a permanência na empresa, pelo sentimento de querer, está relacionado à situações vividas no trabalho:

“... um exemplo é o meu caso. Meu primeiro emprego foi em uma lanchonete onde a dona do estabelecimento me maltratava na frente dos clientes e, na primeira oportunidade, fui para outra empresa”.

A partir do relato da participante, nota-se que, apesar de não conhecer o conceito, sua fala está relacionada a experiências no trabalho, que segundo Meyer e Allen (1991) são antecedentes do comprometimento afetivo.

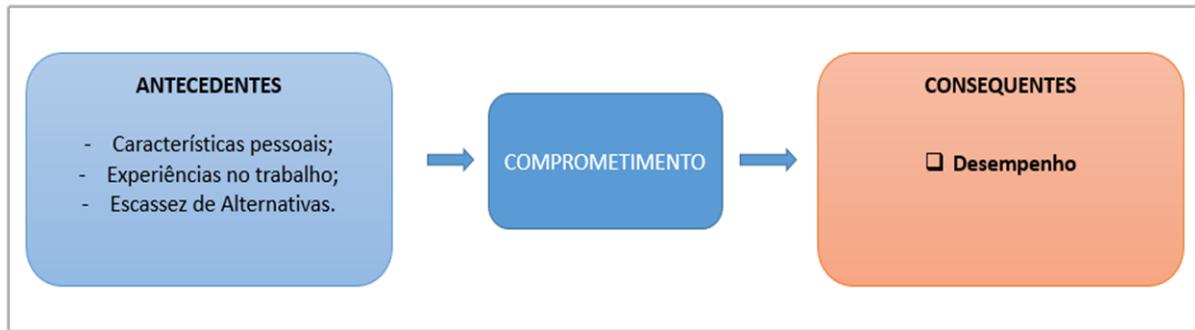
Também em relação aos antecedentes, vários participantes ressaltaram que um fator primordial que influencia a permanência do trabalhador pela necessidade (base instrumental) é a falta de alternativa de emprego. Segundo eles, a partir do momento em que o trabalhador é casado e tem uma família, cujo sustento depende de seu trabalho, a falta de alternativas de emprego é fator determinante do comprometimento instrumental. A partir do discurso dos participantes do grupo focal, pode-se inferir que, para eles, características pessoais e a falta de alternativas de emprego são antecedentes do comprometimento instrumental, corroborando os achados na pesquisa de Meyer e Allen (1991).

Em relação ao comprometimento normativo, os participantes não mencionaram nenhum fator como antecedente.

No que diz respeito aos fatores consequentes das bases do comprometimento, a única observação dos participantes foi que, na sua percepção, o trabalhador que permanece na empresa porque gosta tende a apresentar alto desempenho nas suas atividades. Essa percepção corrobora os estudos de Meyer e Allen (1991) em que o desempenho é apresentado como consequência do trabalhador comprometido afetivamente.

Na Figura 3 estão apresentados os antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional, na visão dos trabalhadores das pequenas empresas.

**Figura 3 – Antecedentes e Consequentes (visão dos trabalhadores)**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Portanto, observa-se que antecedentes como investimentos pessoais, investimentos organizacionais e experiências de socialização não foram elencadas pelos trabalhadores. Já em relação aos consequentes, fatores primordiais como assiduidade e intenção de deixar a organização (intenção de *turnover*) também não foram citados, destacando-se como consequente apenas o desempenho, na visão dos trabalhadores.

#### 4.6.2 – Visão dos Gestores

O questionário aplicado aos gestores foi composto por 12 questões relacionadas à permanência dos trabalhadores na empresa. Nesse questionário buscou-se investigar quais fatores, em suas visões, influenciam a permanência do trabalhador, bem como alguns resultados referentes ao comprometimento.

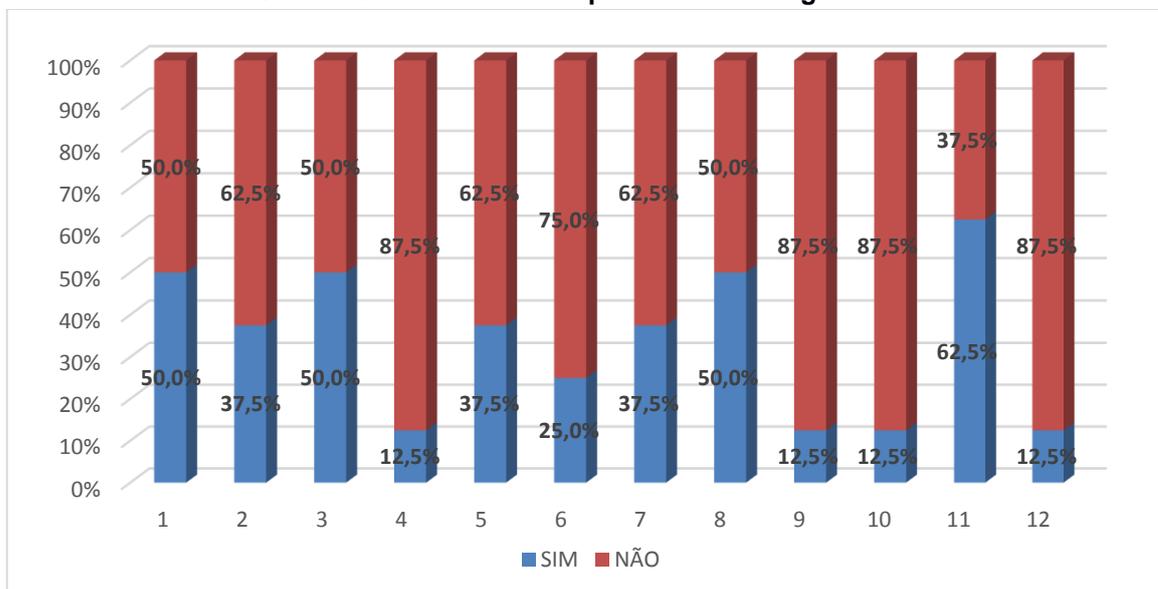
No Quadro 11 estão apresentadas as questões aplicadas aos gestores das pequenas empresas. As respostas eram fechadas nas opções “sim” e “não”, contudo, havia algumas questões complementares em relação práticas seleção e contratação dos trabalhadores para a empresa.

**Quadro 17 – Questionário aplicado aos gestores das pequenas empresas**

Questões	
1	Você acha o gênero influencia na permanência do trabalhador na sua empresa?
2	Você acha que a idade influencia na permanência do trabalhador na sua empresa?
3	Você acha que a escolaridade influencia na permanência do trabalhador na sua empresa?
4	Você acha que o estado civil influencia na permanência do trabalhador na sua empresa?
5	Você acha que experiências anteriores influencia na permanência do trabalhador na sua empresa?
6	Você acha que os investimentos feitos pelo trabalhador em relação a aprendizado ou benefícios adquiridos influencia a permanência na sua empresa?
7	Você acha que a falta de opções de emprego influencia na permanência do trabalhador na sua empresa?
8	Você acha que os investimentos feitos pela organização no trabalhador ou o fato da empresa ter concedido uma chance de emprego à esse indivíduo influenciam na sua permanência na empresa?
9	Na sua empresa, acontece rotatividade de trabalhadores com frequência?
10	Na sua empresa, os trabalhadores apresentam alto índice de faltas?
11	Na sua empresa, os trabalhadores apresentam alto desempenho (resultados) na execução das atividades?
12	Na sua empresa, os trabalhadores apresentam intenção de deixar a organização ou intenção de procurar outra alternativa? Tem ideia do motivo?

