

CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO EMPRESARIAL

Análise da prática do comprometimento organizacional: Estudo de caso no seguimento industrial químico na empresa Henlau Química de Garça-SP

MAYARA ALEXANDRA BASSETTO PEREIRA

Resumo

O presente artigo visou analisar as práticas do comprometimento organizacional, bem como sua relação com a figura do funcionário proativo, abrangendo a importância do comprometimento, tanto para o sucesso dentro da empresa, como para o crescimento profissional do colaborador. Certamente o funcionário motivado fará com que a empresa cresça cada vez mais, trazendo maior produtividade e confiabilidade a organização, porém, para que isso aconteça, sem sombra de dúvida, é de suma importância que o empregador utilize métodos aptos a demonstrar o devido reconhecimento de seus colaboradores. Desta forma, expõe-se como principal objetivo, as principais práticas do comprometimento organizacional, dentre elas destacam-se: o comprometimento afetivo, o comprometimento percebido como custos associados, comprometimento instrumental e o comprometimento como uma obrigação em permanecer na empresa; além de discorrer sobre as práticas que conduzem o comprometimento e seus efeitos, os conceitos do comprometimento e seu papel na empresa, meios alternativos para atingir o comprometimento e seus indicadores de efeitos. Portanto, por meio da utilização de pesquisa quali-quantitativa, realizou-se a coleta de dados em diferentes departamentos dentro da Empresa Henlau Química e concluiu-se que, é possível, através do comprometimento dentro da organização moldar as atitudes e comportamentos de seus colaboradores, uma vez que, quando existe um funcionário desmotivado, certamente prejudicará o rendimento da empresa, dos seus colegas e o seu próprio rendimento, comprometendo assim todo o planejamento estrutural. Destaca-se que estabelecer metas e objetivos claros para ambas partes mostra-se uma prática presente na literatura como na prática da organização investigada.

Palavras-chave: *Comprometimento Organizacional; Comportamento Organizacional; Práticas.*

Analysis of the practice of organizational commitment: A case study in the chemical industrial segment at the company Henlau Química de Garça-SP

Abstract

This article aims to analyze the practices of organizational commitment, as well as its relations with the figure of the proactive employee, covering the importance of commitment, both for success within the company and for the professional growth of the employee. Certainly, a motivated employee will make the company grow more and more, bringing greater productivity and reliability to the organization, however, for this to happen, without a doubt, it is of the utmost importance that the employer use methods capable of demonstrating the due recognition of its collaborators. Thus, the main practices of organizational behavior are exposed as the main objective, among which stand out: affective commitment, commitment perceived as associated costs, instrumental commitment and commitment as an obligation to remain in the company; in addition to discussing the practices that lead to commitment and its effects, the concepts of commitment and its role in the company, alternative means to achieve

commitment and its effect indicators. Therefore, through the use of qualitative-quantitative research, data were collected in different departments within the Company Henlau Química and it was concluded that, through commitment within the organization, it is possible to shape the attitudes and behaviors of its employees, since, when there is an unmotivated employee, it will certainly harm the company's performance, that of his colleagues and his own performance, thus compromising the entire structural planning. Organizational Commitment provides a strong bond of involvement between and among employees, established through clear goals and objectives for both parties.

Keywords: *Organizational Commitment; Organizational behavior; Practices.*

1 INTRODUÇÃO

O comprometimento sem dúvida é um dos comportamentos mais importantes para que o profissional possa ter reconhecimento de seus supervisores e consiga alcançar uma melhor posição, que pode ser convertida em aumento salarial ou mesmo em uma promoção.

Estar comprometido significa criar uma ligação forte com a cultura organizacional da empresa em que trabalha, portanto com os valores que ela acredita e fundamenta suas decisões e relações. Ao incorporar, praticar e se comprometer com os valores organizacionais o colaborador automaticamente passa a desempenhar uma atitude proativa em relação aos projetos da empresa, propondo novas ideias e se empenhando com todo afinho para que as metas sejam alcançadas e preferencialmente ultrapassadas.

Um funcionário proativo, que exerce suas funções com êxito, e está sempre buscando melhorar o seu potencial profissional, acaba se destacando dentro de uma equipe, pois dessa forma ele mostra a seus supervisores e até mesmo para os demais colaboradores da empresa, que além de estar comprometido com as obrigações destinadas a ele, também está comprometido a evoluir em seu ambiente de trabalho.

O comprometimento se faz necessário em todos os ambientes profissionais, em hospitais, empresas, supermercados, escritórios, etc. Uma empresa que tem como base em seu quadro de funcionários colaboradores comprometidos e motivados com a sua função, sempre tem como êxito o sucesso alcançado por trabalharem com mais responsabilidade.

É de grande importância salientar que a responsabilidade de avaliar e manter em sua equipe colaboradores comprometidos vem da gerência e dos proprietários da empresa. Para que esse comprometimento seja avaliado e alcançado, a empresa precisa buscar padrões e visar sempre destacar a importância da responsabilidade dentro da atividade exercida pelos colaboradores, incluídos desde a gerência de cada setor até seus subordinados.

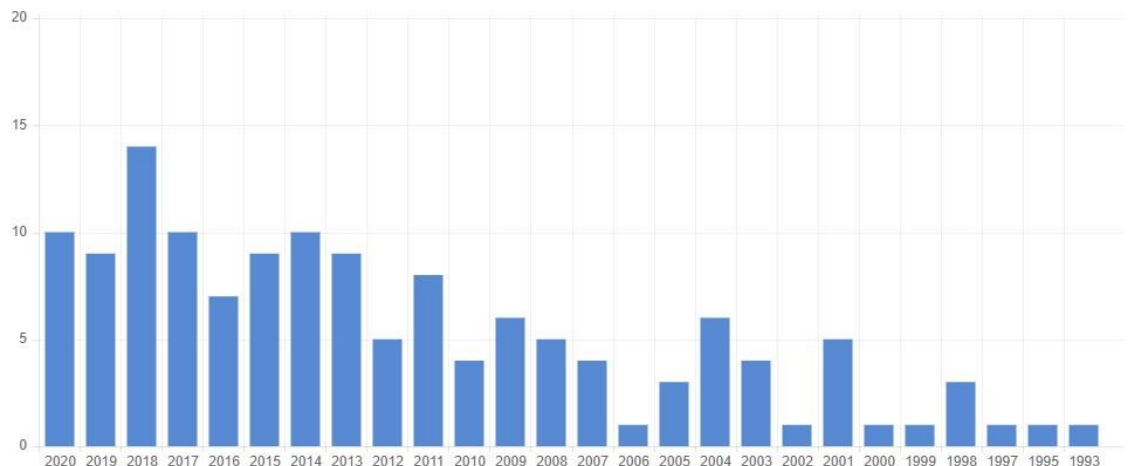
A chave que alavanca o começo do sucesso tanto para a empresa quanto para os funcionários vem da forma com que ambos se comprometem.

