

## As Relações Entre O Desempenho Ao Longo Da Carreira E O Comprometimento Organizacional

**Autoria:** Marcelo Pádua Carvalho Pinto, Luiz Antônio Antunes Teixeira, Mário Teixeira Reis Neto, Darly Fernando Andrade

### RESUMO

Verificou-se o relacionamento entre comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991) e desempenho acumulado ao longo da carreira. A amostra foi de 226 em uma população de 963 empregados. Os dados foram coletados via questionário composto de perguntas demográficas, funcionais e indicadoras da participação relativa das dimensões afetiva, instrumental e normativa no comprometimento dos respondentes. Há alto índice de empregados comprometidos organizacionalmente (94,7%), especialmente quanto à dimensão afetiva (88%). O comprometimento organizacional afetivo e o normativo se relacionaram significativamente com: idade, estado civil, dependentes e tempo de empresa. Função gratificada e escolaridade se relacionaram significativamente com “desempenho”.

### 1. INTRODUÇÃO

O mundo globalizado dita as regras de conduta das empresas que desejam sobreviver e prosperar. O ritmo frenético das leis de mercado que regem a competição entre as organizações exige delas uma grande capacidade de antecipação e adaptação para que se garanta a utilização dos recursos materiais, financeiros e tecnológicos com eficiência e eficácia. Nas últimas décadas, essa visão de valorização do capital financeiro e patrimonial como o principal recurso estratégico das empresas vem sendo continuamente substituída por uma visão que privilegia o capital intelectual, cujos principais componentes são a informação, o conhecimento e a criatividade. Nessa perspectiva, as pessoas das organizações se transformaram no maior diferencial competitivo e no principal recurso estratégico das empresas, uma vez que nessas pessoas residem esses recursos intangíveis de difícil imitação pelos concorrentes. Além disso, o avanço dos processos produtivos, cuja principal característica é a flexibilidade, exige competências cada vez mais complexas que também se encontram nos trabalhadores das organizações.

Basta uma breve passagem por campos da Psicologia Organizacional, da Sociologia ou da Administração para se verificar a diversidade de construtos criados pelos pesquisadores com o intuito de materializar as dimensões tanto intrínsecas quanto extrínsecas ao indivíduo na sua relação com o trabalho. Alguns construtos já são consagrados pela literatura, como motivação, satisfação no trabalho, liderança, cultura organizacional, desempenho no trabalho, comprometimento organizacional, trabalho em grupo, dentre outros. A administração busca, através desses construtos interdisciplinares, compreender não apenas cada um separadamente, mas, principalmente, o fenômeno originado da inter-relação entre eles, seus antecedentes, conseqüentes e suas implicações na gestão e no desempenho individual e empresarial.

Sob essa ótica de valorização do elemento humano nas organizações, pode ser identificado um aumento significativo do interesse científico pelos fatores humanos no trabalho. Nessa perspectiva, o campo do comportamento organizacional, cujo foco é o estudo do que as pessoas fazem nas organizações e de como esse comportamento afeta o desempenho das empresas, vem ganhando cada vez mais força tanto entre pesquisadores quanto entre executivos e gestores espalhados por todo o mundo. Robbins *et.al.* (2010, p. 7) define comportamento organizacional como:

[...] um campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar esse conhecimento para melhorar a eficácia organizacional.

Sob o enfoque do comprometimento organizacional, Mowday (1998) afirma que empregados comprometidos oferecem diversas vantagens competitivas para as organizações. Acrescenta ainda que organizações que praticam alto envolvimento e estratégias de recursos humanos de alto comprometimento podem ter retorno econômico diferenciado. Nos últimos anos, três enfoques conceituais predominaram no estudo do comprometimento organizacional, cada qual com características e peculiaridades que os distinguem entre si. São eles: afetivo, instrumental ou calculativo e normativo. Alguns pesquisadores investigaram esses enfoques separadamente, concentrando seus esforços em apenas uma das três dimensões citadas. Outros, como Meyer e Allen (1991) e O'Reilly e Chatman (1986), trabalharam por meio de modelos multidimensionais, isto é, que consideram num mesmo modelo múltiplos enfoques existentes na literatura.