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para discussão dos resultados do questionário, é apresentado a seguir o Gráfico 9, com o percentual das respostas obtidas na pesquisa.

**Gráfico 9 – Resultado do questionário aos gestores**

Fonte: Elaborado pelo autor.

As seis primeiras questões dizem respeito às características demográficas que, na visão dos gestores, influenciam na permanência do trabalhador na sua empresa. A questão 1 revela que, nas oito empresas em que foram aplicados os questionários, metade dos gestores concordaram que o gênero influencia na permanência do indivíduo na empresa. Alguns gestores ressaltaram que o gênero influencia a permanência do indivíduo pelo fato de algumas funções dentro da empresa exigirem um perfil específico como, por exemplo, lojas de produtos de beleza em que se destaca o perfil feminino ou lojas de produtos automotivos, que exigem o perfil masculino para permanência do trabalhador, diante da facilidade da execução das atividades.

Na questão 2, apenas 37,5% dos gestores acham que a idade influencia na permanência do trabalhador na sua empresa. Quando questionados se consideram essa característica no momento da seleção e contratação dos trabalhadores, a maioria dos gestores respondeu que esse fator não é considerado para seleção e contratação de pessoas. Um dos gestores declarou que prefere jovens, principalmente à procura do primeiro emprego, pois assim adquirem experiência e aprendizado sem vícios e costumes de trabalhos anteriores.

Na terceira pergunta houve equilíbrio no que se refere à permanência do indivíduo na organização relacionada ao nível de escolaridade, sendo que metade dos gestores responderam que sim, influencia. Apesar de declararem a influência, a maioria dos gestores disse que não consideram a escolaridade para selecionar e contratar trabalhadores. Apenas um gestor salientou que para algumas funções específicas dentro da empresa considera o fator escolaridade para seleção e contratação.

Na questão relacionada ao estado civil, a maioria dos gestores – 87,5% - declararam que o estado civil do trabalhador não influencia na sua permanência na empresa e, ressaltaram ainda, que não consideram esse fator para seleção e contratação de pessoas.

Em relação a antecedentes específicos do comprometimento afetivo, 87,5% dos gestores responderam que, na sua opinião, experiências anteriores dos trabalhadores não influenciam na permanência na empresa.

Já no que diz respeito a antecedentes do comprometimento instrumental, a maioria dos gestores consideram que investimentos feitos pelo trabalhador em relação à organização e à falta de alternativas de emprego não são fatores determinantes da permanência do trabalhador na organização.

Por fim, em relação a antecedentes relacionados ao comprometimento normativo, metade dos gestores acha que os investimentos feitos pela organização em prol do trabalhador e o fato da empresa ter cedido uma oportunidade de emprego é fator determinante na permanência do indivíduo na organização.

No questionário, também havia quatro questões relacionadas aos consequentes do comprometimento organizacional, Verificou-se que, na visão dos gestores, fatores como absenteísmo, intenção de deixar a organização ou rotatividade de funcionários não são percebidos em suas empresas. Já em relação ao desempenho, a maioria dos gestores declarou que seus trabalhadores apresentam alto desempenho na execução de suas atividades. Um dos gestores declarou que esse alto desempenho ocorre devido aos trabalhadores gostarem do que fazem e se sentirem envolvidos com a organização. Cenário este, que reflete o resultado da pesquisa, salientando que, segundo Meyer e Allen (1991), o desempenho é consequente do comprometimento afetivo, considerando que o resultado da pesquisa demonstra predominância da base afetiva entre os pesquisados.

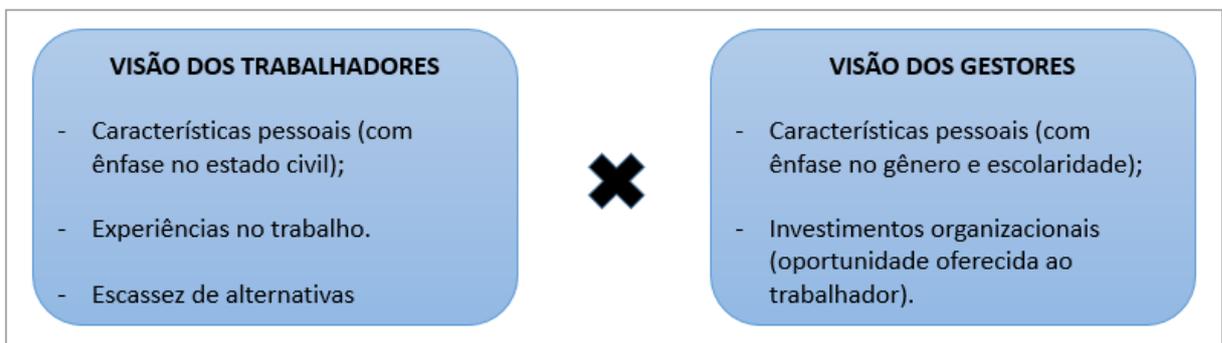
#### **4.6.3 – Visão dos Trabalhadores *versus* Visão dos Gestores**

As características pessoais dos trabalhadores foram identificadas na visão dos trabalhadores e dos gestores como fator antecedente do comprometimento. Mas é necessário destacar que, em relação ao estado civil, os trabalhadores salientaram que essa característica é primordial na permanência do trabalhador na organização. Já na visão dos gestores, o estado civil foi a característica com menor relevância, tendo em vista que apenas um gestor considera esse fator influente na permanência do indivíduo na organização.

Em relação aos antecedentes específicos de cada base do comprometimento, os trabalhadores destacaram a falta de alternativa e as experiências no trabalho como fatores relevantes à permanência do trabalhador na empresa. Já na visão dos

gestores, apenas os investimentos organizacionais (oportunidade oferecida ao trabalhador) é antecedente do comprometimento, devido a maioria dos gestores considerarem fator relevante à permanência do indivíduo na empresa. Os demais antecedentes relacionados às bases do comprometimento são, na visão da maioria dos gestores, irrelevantes quanto à permanência do trabalhador na empresa.

**Figura 4 – Visão dos Trabalhadores versus Visão dos Gestores (Antecedentes)**



Fonte: Elaborado pelo Autor.

Portanto, percebe-se que apenas as características pessoais são consideradas como antecedentes nas duas visões, apesar de apresentarem maior ênfase em diferentes características específicas.

Embora os gestores não tenham sido estimulados a pensarem nos resultados como consequente, eles podem ter entendido os quatro antecedentes específicos das bases do comprometimento como resultado da sua gestão ou das suas ações, quando na verdade são resultados das práticas de gestão, de forma a enxergar um problema relacionado à gestão de recursos humanos como uma consequência de suas ações, criticando a si próprios e, por isso, não existe questão que verifique a visão dos gestores acerca dos consequentes do comprometimento.

#### **4.7 – Comparando este Resultado com outros Trabalhos**

Neste tópico, o objetivo é comparar o resultado obtido neste estudo com pesquisas desenvolvidas anteriormente.

Góes (2006) desenvolveu uma pesquisa com 183 funcionários de uma instituição financeira de Brasília, onde encontrou como resultado a predominância da base afetiva, seguida da base instrumental e normativa. Em relação à predominância da base afetiva, os resultados se assemelham ao presente estudo, porém Góes (2006) encontrou níveis mais baixos de comprometimento, principalmente na base normativa.