No dia 27 de fevereiro de 2021 realizou-se uma busca na base de dados Scielo.org, utilizando o termo de busca ‘comprometimento’, cujo resultado foi de 3262 documentos recuperados, mostrando-se um resultado expressivo. Nesse sentido, aplicou-se restrição na busca com “comprometimento organizacional”, filtros de idioma em português e coleções publicadas no Brasil, visando reduzir e melhorar a recuperação os documentos. Desse modo, os resultados alcançados foram de 138 documentos.

Na figura 1 nota-se o crescimento da produção e publicação entre os anos de 1993 até o ano de 2020, referente a notícias e reportagens publicadas sobre o tema em questão ‘comprometimento organizacional’.

Figura 1 – Base de dados Scielo.org

Visualizar estatísticas de Ano de publicação



Fonte do Gráfico: Scielo 27 de Fevereiro de 2021.

Nesse sentido, pode-se deduzir que a produção acadêmica sobre o tema mostra um crescente interesse. Uma explicação para essa produção é a importância e repercussão que tem para as empresas, na medida que pessoas comprometidas geram resultados positivos. Por outro lado, também é possível inferir que os novos modelos teórico-práticos necessitam cada vez mais do comprometimento, o que conduz ao aumento de produção e publicação do item. Além disso, a relevância do problema de pesquisa se dá no fato de que um estudo sobre as práticas pode revelar um descompasso com relação ao que a literatura defende, mas também pode obter respostas que indiquem que existe compatibilidade com a literatura e simbiose com a cultura local da empresa alvo da pesquisa.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Quadro teórico

2.1.1. Principais práticas do comprometimento dentro das organizações

O comprometimento organizacional é sem dúvida a base para se obter sucesso e crescer profissionalmente independente do cargo e empresa em que se trabalha.

De acordo com Meyer e Allen et al (1997 apud MEDEIROS, 2003, p. 18) “[...] o comprometimento organizacional tem evoluído conceitualmente nas últimas quatro décadas e provocado muita controvérsia a respeito da natureza dos vínculos empregado-organização”.

Dentro das práticas de comprometimento em que se pode exercer dentro de uma organização, atualmente a mais aceita internacionalmente tem sido a de Meyer e Allen (1997 apud MEDEIROS, 2003, p.42).

A conceitualização segundo os autores Allen e Meyer (1990, p.3 apud MEDEIROS, 2003, p.43) sugere a necessidade de usar o termo em associação a outros:

a) Affective commitment, ou comprometimento afetivo. “Comprometimento como um apego, como um envolvimento, onde ocorre identificação com a organização. Empregados com um fortes comprometimentos afetivos permanecem na organização porque eles querem (...)”;

b) Comprometimento percebido como “custos associados a deixar a organização, que os autores chamam de *continuance commitment* e que a literatura trata como instrumental. Empregados com [...] comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam (...)”;

c) Comprometimento como “uma obrigação em permanecer na organização, que os autores denominam de *obligation*, reconceitualizam como normativo (*normative Commitment*)”.

Segundo Allen e Meyer (1990, p. 3 apud MEDEIROS, 2003, p. 43) “Empregados com [...] comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados”.

A principal contribuição de Meyer e Allen ao estudo do comprometimento foi a operacionalização das teorias do comprometimento organizacional, “O modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional foi validado inicialmente no Brasil por Medeiros (1997, p. 43), seguido por Ricco (1998, p. 43) e Bandeira (1999, p.43)”.

Uma importante classificação em duas dimensões foi proposta por Thévenet (1992 apud MEDEIROS, 2003, p. 44). Segundo Sá e Lemoine et al (1998 apud MEDEIROS, 2003, p. 44) que utilizaram no Brasil a classificação proposta por Thévenet (1992, p. 44), Thévenet aponta duas dimensões para caracterizar o comprometimento organizacional:

a) Adesão, que é a internalização dos valores da organização, quando estes são coerentes com o que os indivíduos valorizam ou consideram como desejável;

b) Oportunidade, que ocorre quando as organizações oferecem às pessoas oportunidades que correspondem as suas expectativas.

A característica singular do modelo proposto por Thévenet é a conceitualização do componente que o autor denomina oportunidade. O destaque se dá pelo motivo de que sem a oportunidade, tratada aqui como um fator de responsabilidade da empresa, diminui-se a possibilidade de se gerar o comprometimento.

Outro importante autor que sistematiza os componentes do comprometimento é mencionado por Becker et al (1992 apud MEDEIROS, 2003, p. 45). Segundo os autores o comprometimento pode ocorrer de três maneiras: quando adotam atitudes e comportamentos com finalidades distintas; “[...] para ser associado com outras pessoas ou grupos; [...] porque o conteúdo deles é congruente com o sistema de valores individuais; [...] para obter recompensas específicas ou para evitar punições específicas”.

Para Jaros et al (1993 apud MEDEIROS, 2003, p. 45) em seu trabalho se apresenta um avanço na compreensão do componente de caráter normativo, quando ressalta a presença da cultura da organização agindo para gerar o comprometimento. Para os autores, o comprometimento pode assumir três formas:

Um vínculo psicológico afetivo através de sentimentos como, lealdade, afeição, amizade, alegria, prazer; um vínculo de continuação, quando o indivíduo se sente preso a um lugar devido aos altos custos de deixar a organização; um vínculo moral, como um senso de dever, uma obrigação, ou chamado, através dos objetivos, valores e da missão da organização.

Assim, é importante observar que de acordo com os autores, é possível através do comprometimento organizacional moldar as atitudes e comportamentos de seus colaboradores.

2.1.2 Conceitos de o comprometimento e qual seu papel dentro de sua Empresa

Comprometimento organizacional é um vínculo forte de envolvimento dos colaboradores com uma determinada organização, estabelecido por meio de metas e objetivos claros de ambas as partes.

Para Genari et al (2013 apud CERIBELI; TORRES, 2017, p. 99):

O termo comprometimento no contexto organizacional, está intimamente ligado à identificação que o indivíduo possui com a organização, à congruência de valores pessoais e organizacionais, ao empenho individual para atingir os objetivos corporativos e à vontade de se manter vinculado, ao longo do tempo, ao mesmo empregador.

Segundo Mowday (1982, p.26-26 apud CERIBELI; TORRES, 2017, p. 99), “Comprometimento organizacional é um estado de ser em que o indivíduo torna-se levado por ações e, por meio dessas ações, acredita que elas sustentam as atividades de seu próprio envolvimento”.