Uma relação importante que ainda precisa ser explorada no campo do comprometimento organizacional é sua relação com desempenho. Pesquisas anteriores identificaram correlação positiva entre comprometimento organizacional afetivo e desempenho (Meyer *et al.*, 2002; Fonseca e Bastos, 2003; Carmeli e Freund, 2001), porém necessita-se ainda de um maior número de estudos para confirmar a relação entre essas variáveis e, principalmente, se há uma ligação causal entre elas. Os estudos existentes sobre essas variáveis têm focado o desempenho como consequente do comprometimento organizacional, isto é, busca-se verificar se determinada dimensão predominante de comprometimento estabelecido por trabalhadores conduz a melhores desempenhos.

O presente estudo busca verificar a relação entre o desempenho ao longo da carreira e o comprometimento organizacional, segundo as dimensões propostas por Meyer e Allen (1991). Estudos anteriores abordaram o desempenho como consequente do comprometimento, enquanto este busca verificar se o desempenho na carreira, isto é, o desempenho individual acumulado ao longo dos anos, leva ao estabelecimento de comprometimento organizacional segundo as dimensões propostas por Meyer e Allen (1991). Outro objetivo estabelecido foi estudar as relações das variáveis demográficas e funcionais inerentes com o comprometimento organizacional e o desempenho ao longo da carreira. Assim, a pergunta que o estudo visa responder é: como se relacionam variáveis demográficas e funcionais, desempenho ao longo da carreira e comprometimento organizacional?

## 2. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Desde a década de 1970 o comprometimento organizacional vem sendo estudado, entretanto sua definição científica ainda vacila em relação à sua unicidade. Isto se deve principalmente a dois fatores. O primeiro diz respeito às múltiplas abordagens adotadas pelos pesquisadores para estudar o fenômeno, analisado através de perspectivas oriundas de diferentes disciplinas como a Psicologia Social, as Teorias Organizacionais e a Sociologia. O segundo fator se refere à multiplicidade de objetos aos quais o comprometimento pode ser direcionado, como carreira, profissão, grupo, sindicato e organização.

Reichers (1985) afirma que existem duas grandes vertentes de pesquisa do comprometimento, o comprometimento atitudinal e o comportamental. Mowday (1982) diferencia as duas vertentes da seguinte forma: comprometimento atitudinal se refere ao que as pessoas pensam de sua relação com a organização, desenvolvendo-se a partir da percepção das experiências vividas no trabalho; comprometimento comportamental se refere ao processo por meio do qual as pessoas se ligam às organizações e como lidam com isso, isto é, os indivíduos se comprometem por terem estabelecido um padrão comportamental de difícil reversibilidade, tendendo a repeti-los. Bastos (1995) entende que o enfoque comportamental do comprometimento está ligado às teorias de atribuição, que descrevem o processo pelo qual as

peças explicam para si próprias as ações e eventos que ocorrem, buscando manter a consistência entre seus comportamentos e atitudes.

O comprometimento organizacional vem sendo estudado predominantemente através dessas duas abordagens, que utilizam instrumentos e estratégias próprias para abordar o construto. É importante ressaltar que essas vertentes ou abordagens de estudo não devem ser confundidas com os enfoques ou bases sobre as quais o vínculo organizacional é construído. Bastos (1997) afirma que as bases que compõem o comprometimento são constituídas pelos motivos que explicam porque os sujeitos optam por não deixar a organização, após uma análise das alternativas que se lhes apresentam.