Oliveira (2006) realizou pesquisa sobre o comprometimento organizacional, aplicando o questionário a 202 empregados, de diferentes empresas de segmentos diversos do Triângulo Mineiro e região. Os resultados demonstraram a predominância da base afetiva, com média de 3,41, com resultado semelhante ao da atual pesquisa (3,50).

Ferreira (2010) também realizou um estudo sobre comprometimento com 202 empregados das Instituições de Ciência e Tecnologia da Aeronáutica Brasileira. Em sua pesquisa, o autor obteve como resultado a base afetiva como predominante, apresentando média mais alta (3,88) que o presente estudo (3,50). Contudo as bases instrumental e normativa apresentaram médias inferiores à atual pesquisa. Como achados da pesquisa, o autor ressaltou que empregados do gênero masculino apresentaram maior comprometimento com a organização e que o nível de comprometimento instrumental e normativo diminuiu à medida que aumentou o nível de escolaridade. Esses achados não foram identificados no presente estudo, tendo em vista não houve mesmo comportamento das características em relação ao comprometimento.

Por fim, Barros (2014) em pesquisa mais recente, abordou em seu estudo 61 novos empregados contratados pela EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. Novamente houve a predominância da base afetiva nos resultados da pesquisa, seguida da base instrumental e normativa.

A seguir, no Quadro 18 é apresentado um resumo comparativo dos níveis de comprometimento obtidos na pesquisa com outros estudos.

**Quadro 18 – Comparativo dos resultados das pesquisas sobre Comprometimento**

Autor	Média por base			Porte das empresas pesquisadas
	Afetiva	Instrumental	Normativa	
<b>Estudo do autor</b>	<b>3,50</b>	<b>3,09</b>	<b>3,10</b>	<b>Pequenas empresas (comércio)</b>
Góes (2006)	3,35	2,48	2,21	Grande (instituição financeira)
Oliveira (2006)	3,41	2,72	2,60	Pequenas, médias e grandes empresas
Ferreira (2010)	3,88	2,34	2,73	Médias e grandes empresas (tecnologia da Aeronáutica)
Barros (2014)	3,25	2,36	2,08	Grande (Embrapa)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na base afetiva, percebe-se que apenas o estudo de Ferreira (2010) obteve maior média de comprometimento que o estudo atual. Os resultados encontrados nesta comparação corroboram as pesquisas realizadas por Bastos (1993, 1994), o qual sugere que organizações burocráticas, a exemplo de instituições públicas, têm tendência ao desenvolvimento do comprometimento organizacional afetivo, porém sem altas médias.

Por fim, nas bases instrumental e normativa, o presente estudo obteve maior média de comprometimento com relevante diferença. A maioria das pesquisas comparadas foram aplicadas em instituições de maior porte, demonstrando que as pequenas empresas podem apresentar peculiaridades em relação ao comprometimento organizacional, necessárias de investigação.

## 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito deste estudo foi descrever o Comprometimento Organizacional no contexto da pequena empresa, analisando as dimensões que norteiam os vínculos desses indivíduos, bem como salientar discussão empírica sobre antecedentes e consequentes do comprometimento na perspectiva do trabalhador.

De modo geral, conclui-se que os objetivos estabelecidos foram atingidos e, os objetivos específicos foram, um a um, sendo alcançados.

O primeiro objetivo foi descrever o comprometimento organizacional no contexto da pequena empresa. A partir da análise de médias e de distribuição das frequências de respostas dos trabalhadores, verificou-se que a base afetiva foi predominante com média de 3,50 no grau de comprometimento, seguida da base normativa (3,10) e da base instrumental (3,09), resultado similar a outros estudos realizados em média e grandes empresas.

Na reunião do grupo focal foi identificado que, na visão dos trabalhadores, haveria predominância da base instrumental, devido à falta de alternativas. Cabe ainda ressaltar que o conceito de comprometimento foi discutido no grupo focal, sendo que os trabalhadores ressaltaram, inicialmente, o comprometimento como algo relacionado à organização, isentando a sua responsabilidade individual na natureza desse vínculo.

O segundo objetivo foi elencar uma discussão empírica com os trabalhadores acerca dos antecedentes e consequentes relacionados ao comprometimento organizacional. No grupo focal, os trabalhadores destacaram como antecedentes as características pessoais, experiências no trabalho e a falta de alternativa. Já em relação aos consequentes, o único fator destacado foi o desempenho que, segundo os trabalhadores é um consequente da base afetiva, tendo em vista que o indivíduo com predominância da base afetiva tende a apresentar melhor desempenho.

O terceiro objetivo foi comparar os resultados obtidos com outros estudos sobre comprometimento organizacional. Verificou-se que, como nos estudos de Mowday, Porter e Steers (1982) e Meyer e Allen (1991), a base afetiva foi predominante neste estudo e nos estudos comparados. Foram realizadas comparações com pesquisas em organizações privadas e públicas, ressaltando que, além da predominância da

base afetiva, foi verificado que, no presente estudo aplicado a pequenas empresas, o grau de comprometimento encontrado nas bases instrumental e normativa apresentaram diferença razoável em relação aos outros estudos, salientando a necessidade de pesquisas investigatórias voltadas à empresas de pequeno porte, as quais não desfrutam da mesma estrutura organizacional de uma média ou grande empresa.

A análise fatorial, que não fazia parte dos objetivos, foi realizada com a finalidade de testar a adequação do instrumento de mensuração do comprometimento, no contexto da pequena empresa. A princípio, foram identificados seis fatores, dos quais três foram excluídos por apresentarem apenas uma afirmativa em sua composição. Os três fatores restantes foram denominados: afetivo, normativo e entrincheirado. Desta forma, foram encontrados fatores idênticos às bases originais do comprometimento, confirmando a tridimensionalidade do construto aplicado no contexto da pequena empresa.

Esse estudo apresenta aplicabilidade à pequena empresa, tendo em vista que buscou-se demonstrar a importância do comprometimento como preditor do desempenho dos trabalhadores, ressaltando a importância das práticas de gestão de recursos humanos, tanto na entrada das pessoas, quanto permanência delas na organização. Medeiros e Albuquerque (2005) obtiveram em seu estudo, que as práticas de gestão de recursos humanos tem relação direta com o comprometimento que, por sua vez, influencia no desempenho organizacional.

É relevante destacar que as pequenas empresas se diferem estruturalmente das grandes organizações, principalmente no que se refere à preocupação com a gestão de recursos humanos. Portanto, fica como sugestão para futuros trabalhos, investigar mais profundamente o comprometimento organizacional no contexto da pequena empresa, levando em consideração a sua falta de estrutura e práticas de gestão. É necessários investigar os antecedentes e consequentes do comprometimento de forma a agregar conhecimentos específicos a esse porte de empresa, em relação à práticas de gestão voltadas ao desempenho. Estudos subsequentes poderiam analisar os antecedentes, consequentes e o comprometimento em si, levando em consideração as peculiaridades das pequenas empresas, as quais são de suma importância para o desenvolvimento do país.