Robbins (2002, p.67 apud MARQUES, 2014, p.12)”Define comprometimento como a situação em que o trabalhador se identifica com a empresa e com os seus objetivos, desejando manter-se parte dessa organização”.

Para Shahnawaz e Juyal (2006, p.172 apud MARQUES, 2014, p.13), o comprometimento organizacional é “[...] como uma força que direciona o comportamento do indivíduo a efetuar um conjunto de ações relevantes para atingir um determinado objetivo”.

Já Bastos (1997) entende o comprometimento como algo próprio do indivíduo, caracterizado por sentimentos ou reações afetivas.

Nesse sentido, considera-se que estar comprometido com as organizações é dar o melhor de si, fazer seus afazeres da melhor maneira possível para merecer a estabilidade, ou seja sempre estar dedicado em tudo que se faz procurando buscar sempre o melhor de si, ter o perfil que a empresa exige, bem como apresentar responsabilidade no trabalho, pontualidade, disponibilidade e cumprir com as regras padrões.

O comprometimento com o trabalho se constitui como sendo uma das principais ligações do sujeito com suas atribuições profissionais. Este poderá trazer resultados favoráveis tanto para o sujeito quanto para a organização que ele trabalha.

Segundo Cervo (2007, p. 3) as instituições buscam trabalhadores “[...] que se comprometem com suas metas e objetivos, já os trabalhadores visam a uma estabilidade financeira e um apoio em seu desenvolvimento profissional”. Nesse encontro de interesses uma característica muito estudada é o comprometimento organizacional dos profissionais para com suas tarefas.

Segundo Bastos (1994) O comprometimento com o trabalho seria pautado como uma conexão do colaborador com suas responsabilidades profissionais.

O funcionário pode trazer muitos benefícios para a organização onde ele trabalha e para si próprio também. Considera-se que colaboradores comprometidos ajudam a organização a competir com mais eficácia, qualidade e produtividade. As empresas buscam trabalhadores que se comprometam com suas metas e objetivos e que façam a empresa crescer e se destacar resultando em benefícios para ambos.

De acordo com Ferreira e Leone (2011, p. 7) o comprometimento “[...] demonstra a relação e a organizações para a pessoa, ou seja, mostra à organização o desejo dos colaboradores e, para estes, a possibilidade de realização dos projetos pessoais”.

Comprometimento é uma relação forte entre um indivíduo identificado com a organização em particular, e de acordo com Porter e Smith, in Tamayo et al, (2001 apud FEDVYCZYK; SOUZA, 2001 p. 3) pode ser caracterizado por pelo menos três fatores, “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.”

Neste sentido enfatiza-se que os métodos adotados pela organização com seus contratados serão determinantes na motivação e no compromisso com suas respectivas funções, as inovações trazem maior dedicação e empenho.

O comprometimento com o trabalho foi indicado como sendo uma das principais ligações do sujeito com suas contribuições profissionais. Este poderá trazer resultados favoráveis tanto para o sujeito quanto para a organização.

O conceito de comprometimento, de acordo com Stecca (2011 apud FERREIRA; LEONE, 2011, p.5), conserva “[...] o significado de engajamento, sem aspectos negativos, com o sentido de forte envolvimento do indivíduo no seu ambiente de trabalho, ou seja, com o desejo de permanecer na organização, com a identificação e o empenho em favorecer a organização”.

Segundo Davis e Newstrom (2004, p. 9), a motivação “[...] é uma força que impulsiona as pessoas a superar desafios e obstáculos na busca pela realização de objetos dentro do seu ambiente de trabalho”.

O indivíduo que é comprometido com seu trabalho e o faz com motivação, compartilha de um apego emocional identificando-se e envolvendo-se com a organização cada vez mais, esses são os tipos que permanecem na empresa porque querem, e se esforçam para permanecer nas organizações porque realmente precisam. Para a empresa é lucrativo reconhecer e recompensar funcionários pelos serviços prestados com êxito, pois assim cada vez mais surgiram o empenho para a proatividade e produtividade.

Assim descreve Maeyer e Allen (1991, p. 6), “[...] A empresa reconhece e valoriza seus profissionais melhora seus salários e dão planos de carreiras equilibrado incentivando os a ter mais motivação para o trabalho, desde então o funcionário se senti mais valorizado”.

Meyer e Allen (1997) alegam que um reflexo do comprometimento seria o psicológico, que faz a ligação de compromisso do funcionário com a organização.

O compromisso psicológico na empresa pode ser colocado de três formas distintas, quando o comportamento é realmente adotado, quando se resume em simplesmente ganhar suas recompensas específicas, e quando o funcionário estabelece ou mantém uma relação com a empresa que seja satisfatória. O fato de maior importância é que o funcionário tenha seus próprios valores e responsabilidades em seu ambiente de trabalho, espelhando para os demais motivação com o seu comportamento e trazendo mais segurança e confiabilidade para si mesmo e para a empresa.

Para a organização ter funcionários comprometidos, motivados e com espírito de equipe são necessárias políticas e práticas de envolvimento e conscientização.

Segundo Roman et al (2012 apud CERIBELLI; TORRES, 2017, p. 99),

Um funcionário comprometido busca desempenhar suas funções da melhor forma possível, importando-se com os resultados de suas ações e esperando que elas tenham um efeito positivo em prol do sucesso da organização. Quando determinada empresa possui colaboradores comprometidos, há redução de custos, diminuição do absenteísmo e da rotatividade e melhora do desempenho dos funcionários no ambiente de trabalho.

Moscon et al. (2012 apud CERIBELLI; TORRES, 2017, p. 100) relatam que,

As características de um funcionário realmente comprometido, sob a ótica dos gestores, estão mais relacionadas ao aspecto afetivo, isto é, o funcionário se identifica com os valores organizacionais, tem orgulho de pertencer à organização, importa-se com os objetivos e com o futuro da empresa e trata os problemas corporativos como se fossem seus.

Cuyper et al. (2008 apud MARQUES, 2014) acreditam que os indivíduos que estão à procura de um emprego permanente tendem a oferecer retornos positivos a organização devido a vontade de mostrar que realmente querem estar ali, e encaram isso como um vínculo.

O trabalho em grupo é de suma importância dentro da empresa, e através do oferecimento de treinamentos, dinâmicas e inovações aos colaboradores, é possível sobressair novas habilidades, competências e agilidades dentre eles.

2.1.3 Indicadores de comprometimento

Os indicadores de efeitos são monitorados e analisados para que haja uma comparação e percepção dos resultados obtidos de todos os departamentos da empresa. A finalidade e relevância desse processo é medir o comprometimento dos colaboradores e seus efeitos bem como a assiduidade, a pontualidade, o tempo de serviço e a qualidade adicional no desempenho das tarefas.