Ribeiro (2008) afirma que as bases mais aceitas e reconhecidas do comprometimento organizacional são: **afetiva**, vínculo construído caracterizado por sentimentos de afeição, apego, identificação, reconhecimento, lealdade, dentre outros; **instrumental**, cujo vínculo é desenvolvido por meio da análise de custos e benefícios relacionados a permanecer ou não na organização; e **normativa**, cujo vínculo se origina mediante a internalização de normas, valores e padrões estabelecidos, criando uma concordância moral com as crenças, objetivos e missão da organização. O mesmo autor também afirma que, embora as três dimensões ou bases do comprometimento façam parte de um mesmo fenômeno, cada uma delas tem dinâmica diferenciada, podendo ser abordadas individualmente (abordagens unidimensionais) ou em conjunto (abordagens multidimensionais). É importante ainda ressaltar que cada uma dessas dimensões possui antecedentes, consequentes e correlatos diferenciados.

Os antecedentes do comprometimento organizacional são as variáveis com potencial de gerar comprometimento. Steers (1977) aponta que os antecedentes são as características pessoais, as características do trabalho e a experiência no trabalho. A partir dos estudos de Borges-Andrade *et al.* (1990), Gama (1993) cataloga os antecedentes do comprometimento organizacional em seis grupos: características pessoais, funcionais, organizacionais, papéis organizacionais, grupos de trabalho e ambiente externo. Mowday, Steers e Porter (1979) afirmam que os antecedentes do comprometimento estão classificados em quatro categorias: características pessoais, características do trabalho, experiências do trabalho e características estruturais. Mathieu e Zajac (1990) endossam os antecedentes definidos por aqueles autores nomeando-os como: variáveis pessoais, situação da função, características e ambiente de trabalho, dimensões da estrutura organizacional.

Os consequentes são as variáveis resultantes do comprometimento organizacional. A identificação de variáveis consequentes do comprometimento organizacional tem gerado controvérsia, pois, como afirma Randall (1990), os resultados desses consequentes têm sido muito discrepantes, não sendo compreensíveis ainda as inconsistências observadas. Guest (1992) afirma que os produtos das pesquisas de comprometimento são desapontadores para os que acreditavam que esse construto teria influência positiva sobre o comportamento do empregado. Apesar das controvérsias sobre os consequentes do comprometimento, vários estudos encontraram correlações significativas do construto com outras variáveis. Steers (1977) identifica uma série de consequentes do comprometimento organizacional, sendo eles: desejo e intenção de permanecer na empresa, fixação do empregado, frequência e desempenho no trabalho. Borges-Andrade e Pilati (2001) encontraram os seguintes consequentes do comprometimento organizacional: o desempenho no trabalho, as alternativas de trabalho e a intenção do profissional em procurar um novo emprego.

Finalmente, os correlatos do comprometimento organizacional são as variáveis normalmente associadas ao comprometimento. Os antecedentes, os consequentes e os correlatos são fundamentais para a compreensão do fenômeno do comprometimento organizacional

estabelecido pelos empregados, permitindo sua descrição de forma sistêmica e dando subsídio para ações práticas no âmbito empresarial.

### **As relações entre o comprometimento e o desempenho das pessoas**

As relações entre o comprometimento e o desempenho vêm sendo estudadas por pesquisadores. Alguns trabalhos que refletem caminhos percorridos anteriormente estão relacionados na sequência.

Fonseca e Bastos (2003) realizaram uma pesquisa com 750 entrevistados e concluíram que nos ambientes de trabalho em que a criatividade é estimulada e nos quais se encontram níveis significativos de comprometimento organizacional, a percepção de desempenho em relação aos pares é maior do que naqueles em que essas condições não são atendidas.

De acordo com as pesquisas de Medeiros e Albuquerque (2005), um conjunto de características organizacionais influi nas dimensões latentes do comprometimento organizacional, que, por conseguinte, influem no desempenho dos hotéis. Eles mostraram que o comprometimento é uma variável interveniente importante, ligando os sistemas de recursos humanos ao desempenho empresarial.