## 6 – REFERÊNCIAS

- ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, v.63, p.1-18, 1990.
- ALLEN, Natalie J.; MEYER, John P. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of vocational behavior*, v. 49, n. 3, p. 252-276, 1996.
- ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. Construct validation in organizational behavior research: The case of organizational commitment. *Problems and solutions in human assessment: Honoring Douglas N. Jackson at seventy*, p. 285-314, 2000.
- ALVIM, P. C. R. de C. O papel da informação no processo de capacitação tecnológica das micro e pequenas empresas. *Ciência da informação*, v. 27, n. 1, p. 0-0, 1998.
- BAIOCCHI, A. C.; MAGALHÃES, M. Relações entre processos de comprometimento, entrenchamento e motivação vital em carreiras profissionais. *Rev. Bras. Orientac. Prof* v,v. 5, n.1, 2004.
- BAKKER, A. B.; SCHAUFELI, W. B.; LEITER, M.P.; TARIS, T. W. Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology. *Journal Work e Stress*, v. 22, n. 3, p. 187-200, 2008.
- 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, 1999, Foz do Iguaçu, 1999.
- BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. As Dimensões Múltiplas do Comprometimento Organizacional: um Estudo na ECT/MG. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 4, n. 2, p. 133-157, 2000
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. 4 ed. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BARROS, A. J. da S.; LEHFELD, N. A. de S. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo, v. 2, 2000.
- BARROS, L. M. S.; *Comprometimento Organizacional: Estudo com recém contratados de uma empresa de pesquisa agropecuária*. Dissertação de Mestrado, Universidade Católica de Brasília, Brasília. 2014.
- BASTOS, A. V. B. *Comprometimento Organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa*. *Revista de Administração de Empresas*, v. 33, n.3, p. 52-64, 1993.
- BASTOS, A. V. B. *Comprometimento com o Trabalho: A Estrutura dos Vínculos do Trabalhador com a Organização, a Carreira e o Sindicato*. Tese (Doutorado em Psicologia). Universidade de Brasília, Brasília. 1994.

BASTOS, A. V. B. et. al. Comprometimento Organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Ed). Medidas de Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008. P. 48-95.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento com o Trabalho: A Estrutura dos Vínculos do Trabalhador com a Organização, a Carreira e o Sindicato. 1994. Tese (Doutorado em Psicologia). Universidade de Brasília, Brasília.

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

BASTOS, A. V. B. et al. Comprometimento no trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. In: BORGES, Livia de Oliveira; MOURÃO, Luciana (Org.). O trabalho e as organizações: modos de atuação a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, p. 280-307, 2013.

BECKER, T. E. Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, v. 66, n.1, p. 32, 1960.

BECKER, T. E. Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, p. 232-244, 1992.

BISQUERRA, R.; SARRIERA, J. C.; MATÍNEZ, F. Introdução à estatística: enfoque informático com o pacote estatístico SPSS. Bookman, 2007.

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

BORGES-ANDRADE, J. E.; PILATI, R. Comprometimento atitudinal e comportamental: relações com suporte e imagem nas organizações. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 5, p. 85-106, 2001.

BRASIL, Atlas. Atlas do desenvolvimento humano no Brasil 2013. Disponível em: <[http://www.atlasbrasil.org.br/2013/pt/o\\_atlas/idhm/](http://www.atlasbrasil.org.br/2013/pt/o_atlas/idhm/)>. Acesso em 18/01/2016.

CAMPOS, S. A. P. Suporte Social no Trabalho, Suporte Organizacional e Comprometimento Organizacional: Um Estudo com Professores da Rede Municipal de Ensino. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Maria, 2011.

CARSON, K D.; CARSON, P. P.; BEDEIAN, A. G. Development and construct validation of a career entrenchment measure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 68, n. 4, p. 301-320, 1995.

CENSO, I. B. G. E. Disponível em:< <http://www.censo2010.ibge.gov.br/>>, Consultado em 18/01/2016, v. 12, 2010.

CHER, R. A gerência da pequena e média empresa. São Paulo, Maltese. 1990.

COLLIS, J. e HUSSEY, R. Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2ª. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COSTA, F. M.; BASTOS, A. V. B. Múltiplos comprometimentos no trabalho: os vínculos dos trabalhadores de organizações agrícolas. In: XXIX ENANPAD – Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. 2005, Brasília. Anais... Rio de Janeiro: 2005. CD-ROM.

\_\_\_\_\_. Transformações em organizações de fruticultura irrigada e a dinâmica do comprometimento organizacional. REAd. Revista Eletrônica de Administração, v. 19, n. 3, p. 675-708, 2013.

CRESWELL, J. W. Qualitative enquiry and research design: Choosing among five approaches. 2007.

CRESWELL, J. W., SHOPE, R., PLANO CLARK, V. L.; GREEN, D. O. How interpretive qualitative research extends mixed methods research. Research in the Schools, 13(1), 1-11, 2006.

DA SILVA, L. V.; HONÓRIO, L. C. Comprometimento e gênero em organizações mineiras da construção civil. REGE - Revista de Gestão, v. 18, n. 4, p. 531-548, 2011.

DEMO, P. Metodologia do conhecimento científico. Atlas, 2000.

DE OLIVEIRA, S. R.; PICCININI, V. C. Validade e reflexividade na pesquisa qualitativa. Cadernos EBAPE. BR, v. 7, n. 1, p. 88-98, 2009.

DE PAIVA JÚNIOR, F. G.; DE SOUZA LEÃO, A. L. M.; DE MELLO, S. C. B. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em Administração. Ciências da Administração, v. 13, n. 31, p. 190-209, 2011.

DUARTE, T. et al. A possibilidade da investigação a 3: reflexões sobre triangulação (metodológica). CIES e-working, Portugal, v. 60, 2009.

DRUCKER, P. Prática da administração de empresas. Cengage Learning Editores, 1981.

ESTIVALETE, V. F. B.; LÖBLER, M. L.; VISENTINI, M. S.; ANDRADE, T. Valores relativos ao trabalho e a relação com o comprometimento organizacional: a percepção dos colaboradores de uma empresa internacionalizada. BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS, v. 7, n. 2, p. 135-148, 2010.

ETZIONI, A. A comparative Analysis of complex organizations. New York: Free Press, 1975.

FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P.; SILVA, F. L. da. Análise de Dados: Modelagem multivariada para tomada de decisões. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FERNANDES, C. M.; SIQUEIRA, M. M. M.; VIEIRA, A. M. Impacto da percepção de suporte organizacional sobre o comprometimento organizacional afetivo: o papel moderador da

liderança. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 8, n. 4, p. 140-162, 2014.

FERREIRA, A. R. Comprometimento organizacional e comprometimento com a carreira de profissionais geradores de conhecimento das instituições de C&T da Aeronáutica Brasileira. Dissertação de Mestrado. Universidade de Taubaté, 2010.

FIELDING, N.; SCHREIER, M. Introduction: On the compatibility between qualitative and quantitative research methods. In: *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research*. 2001.

FRASER, T. M. Work, fatigue, and ergonomics. *In: INTRODUCTION to industrial ergonomics: a textbook for students and managers (online)*. Toronto: Wall and Emerson, 1996.

FLICK, U. "Triangulation in Qualitative Research", em Flick, U., E. V. Kardorff, e I. Steinke (eds.), *A Companion to Qualitative Research*, Sage, pp. 178-183, 2005.

GIL, A. C. Metodologia e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999.

GÓES, A. M. M. Valores relativos ao trabalho como antecedentes do Comprometimento Organizacional. Dissertação de Mestrado. Universidade Católica de Brasília, 2006.

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

HALABY, C. N. Worker attachment and workplace authority. *American Sociological Review*, p. 634-649, 1986.

HALABY, C. N. E WEAKLIEM, D.L. Worker control and attachment to the firm. *American Journal of Sociology*, 95 (3) 549-591, 1989.

HARRIS, R. B. Reviewing nursing stress according to a proposed coping-adaption framework. *Advances in Nursing Science*. v. 11, n. 2, p. 12-28, 1989,

HENNE, D.; LOCKE, E. Job dissatisfaction: what are the consequences? *International Journal of Psychology*. v. 20, p. 221-240, 1985.