Segundo Bastos e Souza (2004, p.24 apud FEDVYCZYK;SOUZA, 2013, p.2) “[...] na esfera científica, comprometimento passou a significar uma adesão, um forte envolvimento do indivíduo com variados aspectos do ambiente de trabalho. ”

Para Locke e Latham (2004, p.149 apud NASCIMENTO, 2010, p.125),

uma das tendências de investigação que se verifica no domínio do comportamento organizacional em geral e na teoria da motivação em particular, consiste em relacionar diferentes modelos e teorias de forma a estabelecer relações causais entre constructos, bem como relações de mediação e de moderação, tendo em vista uma melhor explicação da realidade que se pretende estudar.

Os autores agrupam os antecedentes em três grandes categorias: características do trabalho, relacionamento do líder com o grupo, características organizacionais dos papéis desempenhados no trabalho.

Mowday (1982, apud NASCIMENTO, 2010, p.23) faz a colocação de que “[...] comprometimento organizacional é a ligação do indivíduo à organização, caracterizada pela aceitação dos objectivos e valores da organização, o investir um esforço considerável em prol da organização e na vontade expressa em permanecer como seu membro.”

Mathiew e Zajac (1990, apud ANDRADE, 1994, p.42) apontam que “[...] no exterior, as variáveis preditoras mais relevantes envolvem fatores pessoais relativos ao empregado, o planejamento e o manejo adequados de atividades e a qualidade da liderança exercida pelos gerentes”.

Equipe engajada é sinônimo de equipe com pontualidade, consequência disso é um excelente desempenho tanto dos colaboradores como da empresa, uma vez que ambos estão atrelados um ao outro. Esse pode ser considerado mais um indicador do comprometimento.

De acordo com Medeiros et al (2003 apud FEDVYCZYK; SOUZA, 2013 p. 2),

A pesquisa do comprometimento tem evoluído na década passada, as pesquisas abordavam o comprometimento como um construto multidimensional, tentando entender os indivíduos e seu vínculo com a organização de maneira mais complexa. Hoje a literatura mostra que o comprometimento possui múltiplos focos, como organização e carreira, e bases, como afetiva, normativa e instrumental.

Comprometimento Afetivo é definido como um vínculo emocional com a empresa, Segundo Silva et al (2009 apud FEDVYCZYK; SOUZA, 2013, p. 4),

Na base afetiva, o indivíduo desenvolve uma forte identificação com a organização e nutre por ela sentimentos e afetos positivos ou negativos. Esse sentimento de apego à organização e o desejo de poder contribuir com a instituição em que está inserido, gera um comprometimento verdadeiro no colaborador.

Comprometimento Normativo, é definido como uma obrigação em permanecer na organização. Para Meyer e Allen et al (apud FEDVYCZYK; SOUZA, 2013, p. 3), “Empregados com [...] comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados. ”

Comprometimento Instrumental, é percebido como altos custos associados a deixar a organização. Segundo Meyer e Allen et al (apud FEDVYCZYK; SOUZA, 2013, p. 3) “Empregados com [...] comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam [...].”

Não podem ser descontadas nem computadas como jornada extraordinária as variações de horário no registro de ponto não excedentes de cinco minutos, observado o limite máximo de dez minutos diários.

De acordo com Mowday, Steers e Porter et al (1979 apud PINTO, 2011, p. 31),

[...] eles definem o enfoque afetivo a partir de três dimensões: disposição para exercer esforço considerável em benefício da organização; forte crença e aceitação dos objetivos e valores organizacionais; e forte desejo de permanecer membro da organização. Esses autores já vinham estudando o comprometimento desde o início da década de 1970, quando, em 1979, concluíram um instrumento capaz de medir o comprometimento, o Organizational Commitment Questionnaire – OCQ.

O enfoque instrumental origina-se a partir dos estudos de Becker (1960 apud PINTO, 2011, p. 31). Segundo este autor, "Os sociólogos utilizam o termo “comprometimento” quando buscam medir o engajamento das pessoas que agem em consistentes linhas de atividade. Em outras palavras, o trabalhador permanece na organização após avaliar os custos e benefícios de sua saída”.

Siqueira (1995 apud PINTO, 2011, p. 31) “[...] endossa essa definição de comprometimento instrumental como crenças relativas a perdas ou custos associados ao rompimento da relação de troca com a organização”.

A operacionalização do comprometimento instrumental teve início com as escalas desenvolvidas por Ritzer e Trice (1969, apud ALLUTO; HREBINIAK; ALONSO, 1973, apud PINTO, 2011, p.31) que não conseguiram avaliar a dimensão de forma satisfatória, o que só veio a ocorrer com o trabalho de Hrebiniak e Alluto (1972 apud PINTO, 2011, p. 31), que deu algum suporte à teoria *side bet* de Becker (1960).

E por fim, o enfoque normativo segundo Wiener et al (1982, apud PINTO, 2011, p. 32), que define o comprometimento como:

[...] a totalidade das pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontre os objetivos e interesses organizacionais. Para esse autor, indivíduos comprometidos sob essa perspectiva se comportam de determinada forma por acreditarem que é certo e moral fazê-lo.

Segundo Siqueira (1995, p. 3 apud PINTO, 2011, p.32) afirma que “[...] a base normativa do comprometimento se caracteriza pelo sentimento de dívida social ou pela obrigatoriedade de retribuir um favor para a organização”.

O trabalho de Wiener deriva do Modelo de Intenções Comportamentais, de Fishbein (1967 apud WIENER, 1982, apud PINTO, 2011, p.32) que na busca por compreender,

[...] as intenções comportamentais dos indivíduos, determina basicamente dois fatores: o atitudinal, que diz que a atitude acerca de uma ação é o resultado da avaliação dos efeitos dessa ação e o normativo, que diz que a percepção acerca de uma ação é um resultado de pressões normativas, geralmente da cultura da empresa, que impõem sua ação e o seu comportamento na organização.

Normas sociais, na visão de Nova (2000 apud PINTO, 2011, p.32), são padrões culturais compartilhados num determinado contexto, tendendo a se concretizar e a se difundir por meio de ações regulares e previsíveis.

Wiener e Verdi (1982 apud ALLEN; MEYER, 1990, apud PINTO, 2011 p.32) mensuraram o comprometimento normativo “[...] através de três indicadores que buscavam verificar em que extensão o indivíduo deveria se sentir leal à organização; deveria se sacrificar em benefício da organização; e não deveria criticar a organização”.

Motivos como ato de improbidade, má conduta, ato de indisciplina, são os casos inadmissíveis em que a consequência é a demissão por justa causa.