Scheible e Bastos (2006) buscaram estabelecer relações entre padrões de comprometimento, percepção das práticas de gestão do comprometimento e desempenho. Suas pesquisas apontaram a existência de um padrão de duplo comprometimento, com ênfase na carreira / profissão e na organização. Foi encontrada correlação positiva e significativa apenas entre comprometimento afetivo com a organização e desempenho auto-relatado. Não foram obtidas relações significativas entre padrões de comprometimento e desempenho, nem entre estes padrões e variáveis demográficas.

Em uma pesquisa com vendedores, Melo *et al.* (2009) encontraram uma correlação positiva entre o comprometimento organizacional e o desempenho avaliado pelo gerente. Da mesma forma, os vendedores identificados como comprometidos apresentaram um maior ganho de comissões sobre vendas quando comparados aos não comprometidos.

Estes produtos científicos serviram para nortear os caminhos escolhidos para o presente trabalho conforme apresentado a seguir.

## **3. METODOLOGIA**

A metodologia adotada pode ser descrita como quantitativa, dedutiva, aplicada, descritiva, de corte transversal com análise longitudinal. A seleção dos participantes da pesquisa foi feita por conveniência.

### **3.1 O Modelo de Análise**

Foi feito um levantamento nos registros de cada colaborador pesquisado e verificado o desempenho apontado em suas avaliações ao longo da carreira e sua progressão em termos de cargos, salários e benefícios conquistados na organização. A combinação das variáveis demográficas e dos dados funcionais geraram os indicadores de desempenho ao longo da carreira. As medidas de comprometimento nas dimensões afetiva, instrumental e normativa foram estabelecidas segundo o proposto por Meyer e Allen (1991).

É importante ressaltar que o presente estudo mediu o grau de comprometimento organizacional atual e correlacionou-o ao desempenho ao longo da carreira. Além disso, as variáveis demográficas e os dados funcionais foram relacionados isoladamente ao comprometimento organizacional e ao próprio desempenho ao longo da carreira.

Para a operacionalização da pesquisa em termos estatísticos, foi necessário conhecer as carreiras existentes na organização e o número de empregados (população) existente em cada uma.

### 3.2 A organização pesquisada

Foi pesquisada uma empresa do setor de energia localizada em Minas Gerais, que dispõe de um programa que incentiva seus colaboradores a uma progressão em seu plano de carreiras em função do desempenho apresentado.

Ao longo de mais de cinco décadas, os processos responsáveis por medir o desempenho de seus trabalhadores foram evoluindo. O aumento salarial por mérito dos colaboradores na organização sempre esteve atrelado ao processo de avaliação de desempenho que ocorre anualmente, não importando o método que foi utilizado. Culturalmente, o aumento por mérito ou avanço na carreira dos empregados nunca foi ofertado a todos os envolvidos na avaliação, ocasionando uma diferenciação do posicionamento dos empregados ao longo de sua carreira na empresa e, conseqüentemente, um distanciamento salarial entre eles. No início prevaleciam as avaliações centradas na percepção dos superiores imediatos, cujo peso no resultado do processo avaliativo sempre foi preponderante e determinante. A partir de 1994, iniciou-se a implementação de um processo sistematizado de avaliação de desempenho, cuja base essencialmente continua a mesma até hoje. Já foram adotadas metodologias de distribuição forçada para classificar o desempenho dos avaliados, assim como para balizar a distribuição do aumento por mérito. A empresa também já adotou o avanço na carreira por antiguidade, prática recentemente restabelecida na organização. É importante ressaltar que, ao longo de sua história, ocorreram cinco revisões no plano de cargos e salários adotado pela organização e que cada um deles trazia mudanças na forma de avaliar os empregados assim como de recompensá-los, além da criação, fusão e extinção de cargos e do reposicionamento dos empregados ao longo de suas carreiras.