HERZBERG, F. I. *Work and the nature of man*. 4th ed. Cleveland: World Publishing, 1971.

HREBINIAK, L. G.; ALUTTO, J. A. Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative science quarterly*, v.17, n.4, p. 555-573, 1972.

JAROS, S. J., JERMIER, J. M., KOEHLER, J. W., & SINCICH, T. Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. *Academy of management Journal*, v. 36, n. 5, p. 951-995, 1993.

LEITE, N. R. P.; ALBUQUERQUE, L. G. Gestão estratégica de pessoas, estratégia de retenção de profissionais e comprometimento organizacional em uma estrutura organizacional remota. *Revista de Administração da UFSM*, v. 6, n. 4, p. 803-822, 2013.

KAHN, W. A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, v. 33, n. 4, p.692-724, 1990.

KANTER, R. M. Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, v. 33, n.4, p. 499-517, 1968.

KIESLER, C. A.; SAKAMURA, J. A. A test of a model for commitment. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 3, 349-353, 1966.

KELMAN, H. C. Compliance, identification, and internalization three processes of attitude change. *Journal of conflict resolution*, v. 2, n.1, p. 51, 1958.

KVALE, S. The social construction of validity. *Qualitative inquiry*, v. 1, n. 1, p. 19-40, 1995.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. Fundamentos da metodologia científica. Fundamentos da metodologia científica. Atlas, 2010.

LOCKE, E. A. What is job satisfaction? *Organizational Behaviour Human Performance*. v. 4, n. 4, p. 309-336, 1969.

\_\_\_\_\_. The nature and causes of job satisfaction. *In: DUNNETTE M. D. (ed.). Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally. p. 1297-1349, 1976.

LLORENS, S.; SCHAUFELI, W.; BAKKER, A.; SALANOVA, M. Does a positive gain spiral or resources efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in Human Behavior*, v. 23, p. 825-841, 2007.

MAGALHAES, M. de O. Relações entre tipos de interesse ocupacional e bases psicológicas de comprometimento organizacional. *Psico - USF*, v. 17, n. 1, p. 109-117, 2012.

MASLACH, C.; LEITER, M. P. Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, v. 93, n. 3, p. 498-512, 2008.

MASLACH, C.; SCHAUFELI, W. B.; LEITER, M. Job Burnout. *Journal Annual Review of Psychology*, v. 52, p.397-422, 2001.

MATHIEU, J. E; ZAJAC, D. M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, v. 108, n. 2, p. 171-194, 1990.

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*, v. 2, p. 67-87, 1998.

MEDEIROS, C. A. F. et. al. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 7, p. 187-209, 2003.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G. de. Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. *Revista Psicologia*, v. 5, n. 2, p. 35-64, 2005.

MENEZES, I. G.; BASTOS, A. V. B. Construção, Desenvolvimento e Validação da Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (EICCO). *Avaliação psicológica*. Porto Alegre, v. 9, n. 1, 2010.

\_\_\_\_\_. Comprometimento organizacional atitudinal: um estudo empírico sobre a dimensionalidade do construto. *Estud. psicol.(Campinas)*, v. 28, n. 4, p. 463-474, 2011.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of applied psychology*, v. 69, n. 3, p. 372, 1984.

MEYER, John P. et al. Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of applied Psychology*, v. 74, n. 1, 1989.

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.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. Commitment to Organizations and Occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Vocation Behavior*, v.61, 20-52, 2002.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Pubns, 1997.

MEYER, J. P.; HERSCOVITCH, L. Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, v. 11, n. 3, p. 299-326, 2001.

MEYER, J. P. et al. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, v. 61, n. 1, p. 20-52, 2002.

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

MOWDAY, R. T. Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human resource management review*, v. 8, n. 4, p. 387-401, 1998.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocation Behavior*, v.14, 224-247, 1979.

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

NEVES, J. L. *Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades*. Caderno de pesquisas em administração, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 2, 1996.

OLIVEIRA, B. de. Comprometimento Organizacional: os impactos das percepções de cultura e suporte organizacionais. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Uberlândia, 2006.

OLIVEIRA, M.; FREITAS, H. Focus Group: instrumentalizando o seu planejamento. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.B.; SILVA, A. B. (Org.). Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais. São Paulo: Saraiva, 2006. p.325-346.

OLIVEIRA, M. J. L.; CABRAL, A. C. A.; PESSOA, M. N. M.; SANTOS, S. M. D.; ROLDAN, V. P. S. Comprometimento organizacional e regime de remuneração: estudo em uma Carreira Pública de Auditoria Fiscal. Revista de Administração Mackenzie, v. 15, n. 5, p. 72-101, 2014.

O'DRISCOLL, M. P.; BEEHR, T. A. Moderating effects of perceived control and need for clarity on the relationship between role stressors and employee affective reactions. The Journal of Social Psychology. v. 140, n.2, p. 151-159, 2000.

PAIVA, K. C. M.; MORAIS, M. M. S. Comprometimento Organizacional: um estudo com docentes do CEFET-MG. Revista Gestão & Tecnologia, v. 12, n. 1, p. 74-101, 2012.

PAIVA, K. C. M.; FALCE, J. L.; MUYLDER, C. F. Comprometimento Organizacional: comparando servidores e terceirizados de uma fundação pública de pesquisa em saúde. Revista Economia & Gestão, v. 13, n. 33, p. 73-89, 2013.

PINHEIRO, M. Gestão e Desempenho das Empresas de Pequeno Porte. Tese de Doutorado. FEA-USP, São Paulo, 1996.

PORTAL CIDADES PAULISTAS. Disponível em <<http://www.cidadespaulistas.com.br/prt/cnt/01-registro.htm>>, acesso em 17/01/2016.

REGO, A. Percepções de justiça: estudos de dimensionalização com professores do ensino superior. Psic.: Teor. e Pesq. v. 17, n. 2, p. 119-131, 2001.

REGO, A. Comprometimento afetivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça. Revista de Administração Contemporânea, v. 6, n. 2, p. 209-241, 2002.

REGO, A.; SOUTO, S. A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: Um estudo luso-brasileiro. Revista de Administração Contemporânea, v. 8, p. 151-177, 2004.

RIBEIRO FILHO, J. G.; HONÓRIO, L. C. Comprometimento organizacional: comparando docentes efetivos e temporários de uma Instituição de Ensino Superior. Revista Organizações em Contexto, v. 10, n. 20, p. 173-204, 2014.

RIBEIRO, J. A.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento e justiça organizacional: um estudo de suas relações com recompensas assimétricas. Psicologia ciência e profissão, Brasília, v. 30, n. 1, p. 4-21, 2010.

RITZER, G.; TRICE, H. M. An empirical study of Howard Becker's side-bet theory. Social Forces, p. 475-478, 1969.

ROBBINS, S. P. Comportamento organizacional. 9ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, A. C. A. Do comprometimento de continuação ao entrincheiramento organizacional: o percurso de validação da escala e análise da sobreposição entre os construtos. (Dissertação de mestrado). Universidade Federal da Bahia (UFBA), Salvador, 2009.

RODRIGUES, A. C. de A.; BASTOS, A. V. B. Problemas conceituais e empíricos na pesquisa sobre comprometimento organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. *Revista Psicologia*, v. 10, n. 2, p. 129-144, 2010.

RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. Entincheiramento organizacional: construção e validação da escala. *Psicol. Reflex. Crit.*, Porto Alegre, v. 25, n. 4, p. 688-700, 2012.