Pessoas com esse tipo de conduta são totalmente perecíveis e a jornada acaba sendo curta, visto que elas estão indo em caminhos contrários daquilo que a empresa exige.

Kolb, citado por Anbreu e Silva (apud MEDEIROS, ano 2007, p. 6), propõe entender que diferentes elementos afetam o comprometimento, tais como

[...] os contratos psicológicos têm implicações sobre a produtividade e a satisfação individual, quando a pessoa espera mais do que obtém, ela se sente enganada, e a relação caminha em direção a problemas. Essa frustração também pode sufocar a criatividade individual. Da mesma forma, o indivíduo que não atende as expectativas-chave da organização, torna-se obstáculo. É preciso, então, qualificar a importância da percepção do superior imediato sobre o desempenho do empregado, uma vez que a carreira do segundo, na maioria dos segmentos organizacionais, depende da avaliação do primeiro.

Segundo Allen e Meyer et al (ano 1991 apud MEDEIROS, 1997, p. 4), funcionários com comprometimento instrumental “[...] permanecem na organização porque eles precisam. Este componente pode ser relacionado com a conformidade – as atitudes e comportamentos são adotados com o objetivo de recebimento de recompensas”.

2.1.4 Técnicas para desenvolvimento de comprometimento organizacional

O comprometimento pode vir a ser o mais bem predito de produtos humanos no contexto de trabalho, como desempenho, rotatividade entre outros.

Segundo Bastos (1994, apud BETT, 2010, p.27) “[...] entender a importância de se criar condições para que os empregados participem efetivamente do seu trabalho, tendo orgulho e lutando pelo futuro da empresa [...]” tem sido uma estratégia fundamental diante do mercado atual, por isso o autor (BASTOS 1994, apud BETT, 2010, p.27) afirma “[...] estando as pessoas comprometidas com o trabalho e com os resultados, estarão contribuindo com a apresentação de sugestões visando melhorias contínuas[...]”.

Para Davis e Newstrom (apud ZAMBERLAN, 2006, p. 25):

[...] o vínculo com a organização é proveniente da identificação pessoal com ela, caracterizada pelo grau em que o indivíduo se vê na organização e deseja dela continuar participando. Tal identificação é resultante da satisfação e do envolvimento com a atividade bem como do grau de desempenho do indivíduo.

Os autores Davis e Newstrom (2004, apud LIMA, 2016, p. 9) defendem também como uma técnica para o desenvolvimento do comprometimento que:

Pessoas orientadas para auto realização trabalham mais quando seus supervisores oferecem uma avaliação detalhada de seus comportamentos no trabalho. As pessoas motivadas pela realização escolhem colaboradores que sejam tecnicamente capazes sem se importar muito com os sentimentos pessoais que possam ter por eles; todavia aqueles que estão motivados pela afiliação tendem a escolher amigos para estarem a sua volta.

Medeiros e Enders (1998) defendem que a grande maioria dos estudos tem como objetivo formular modelos para que seja possível quantificar o comprometimento e fazer estudos e análises em fase de variáveis

[...] comprometimento organizacional é numa relação forte entre o indivíduo identificado e envolvido com uma organização, e pode ser caracterizado por três fatores: estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização; a crença e a aceitação dos valores e objetivos da organização e um forte desejo de se manter como membro da organização (PORTER; SMITH, apud MEDEIROS, 1997, p.2).

Os autores (MEDEIROS e ENDERS 1998, apud BETT, 2010, p.32) também propõem que “[...] para o empregado nem sempre o salário é o nível mais importante de satisfação, pois existem demais atrativos que podem se sobrepor a esse presumido nível, ou seja, crescimento profissional, segurança e estabilidade [...]” nesse contexto eles complementam também que

outras estratégias relevantes são “[...] recompensas sociais e psicológicas, tais como elogios, incentivos, compreensão, carinho, afeto e parceria, embora não sejam palpáveis, podem gerar profundas e complexas reações[...]”.

As pesquisas sobre as técnicas do comprometimento organizacional têm enfrentado dificuldades quanto à sua conceituação e ao seu enquadramento teórico. O ponto em comum das definições de comprometimento organizacional consiste em ser um estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo com a organização, comprometimento, então, é um vínculo do trabalhador com os objetivos e interesses da organização, estabelecido e perpetuado por intermédio dessas pressões normativas.

2.1.5 Determinantes para gerar comprometimento

Sabe-se que dentro de uma organização, quanto mais incentivo o colaborador receber, conseqüentemente mais empenho e resultados ele trará a empresa.

Em contrapartida a essa afirmação segundo Salancik et al (1977 apud MORAES; GODOI; BATISTA, 2004, p. 5) “[...] as pessoas se tornam comprometidas pelas implicações de suas próprias ações, existindo uma pressão psicológica para que o indivíduo se comporte de forma consistente com as implicações de seu comportamento prévio”.

O autor (Salancik 1977 apud MORAES; GODOI; BATISTA, 2004, p. 5) ressalta ainda que três aspectos dessas ações prévias são importantes para determinar níveis de comprometimento:

Volição – a percepção de que a ação deu-se por livre escolha faz com que o indivíduo se sinta pessoalmente responsável pelo ato; reversibilidade – quanto mais o indivíduo percebe que o comportamento não pode ser revertido ou que isso implica altos custos, maior o seu comprometimento com o determinado curso da ação; caráter público ou explícito do ato – a percepção de que outras pessoas significativas (família, amigos, colegas etc.). Tomam conhecimento do seu comportamento aumenta a probabilidade de vir a se comportar de forma congruente.

De acordo com Medeiros e Enders et al (1998 apud MORAES; GODOI; BATISTA, 2004, p. 6), o “comprometimento refere-se a uma forte crença e a aceitação dos valores e objetivos da organização; estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização e um forte desejo de se manter como membro da organização”.

Maeyer e Allen et al (1997 apud MORAES; GODOI; BATISTA, 2004, p. 6) argumentam que “[...] o comprometimento reflete em um compromisso psicológico, que liga o funcionário à organização, mas que a natureza do compromisso pode diferir”.

Diante das afirmações e argumentações dos autores citados, é importante ressaltar que não há uma definição única para o comprometimento e incentivo dentro de uma organização.

3 Materiais e Métodos

3.1 Tipo de Pesquisa

Utilizou-se o formato de pesquisa qualitativa-quantitativa, o que reúne os métodos qualitativos, que se resume em compreender determinado assunto através de dados narrativos considerando uma perspectiva individual dos respondentes, mas também por propor uma análise comparativa à literatura, buscando destacar, quando possível, inferências da pesquisadora. E também, métodos quantitativos, que visam coletar e organizar dados numéricos, estudando preferências de indivíduos ou grupos.