RODRIGUES, A. P. G.; BASTOS, A. V. B. Os Vínculos de Comprometimento e Entincheiramento Presentes nas Organizações Públicas. *Revista de Ciências da Administração*, v. 15, n. 36, p.143-158, 2013.

ROWE, D. E. O. Múltiplos Comprometimentos e suas Relações com o Desempenho: Um Estudo entre Docentes do Ensino Superior Brasileiro em IES Públicas e Privadas. Tese de Doutorado. Universidade Federal da Bahia, 2008.

ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B; PINHO, A. P. M. Múltiplos comprometimentos com o trabalho e suas influências no desempenho: um estudo entre professores do ensino superior no Brasil. *Organizações & Sociedades*, v. 20, n. 66, p. 501-521, 2013.

SÁ, M. A. D.; LEMOINE, C. O Estilo de Liderança como Fator de Comprometimento na Empresa. In: XXII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 22, 1998. Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu: Anpad, 1998.

SALANCIK, G. R. Commitment and the control of organizational behavior and belief. *New Directions in Organizational Behavior*. Chicago: St. Clair, p. 1-54, 1977.

SALANCIK, G. R. Commitment and the control of organizational behavior and belief. In: STAW, B.M. (ed.) *Psychological Dimensions of Organizational Behavior*. New York: MacMillan Publishing Company, p. 306-312, 1991.

SALANOVA, M.; SCHAUFELI, W. B. El engagement em el trabajo. Madrid: Alianza Editorial, 2009.

SEBRAE, Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2013. 6. Ed. – Brasília, DF; DIEESE, 2013.

\_\_\_\_\_. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2014. 7. Ed. – Brasília, DF; DIEESE, 2014.

SEBRAE. Perfil Econômico Municipal- 2012. Disponível em <http://www.sebraesp.com.br/index.php/238-uncategorised/institucional/pesquisas-sobre->

micro-e-pequenas-empresas-paulistas/estudos-regionais/10193-perfil-economico-municipal  
Acesso em :29/09/2015 às 00h34min.

SCHEIBLE, A. C. F.; BASTOS, A. V. B.; RODRIGUES, A. C. A. Comprometimento e entrenchamento na carreira: integrar ou reconstruir os construtos? Uma exploração das relações à luz do desempenho. *Revista de Administração*, v. 48, n. 3, p. 530-543, 2013.

SCHIRMEISTER, R. Qualidade de vida no trabalho e comprometimento organizacional: um estudo em equipes multicontratuais em um instituto de pesquisa tecnológica. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo, 2006.

SILVESTRE, A. Análise de dados e estatística descritiva. Escolar editora, 2007.

SIMON, Juliane; COLTRE, Sandra Maria. O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL AFETIVO, INSTRUMENTAL E NORMATIVO: estudo de caso de uma empresa familiar. *Qualit@s Revista Eletrônica*, v. 13, n. 1, 2012.

SIQUEIRA, M. M. M. Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo. Tese (Doutorado em Psicologia). Universidade de Brasília, Brasília, 1995.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JUNIOR, S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E., et. Al. (Ed). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004. p.300-328.

SIQUEIRA, M. M. M. Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e Gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TANURE, B. *Gestão à Brasileira: uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

TERENCE, A. C. F. Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2002.

THÉVENET, M. *Impliquer les personnes dans l'entreprise*. Paris, Editions Liaisons, 1992.

TRALDI, M. T. F.; DEMO, G. Comprometimento, bem-estar e satisfação dos professores de administração de uma Universidade Federal. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, v. 18, n. 2, p. 290-316, 2012.

WANG, X. Learning, job satisfaction and commitment: an empirical study of organizations in China. *Chinese Management Studies*, v.1, n. 3, p. 167-179, 2007.

WIENER, Y. Commitment in organizations: A normative view. *The Academy of Management Review*, v. 7, n. 3, p. 418-428, 1982.

WIENER, Y.; VARDI, Y. Relationship between organizational culture and individual motivation: A conceptual integration. *Psychological Reports*, v.67, n.1, p. 295-306, 1990.

WRIGHT, P. M.; KRHOE, R. R. Human resource practices and organizational commitment: A deeper examination. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, v. 46, n. 1, p.6 ,2008.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

## ANEXOS

## Anexo A – Questionário Sócio Demográfico

 <small>Faculdade Campo Limpo Paulista</small>	DATA:
____ / ____ / ____	
PESQUISA DE CAMPO	
<b>Parte 1 - Questionário Sócio Demográfico</b>	
Prezado, favor informar os dados a seguir:	
<b>1. SEXO</b>	
<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino	
<b>2. IDADE</b>	
<input type="checkbox"/> 18 a 25 anos <input type="checkbox"/> 31 a 35 anos <input type="checkbox"/> 41 a 50 anos <input type="checkbox"/> 26 a 31 anos <input type="checkbox"/> 36 a 40 anos <input type="checkbox"/> Acima de 50 anos	
<b>3. ESCOLARIDADE</b>	
<input type="checkbox"/> Fundamental <input type="checkbox"/> Médio Completo <input type="checkbox"/> Superior Completo <input type="checkbox"/> Médio incomp. <input type="checkbox"/> Superior Incomp. <input type="checkbox"/> Pós-graduação	
<b>4. ESTADO CIVIL</b>	
<input type="checkbox"/> Solteiro (a) <input type="checkbox"/> Viúvo (a) <input type="checkbox"/> Separado/Divorciado (a) <input type="checkbox"/> Casado (a) <input type="checkbox"/> Outros	
<b>5. ALÉM DE VOCÊ, QUANTAS PESSOAS DEPENDEM DO SEU GANHO?</b>	
<input type="checkbox"/> Nenhuma <input type="checkbox"/> 2 pessoas <input type="checkbox"/> 4 pessoas <input type="checkbox"/> 1 pessoa <input type="checkbox"/> 3 pessoas <input type="checkbox"/> 5 pessoas ou mais	
<b>6. RAMO DE ATIVIDADE DA EMPRESA QUE TRABALHA</b>	
<input type="checkbox"/> Comércio <input type="checkbox"/> Serviços <input type="checkbox"/> Indústria	
<b>7. TEMPO DE TRABALHO NA EMPRESA</b>	
<input type="checkbox"/> Menos de 1 ano <input type="checkbox"/> De 2 a 5 anos <input type="checkbox"/> De 10 a 15 anos <input type="checkbox"/> De 1 a 2 anos <input type="checkbox"/> De 5 a 10 anos <input type="checkbox"/> Mais de 15 anos	
Razão Social: Instituto de Ensino Campo Limpo Paulista Ltda. CNPJ 02.252.746/0001-18 Rua Guatemala, 167, Jd. América - Campo Limpo Pta/ SP   CEP: 13231-230 www.faccamp.br   (11) 4812-9400	