3.2 Universo da Pesquisa

A presente pesquisa foi realizada na empresa Henlau Química na cidade de Garça - SP que foi fundada no ano de 1988. Para isso teve a disponibilidade e participação dos gestores e os demais colaboradores da empresa.

Foram realizadas coletas de dados em todos os departamentos. Cada departamento conta com colaboradores para os serviços prestados, a fim de alcançar as metas destinadas a eles e buscar sempre a melhoria contínua para que juntos possam fazer a empresa crescer.

A Henlau Química tem 33 anos no mercado, e a sua principal missão é superar as expectativas dos clientes com desenvolvimento sustentável de produtos que contribuem para a proteção e melhoria da qualidade de vida das pessoas.

A empresa oferece aos seus clientes produtos de alta qualidade e ecologicamente corretos, para limpeza industrial, institucional, tratamento de água de torres e caldeiras, limpeza automotiva, protetores solares, repelentes contra insetos e cremes de proteção.

Foram elaboradas 19 questões sobre o tema, cujo questionário foi feito em formato de likert. Os 42 funcionários da empresa responderam ao questionário.

3.3 Instrumento de Pesquisa e tipo de Análise

Adotou-se o instrumento de pesquisa fechado, o que correspondente ao instrumento com alternativas para o sujeito de pesquisa. Além disso, o instrumento seguiu o padrão de escala de Likert, ou seja, utilizando uma escala de pontuação na qual os sujeitos de pesquisa vão se posicionar e demonstrar sua percepção a respeito as alternativas do instrumento.

3.4 Dados de Coleta

Foram entrevistadas 42 pessoas na área industrial da cidade de Garça - SP, no mês de maio do ano de 2021, empresa de área química Henlau. Dentre todos os setores e departamentos da mesma. O Instrumento de coleta de dados utilizados foi questionário online, utilizada a análise interpretativa, com base em organização de dados estatísticos e utilizando também a média ponderada e escala Linkert.

3.5 Procedimentos éticos de pesquisa

A presente pesquisa segue os procedimentos éticos de pesquisa sugeridos pelo Conselho Nacional de Saúde, descritos na Resolução do Conselho Nacional de Saúde n. 510/2016, na qual é indicado o uso do termo de consentimento livre e esclarecido e uma carta cuja função é explicar aos sujeitos participantes as informações principais da pesquisa executada. Sendo assim, adotaram-se os procedimentos éticos mencionados, com o intuito de realizar uma pesquisa que respeite a condição humana. Tal ação foi concretizada por meio do uso de um termo de consentimento livre e esclarecido.

4 Resultados e discussões

Quadro 1 –Média Ponderada

PARAMETROS DA MEDIA PONDERADA
CONCORDO TOTALMENTE 1 A 1,5
CONCORDO PARCIALMENTE 1.6 A 2,5
INDIFERENTE NEM CONCORDO E NEM DISCORDO 2,6 A 3,5
DISCORDO PARCIALMENTE 3.6 A 4,5
DISCORDO TOTALMENTE 4,6 A 5,0

Fonte: Elaborada pelos autores.

Ao analisar os dados obtidos na pesquisa, nota-se que a questão “Sinto que compartilho da mesma cultura da organização, isto é, temos valores semelhantes”, os entrevistados concordam parcialmente, com média de 2,1, cujo coeficiente de variação é de 1,7. Sendo assim, obtém-se a opinião de concordar parcialmente. Para Genari et al (2013 p. 99) o termo comprometimento no contexto organizacional, está intimamente ligado à identificação que o indivíduo possui com a organização, à congruência de valores pessoais e organizacionais, ao empenho individual para atingir os objetivos corporativos e à vontade de se manter vinculado, ao longo do tempo, ao mesmo empregador. Nesse sentido, infere-se que a convergência e compartilhamento de uma parcela dos valores e demais elementos culturais entre indivíduos e a cultura organizacional revela-se fundamental para desenvolver e manter o comprometimento das pessoas em seus ambientes de trabalho.

Nota-se que um funcionário comprometido cumpre com suas atividades com muita mais dedicação e responsabilidade, ou seja, um funcionário valorizado na organização é um fator primordial para a empresa conquistar resultados positivos.

Quanto ao sentir que a organização os fornece boas condições de trabalhos, os entrevistados concordam totalmente com 1,7 e 1,5 de média ponderada respectivamente. Quando indagados que se sentem importantes com as tarefas que realizam, pois se sentem figuras atuantes com muita importância na organização, França (2014, p. 168) defende que a qualidade de vida no trabalho, como um dos aspectos capazes de proporcionar boas condições de trabalho tem o ponto de vista: “No trabalho, a qualidade de vida representa hoje a necessidade de valorização das condições de trabalho, da definição de procedimentos da tarefa em si, do cuidado com o ambiente físico e dos bons padrões de relacionamento”. Infere-se que há responsabilidade por parte da organização em promover o comprometimento, considerando que este se vincula as boas condições de trabalho

Analisando a questão 5 “Tenho permissão para participar de fluxos de informação importantes”, o coeficiente de variação também obteve uma média ponderada de 2,3 concordando parcialmente, ou seja, nem todos os entrevistados tem a mesma opinião, supondo que nem todos há uma permissão para participar de certos assuntos dentro da organização, ou seja, obtém mais barreiras.

Nota-se na questão uma convergência das respostas com uma variação de 2,1, onde os entrevistados concordam parcialmente que um é recompensado pelo próprio rendimento. O colaborador que apresenta valores pessoais em seu dia a dia na empresa acaba passando maior confiança para o gestor. De acordo com Ferreira e Leone (2011, p. 7) o comprometimento

demonstra a relação e a organizações para a pessoa, ou seja, mostra à organização o desejo dos colaboradores e, para estes, a possibilidade de realização dos projetos pessoais.

Ao que se refere em se sentir que deve-se permanecer contribuindo com esta empresa, pois somos uma família, a média ponderada obteve resultado de 1,6, ou seja, concordam parcialmente colaboradores que o sangue de equipe corre na veia. Moscon et al. (2012, p. 100) relatam que, as características de um funcionário realmente comprometido, sob a ótica dos gestores, estão mais relacionadas ao aspecto afetivo, isto é, o funcionário se identifica com os valores organizacionais, tem orgulho de pertencer à organização, importa-se com os objetivos e com o futuro da empresa e trata os problemas corporativos como se fossem seus.

Para sermos uma família todos tem que ter um espírito de equipe onde um ajuda o outro para alcançar o sucesso.