## Anexo B – Questionário sobre Comprometimento Organizacional

 Faculdade Campo Limpo Paulista					
<b>Parte 2 - Questionário sobre Comprometimento Organizacional</b>					
<b>INTRODUÇÃO</b>					
<p>Este questionário tem por objetivo analisar o comprometimento organizacional em trabalhadores de pequenas empresas. Ao respondê-lo, é importante que você procure ser o mais coerente possível com você mesmo, caracterizando aquelas situações que mais retratam como você efetivamente <u>p</u>ensa e/ou age.</p>					
<p><b>ATENÇÃO:</b> Evite levar em conta comportamentos que você julga ou imagina ideais, ou então maneiras de agir que lhe são solicitadas e que não são suas reais preferências.</p>					
<p>NOS ITENS A SEGUIR, MARQUE COM UM X O NÚMERO QUE MELHOR CORRESPONDE À SUA AVALIAÇÃO. UTILIZE O SEGUINTE CRITÉRIO:</p>					
	Discordo Plenamente	Discordo Pouco	Nem discordo Nem concordo	Concordo Pouco	Concordo Plenamente
	1	2	3	4	5
1.	Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha carreira nesta organização.				5
2.	Na situação atual, ficar nesta organização é, na realidade, uma necessidade mais do que um desejo.				5
3.	Eu sinto obrigação de permanecer nesta organização.				5
4.	Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.				5
5.	Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar esta organização agora.				5
6.	Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar esta organização agora.				5
7.	Eu sinto, em mim, um forte senso de integração com esta organização.				5
8.	Se eu decidisse deixar esta organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.				5
9.	Eu me sentiria culpado se deixasse esta organização agora.				5
10.	Eu me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.				5
11.	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.				5
12.	Esta organização merece minha lealdade.				5
13.	Eu me sinto como uma pessoa de casa nesta organização.				5
14.	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia pensar em trabalhar num outro lugar.				5
15.	Eu não deixaria esta organização agora, porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.				5
16.	Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.				5
17.	Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.				5
18.	Eu devo muito a esta organização.				5

**Anexo C – Questionário aos gestores das pequenas empresas****MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO  
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS****QUESTIONÁRIO AOS GESTORES DAS PEQUENAS EMPRESAS**

1- Você acha o gênero influencia na permanência do trabalhador na sua empresa?

( ) SIM ( ) NÃO

Você faz algo diferente relacionada ao gênero na seleção e contratação de trabalhadores?

R:

2- Você acha que a idade influencia na permanência do trabalhador na sua empresa?

( ) SIM ( ) NÃO

Você faz algo diferente relacionada à idade na seleção e contratação de trabalhadores?

R:

3- Você acha que a escolaridade influencia na permanência do trabalhador na sua empresa?

( ) SIM ( ) NÃO

Você faz algo diferente relacionada à escolaridade na seleção e contratação de trabalhadores?

R:

4- Você acha que o estado civil influencia na permanência do trabalhador na sua empresa?

( ) SIM ( ) NÃO

Você faz algo diferente relacionada ao estado civil escolaridade na seleção e contratação de trabalhadores?

R:

5- Você acha que experiências anteriores influencia na permanência do trabalhador na sua empresa?

( ) SIM ( ) NÃO

6- Você acha que os investimentos feitos pelo trabalhador em relação a aprendizado ou benefícios adquiridos influencia a permanência na sua empresa?

( ) SIM ( ) NÃO

7- Você acha que a falta de opções de emprego influencia na permanência do trabalhador na sua empresa?

( ) SIM ( ) NÃO

8- Você acha que os investimentos feitos pela organização no trabalhador ou o fato da empresa ter concedido uma chance de emprego à esse indivíduo influenciam na sua permanência na empresa?

( ) SIM ( ) NÃO

9- Na sua empresa, acontece rotatividade de trabalhadores com frequência?

( ) SIM ( ) NÃO

Se acontece, você tem ideia de qual o motivo?

R:

10- Na sua empresa, os trabalhadores apresentam alto índice de faltas?

( ) SIM ( ) NÃO

Se apresentam, você tem ideia do motivo?

R:

11- Na sua empresa, os trabalhadores apresentam alto desempenho (resultados) na execução das atividades?

( ) SIM ( ) NÃO

Se apresentam, você tem ideia do motivo?

R:

12- Na sua empresa, os trabalhadores apresentam intenção de deixar a organização ou intenção de procurar outra alternativa? Tem ideia do motivo?

R:

## Anexo D – Convite e Apresentação do Focus Group



Prezados,

Primeiramente, agradeço pela participação no questionário, fundamental para o andamento de minha dissertação: a sua atuação foi, sem dúvida, essencial.

Como passo seguinte, gostaria de convidá-los para um evento no qual haverá um treinamento sobre vendas com a Prof<sup>a</sup>. Me. Ronise Suzuki e o **grupo focal**, reunião na qual discutiremos os resultados da pesquisa, que ocorrerá no dia 12 de dezembro, no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo – Campus Registro.

Conto mais uma vez com a sua colaboração, tendo em vista que a experiência de cada um enriquecerá este estudo, com reflexões que agregarão conhecimento à pesquisa.

Desde já, agradeço,

Atenciosamente

**André Luis Tessaro**  
Mestrando em Administração

## Comprometimento Organizacional no contexto da pequena empresa

GRUPO FOCAL – DEBATE SOBRE OS RESULTADOS DA PESQUISA

Aluno: **André Luis Tessaro**

Orientadora: **Eliane Maria Pires Giavina Bianchi**



Registro, 12 de Dezembro de 2015.

## Comprometimento Organizacional no contexto da pequena empresa

# O que é COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL?



## Comprometimento Organizacional no contexto da pequena empresa

**Comprometimento Organizacional** é um vínculo entre o indivíduo e a organização, influenciando a sua permanência na empresa em que trabalha.



## Comprometimento Organizacional no contexto da pequena empresa

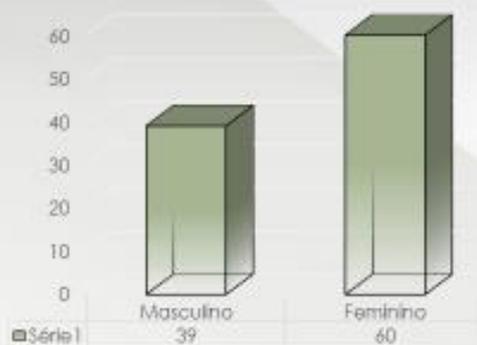
O indivíduo apresenta o comprometimento por origem de um estado psicológico em que se encontra em determinado momento.

BASE	CONCEITO	PERMANECE NA ORGANIZAÇÃO PORQUE...
AFETIVA	o indivíduo se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização.	... Sente que quer permanecer.
INSTRUMENTAL	o indivíduo se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com sua saída da mesma.	... sente que tem necessidade de permanecer.
NORMATIVO	o indivíduo possui um sentimento de obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização.	... sente que tem obrigação em permanecer.

## Comprometimento Organizacional no contexto da pequena empresa

### PERFIL DEMOGRÁFICO DA AMOSTRA

#### GÊNERO

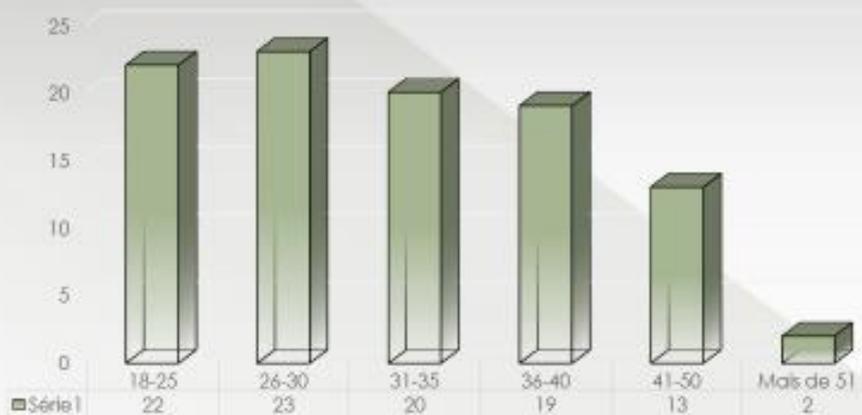


**FACCAMP**  
Faculdade Católica de Ciências Econômicas

## Comprometimento Organizacional no contexto da pequena empresa

### PERFIL DEMOGRÁFICO DA AMOSTRA

#### IDADE

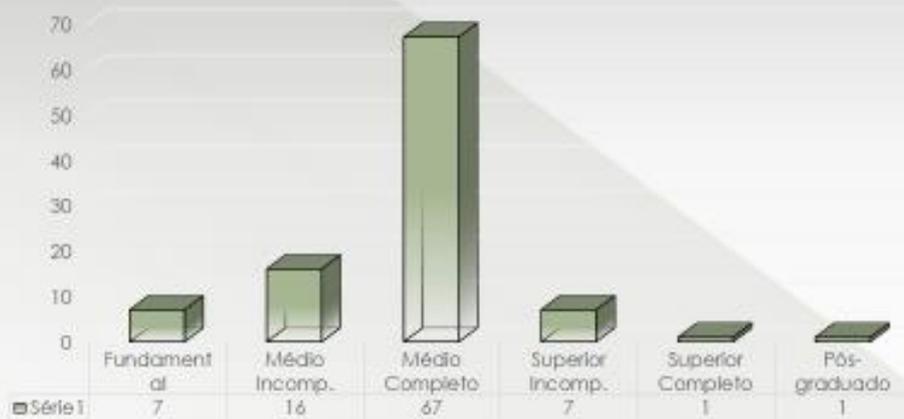


**FACCAMP**  
Faculdade Católica de Ciências Econômicas

## Comprometimento Organizacional no contexto da pequena empresa

### PERFIL DEMOGRÁFICO DA AMOSTRA

#### ESCOLARIDADE

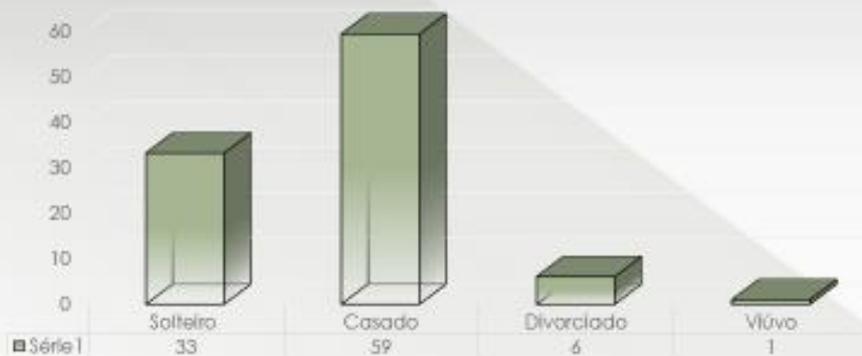


**FACCAMP**  
Faculdade Campos Cingari Passalunghi

## Comprometimento Organizacional no contexto da pequena empresa

### PERFIL DEMOGRÁFICO DA AMOSTRA

#### ESTADO CIVIL

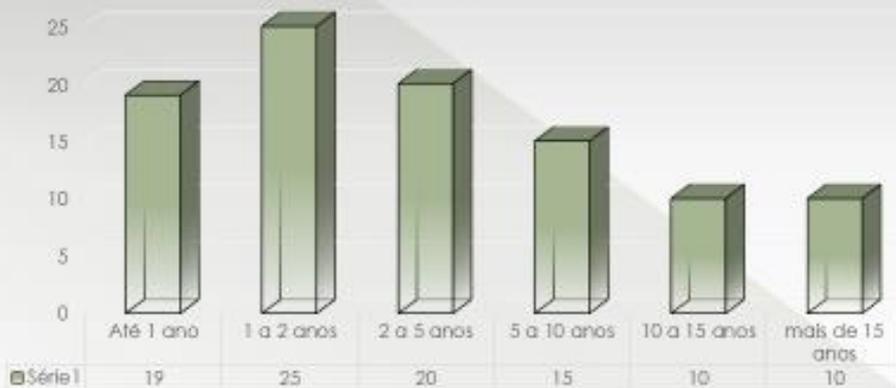


**FACCAMP**  
Faculdade Campos Cingari Passalunghi

## Comprometimento Organizacional no contexto da pequena empresa

### PERFIL DEMOGRÁFICO DA AMOSTRA

#### TEMPO DE SERVIÇO NA EMPRESA



## Comprometimento Organizacional no contexto da pequena empresa

### RESULTADOS DA PESQUISA

Por que você permanece na empresa em que trabalha?

GOSTA?

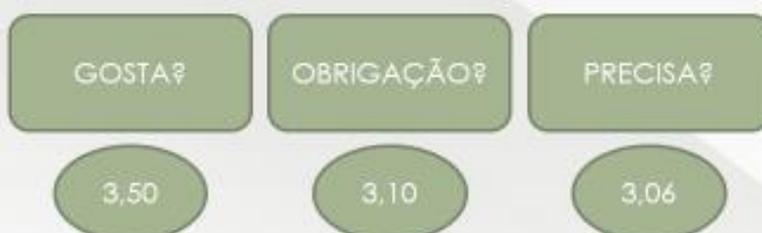
PRECISA?

OBRIGAÇÃO?

## Comprometimento Organizacional no contexto da pequena empresa

### RESULTADOS DA PESQUISA

Por que você permanece na empresa em que trabalha?



## Comprometimento Organizacional no contexto da pequena empresa

### RESULTADOS DA PESQUISA

Afirmativas com maior nível de comprometimento

AFIRMATIVA	MÉDIA
Esta organização merece minha lealdade.	4,06
Eu sinto, em mim, um forte senso de integração com esta organização.	3,81
Eu devo muito a esta organização.	3,69
Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.	3,68

## Comprometimento Organizacional no contexto da pequena empresa

### RESULTADOS DA PESQUISA

#### Afirmativas com menor nível de comprometimento

AFIRMATIVA	MÉDIA
Eu sinto obrigação de permanecer nesta organização.	2,11
Eu me sentiria culpado se deixasse esta organização agora.	2,49
Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.	2,84
Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia pensar em trabalhar num outro lugar.	2,86

## Comprometimento Organizacional no contexto da pequena empresa

### RESULTADOS DA PESQUISA

O que influencia você a ser comprometido AFETIVA, INSTRUMENTAL E NORMATIVAMENTE com a empresa?

## Comprometimento Organizacional no contexto da pequena empresa

RESULTADOS DA PESQUISA

O que influencia você a ser comprometido AFETIVAMENTE com a empresa?

Características pessoais?  
Quais?

Experiências no trabalho?  
De que tipo?

**FACCAMP**  
Faculdade Católica de Campinas

## Comprometimento Organizacional no contexto da pequena empresa

RESULTADOS DA PESQUISA

O que traz de consequência para a organização você ser comprometido AFETIVAMENTE?

**FACCAMP**  
Faculdade Católica de Campinas

## Comprometimento Organizacional no contexto da pequena empresa

RESULTADOS DA PESQUISA

O que traz de consequência para a empresa você ser comprometido AFETIVAMENTE?

Desempenho?

Assiduidade?

Rotatividade de pessoas?

Cidadania organizacional?

Motivação?  
Bem estar?

**FACCAMP**  
Faculdade Católica de Ciências Econômicas

## Comprometimento Organizacional no contexto da pequena empresa

**OBRIGADO por participar da pesquisa, sua contribuição foi muito valiosa!**

André Tessaro.

**FACCAMP**  
Faculdade Católica de Ciências Econômicas