Quanto à questão “Percebo que tenho chance de permanecer empregado apenas nesta empresa”, a análise identifica uma variação de discordar parcialmente, pois os dias mudam, nada será eterno e pessoas estão abertas a novas oportunidades e tudo pode mudar no ambiente organizacional. Através do estudo aplicado obteve-se uma resposta de concordância parcial quando trata-se da questão “Busco cumprir minhas obrigações pois tenho receio de perder meu emprego”, onde muitos entrevistados concordam parcialmente com média ponderada de 2,5 que há sim um olhar diferente na análise do colaborador de cumprir suas responsabilidades por firmar na sua vaga Para Cuyper et al. (2008, p. 30) referem que os trabalhadores que procuram um emprego permanente veem este vínculo como forma de terem um contrato com a empresa utilizadora (involuntários) têm, também, atitudes positivas, dada a vontade de impressionar a organização, Pois em momento da crise econômica e com a pandemia os trabalhadores tem receio de perder seu emprego,

Quanto à abordagem sobre fazer tudo o que se é ordenado, pois costuma-se seguir o que determinam os superiores (gerentes) indicando dispersão de 1,4 concordando totalmente. É comum dentro de um ambiente organizacional, onde há a interação de diversas pessoas, o surgimento de conflitos, pois cada um tem um costume ou tipo de personalidade em receber ordens cumprindo suas tarefas. Organizações que fazem a implantação de ações de gerenciamento de pessoas tendem diminuir a existência de conflitos e motivar os funcionários, aumentando o desempenho e a dedicação da equipe (PARANZINI; KANAANE, 2016). Por isso, a importância de profissionais com esse tipo de perfil.

A presente questão em que ‘Costumo contribuir com o trabalho de meus colegas, temos o costume de nos ajudarmos’, há uma média ponderada de 1,3, ou seja, os entrevistados concordam totalmente que o trabalho de equipe seja importante, pois se consideram um elo, e um depende do outro. Fu et al. (2011 apud CERIBELLI; TORRES, 2017, p. 101) falam que, estudo do comportamento ético dos colegas de trabalho e dos gestores e as quatro facetas da satisfação no trabalho (salários, colega de trabalho, supervisão e trabalho) impactam o comprometimento organizacional.

Na questão “A empresa fornece cursos de atualização e treinamento, o que me mantém motivado”, houve um índice de variação de 2,7, ou seja, para os entrevistados é indiferente a opinião quando se refere a cursos e treinamentos, pois nem todas as empresas oferecem essa oportunidade. Segundo Roman et al (2012, p. 99), um funcionário comprometido busca desempenhar suas funções da melhor forma possível, importando-se com os resultados de suas ações e esperando que elas tenham um efeito positivo em prol do sucesso da organização. Quando determinada empresa possui colaboradores comprometidos, há redução de custos, diminuição do absenteísmo e da rotatividade e melhora do desempenho dos funcionários no ambiente de trabalho.

Para que uma empresa cresça o correto nunca para de investir em treinamento pois um funcionário aumenta sua produção e a conversão de venda.

Já na questão “A empresa fornece oportunidades para conseguir outros postos de trabalho, isto é, temos chance de promoção”, o índice de variação é de 2,5, concordando parcialmente que a empresa fornece chances para alcançar o plano de carreira. Segundo Davis e Newstrom (2004, p. 9), a motivação é uma força que impulsiona as pessoas a superar desafios e obstáculos na busca da realização de objetos dentro do seu ambiente de trabalho, se a empresa fornecesse um recrutamento interno para que colaboradores pudesse ter uma chance de promoção com certeza os funcionários estariam muito mais motivados.

Na abordagem sobre a questão “A satisfação dos funcionários influencia a agirem com comprometimento com a empresa”, obteve o resultado na média ponderada de 1,5, ou seja, concordam totalmente os entrevistados que a satisfação influencia sim com o comprometimento na empresa, pois um colaborador que não está satisfeito em seu ambiente de trabalho, realiza suas tarefas com certos “desleixos” até que acabe em uma demissão de ambos os lados. Sendo assim na questão onde aborda que o comprometimento da empresa estimula o desempenho de seus funcionários, o resultado de 1,4 é convergente a questão anterior, também concordando totalmente que comprometimento está ligado a questão do estímulo da empresa com o colaborador. Mowday (1998, p.11) salienta que na medida que os empregados identificam o comprometimento da empresa para eles, seu vínculo afetivo com a organização tende a crescer. Sendo assim quanto mais satisfeito os colaboradores estiver com a organização resultados positivos viram.

Analisando a questão onde seria bom ter um recrutamento interno na empresa, pois isso geraria maior comprometimento com o trabalho, os entrevistados novamente concordam totalmente com média de 1,3 que se a empresa da oportunidade de crescimento, o colaborador se compromete mais buscando a oportunidade e mostrando seu empenho nas realizações das tarefas. Assim descreve Meyer e Allen (1991, p. 6), a empresa reconhece e valoriza seus profissionais melhora seus salários e dão planos de carreiras equilibrado incentivando os a ter mais motivação para o trabalho, desde então o funcionário se senti mais valorizado. Os colaboradores concordam totalmente com recrutamento interno pois ele tem esperança de uma promoção dentro da organização.

E para finalizar a análise das questões, quando se diz em acreditar que o comprometimento é fruto de um aprimoramento contínuo dos funcionários, os entrevistados mais uma vez concordam totalmente com média ponderada de 1,4 que há futuro dele dentro da organização cada vez mais se ele for comprometido e se aprimorar quantos aos assuntos que lhe faz crescer e ter oportunidade. Meyer e Allen et al (1997, p. 6) argumentam que o comprometimento reflete em um compromisso psicológico, que liga o funcionário à organização, mas que a natureza do compromisso pode diferir”. Ou seja, os funcionários buscam se capacitar para crescer cada dia mais dentro da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em resposta ao problema de pesquisa colocado que foi: Quais as principais práticas do comprometimento dentro da empresa, obteve-se que para os funcionários da empresa Henlau Química, em que foi realizada a pesquisa, uma das práticas é o trabalho em grupo, na qual ambos se ajudam para completar suas tarefas. Além disso, notou-se que há uma aproximação nos valores da organização e dos trabalhadores. Outra prática realizada é o fluxo de informações que os mesmos recebem mantendo-os sempre atualizados sobre assuntos e decisões importantes da empresa além de receberem a atenção necessária ao expressar suas opiniões, uma convicção

em comum é sobre a empresa aprimorar a questão de recrutamento interno e treinamentos para estimular mais o desempenho dos colaboradores, fazendo com que assim todos tenham como intuito buscar a satisfação e a motivação nos serviços prestados, além de estar sempre em um contínuo crescimento dentro da empresa.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, J. E. B. **Conceitualização e Mensuração de Comprometimento Organizacional**. Ribeirão Preto: Temas psicol. vol.2 n.1, p.37-47, abr. 1994

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.

BASTOS, A. V. B. O Conceito de Comprometimento: sua natureza e papel nas explicações o comprometimento humano no trabalho. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 18, 1994, **Anais...** PR: ANPAD, 1994. 1 CD ROOM.

BASTOS, Antônio Virgílio. Comprometimento organizacional: explorando este conceito entre servidores de instituições universitárias. **Revista de Administração Contemporânea**: Rio de Janeiro, RJ Maio/1997.

BECKER, T.E. Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making? **Academy of Management Journal**, v.35, n.1, p.232-244, 1992.

BETT, Luis Henrique. **Diagnostico de Comprometimento Organizacional dos Funcionários da Empresa Estoparia Catarinemse LTDA EPP**. Orientador: Cristina Pereira Vecchio Balsani. 2010, 74 f. Monografia (Trabalho de conclusão de estágio) – Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, 2010.

CERIBELI, Harrison Bachion. Uma análise do comportamento organizacional baseada em questões demográficas e no porte das empresas. **Revista Perspectivas Contemporâneas**, v. 12, n. 3, p. 97-116, set./dez. 2017.

CERIBELLI, H. B.; TORRES, T. P. R. Uma análise do comprometimento organizacional baseada em questões demográficas e no porte das empresas. **Revista Perspectivas Contemporâneas**, v. 12, n. 3, p. 97-116, set./dez. 2017.

CERVO, Clarissa Socal. **Características de personalidade e comprometimento organizacional**. Dissertação de Mestrado em Psicologia – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2007.

COOPER, Cary L.; ARGYRIS, Chris. **Dicionário Enciclopédico de Administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

CUYPER, N. de; JONG, J. de; WITTE, H. de; ISAKSSON, K.; RIGOTTI, T.; SCHALK, R.. Literature review of theory and research on the psychological impact of temporary employment: Towards a conceptual model. **International Journal of Management Reviews**, v.10, n.1, p. 25-51, 2008.

CUYPER, N. de; WITTE, H.de. Volition and reasons for accepting temporary employment: Associations with attitudes, well-being, and behavioural intentions. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v.17, n.3, p. 363-387, 2008.

DAVIS, Keith, NEWSTROM, John W., Comportamento Humano no Trabalho. **Uma abordagem Psicológica**. Traduzido por Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Pioneira Thomson Learnind, 2004. Tradução de Human Behavior at Work: Organizational Behavior.

FU, W.; DESHPANDE, S. P.; ZHAO, X. The impact of ethical behavior and facets of job satisfaction on organizational commitment of Chinese employees. **Journal of Business Ethics**, v. 104, p. 537- 543, 2011.

FERREIRA, Glória Charão; LEONE, Nilda Maria. **Estudo das Bases do Comprometimento Organizacional dos funcionários de uma Empresa Familiar do Rio Grande do Norte**. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em < <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR2878.pdf>> Acesso em 07 set. 2016.

FEDVYCZYK, G. A. B.; SOUZA, A. D. O Comprometimento Organizacional de Trabalhadores nas Bases: Afetiva, Instrumental e Normativa. In VIII ENCONTRO DE PRODUÇÃO CIENTÍFICA E TECNOLOGIA, 2013, Paraná. **Anais...** Paraná: CESUMAR, 2013. p. 1-11.

FRANÇA, A. C. L. Qualidade de vida no trabalho-QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2. ed. São Paulo: **Atlas**, 2004.

GENARI, D.; FACCIN, K.; MACKE, J. Mensuração do comprometimento organizacional em redes de indústrias vitivinícolas brasileiras. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 19, n. 2, p. 351-383, 2013.

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

Lima, Kelly Iahskara Borges do Prado. **Comprometimento organizacional: caso da secretaria municipal de agricultura, pecuária e abastecimento de Santana do Livramento - Rio Grande do Sul**. Orientador: Lima, Luiz Edgar Araújo. 2016, 20 f. Monografia (Graduação em Tecnólogo em Gestão Pública) - Universidade Federal do Pampa, Santana do Livramento, 2016.

MARQUES, Alexandra C. Pereira. **O Comprometimento Organizacional dos Trabalhadores Temporários**. Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal. Escola Superior de Ciências Empresariais , 2014.

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

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire. **Comprometimento Organizacional: um estudo exploratório de seus múltiplos componentes**. Local: REAd. Revista Eletrônica de Administração, 2003.

MEDEIROS, Thiago Gonçalves. **Os aspectos do comprometimento organizacional de profissionais terceirizados**. Orientador: José Roberto Gomes da Silva. 2007, 12 f. Dissertação. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, PUC-RIO, 2007.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, v.78, n.4, p.538-551, 1993.

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.

MORAES, F. M. M.; GODOI, C. K.; BATISTA, M. A. **Comprometimento Organizacional: uma pesquisa documental sobre a produção científica brasileira de 1994 a 2003**. Revista de Ciências da Administração, v.6, n.12, p. 1-19, jul/dez 2004.

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

NASCIMENTO, José Luís Rocha Pereira. **Influência do Comprometimento Organizacional nas estratégias comportamentais, medida pelo comprometimento com os objetivos e pela satisfação global com o trabalho**. Orientador: Doutor Albino Lopes. 2010, 446 f. Tese (Prof. Associado com Agregação, ISCTE-IUL) - Instituto Universitário de Lisboa, 2010.

PARANZINI, M; KANAANE. R. Personalidade e organização: tendências e perspectivas. **Boletim Academia Paulista de Psicologia**, v.36, n.90, São Paulo jan. 2016

PINTO, Marcelo Pádua Carvalho. **Comprometimento Organizacional: um estudo de suas relações com desempenho na carreira**. Orientador: Luiz Antônio Antunes Teixeira. 2011, 144 f. Dissertação (Mestrado na Faculdade de Ciências Empresariais) - Universidade FUMEC. Belo Horizonte, 2011.

RICCO, M. F. F. **Comprometimento Organizacional em condições adversas: o caso dos pesquisadores do Centro Técnico Aeroespacial**. PPGA/FEA/USP. Tese de mestrado. 1998. ROBBINS, S. P.. **Comportamento Organizacional**. 9.ed. São Paulo. Prentice Hall, 2002

ROMAN, S. Análise do comprometimento organizacional e sua natureza em relação aos funcionários públicos municipais. **Gestão & Regionalidade**, v. 28, n. 84, p. 5-19, 2012.

ZAMBERLAN, C.O. **Orientação para aprendizagem, gestão por competências e comprometimento organizacional nas instituições de Ensino Superior**. Defesa de Mestrado. Rio Grande do Sul. 2006.