O método de avaliação de desempenho utilizado atualmente faz uso de uma ferramenta informatizada de gestão de desempenho. Todo o gerenciamento do processo é corporativo, baseado em metas estratégicas que se desdobram da cúpula da empresa até o chão de fábrica por meio do *Balanced Scorecard - BSC*. Esse desdobramento se caracteriza pela definição de metas estratégicas para presidente e diretores, que por sua vez, se desdobram em metas estratégicas mais específicas para gerentes executivos, que continuam se desdobrando e se tornando cada vez mais palpáveis até que todos os empregados da empresa tenham metas objetivas cadastradas num formulário de gerenciamento de desempenho. Tal formulário é um documento virtual de gerenciamento de desempenho onde estão inseridas metas individuais, grupais, competências individuais e treinamentos necessários para o desenvolvimento das competências essenciais que viabilizem o alcance de suas metas. As metas estratégicas e seu desdobramento se originam de insumos gerenciais como o Plano Estratégico, o Plano de Negócios e o Termo de Compromisso da organização.

O monitoramento desse processo é feito pela liderança de cada empregado e compreende três etapas inseridas num intervalo teórico de um ano. A primeira etapa consiste na definição e negociação das metas, seus prazos e pesos; definição do nível requerido dos trabalhadores nas competências individuais – foco no cliente, iniciativa, flexibilidade, trabalho em equipe, aprendizagem contínua, compartilhamento do conhecimento, criatividade, dentre outras – e a definição dos treinamentos necessários para a consecução das metas negociadas. A segunda etapa acontece seis meses após a fase de negociação das metas e se caracteriza pelo acompanhamento das ações empreendidas em direção às metas estabelecidas e a avaliação de motivos ou contextos que demandem ajuste nas metas ou nas estratégias definidas para alcançá-las. A terceira etapa encerra o ciclo do processo e se caracteriza por uma análise

negociada de avaliado e avaliador em relação ao alcance ou não das metas individuais e grupais, dos esforços empreendidos em sua direção e do novo posicionamento do empregado na escala de competências individuais. Essa avaliação é traduzida em números, através da verificação da porcentagem de realização de cada meta, cujo peso foi definido na etapa de negociação.

O aumento salarial por mérito, que culmina com o reposicionamento do indivíduo em sua carreira, pressupõe ser desvinculado do processo de gerenciamento de desempenho, porém o primeiro processo se inicia imediatamente após a conclusão do segundo, do qual 60% dos insumos são os resultados do primeiro. Esse valor equivale a 60% da nota atribuída a cada empregado para sua classificação segundo seus pares e atribuição ou não do aumento por mérito, conforme a disponibilidade de verba para tal naquele ano. Os outros fatores avaliados para compor os 40% restantes da nota final dos avaliados para aumento por mérito são: perfil e experiência profissional (histórico profissional e potencial do candidato para desenvolvimento das atividades inerentes ao cargo pretendido), percepção de equipe (resultado médio da avaliação de cada membro da equipe quanto à contribuição do empregado para a ambiência e resultado da equipe) e critério da unidade (nota referente a um critério definido pela unidade em que se situa o empregado).

### **As progressões decorrentes do desempenho**

As carreiras dos trabalhadores são divididas em níveis salariais representados por números que variam de cargo para cargo. Em cada carreira existe o profissional júnior, pleno ou sênior. Existem três carreiras de nível médio e duas de nível superior cujos níveis salariais são diferenciados.

A organização pesquisada oferece um ambiente favorável para a análise do desempenho de indivíduos em suas carreiras, já que o tipo de carreira adotado na organização possui características de uma carreira tradicional, caracterizada pela permanência do empregado ao longo de vários anos na mesma empresa. Essa configuração de carreira ofereceu um ambiente propício para concretizar a investigação que este estudo se propôs a fazer: avaliar o desempenho na carreira e verificar relações com comprometimento organizacional.

Uma análise ideal seria avaliar o desempenho na carreira através da coleta de dados em vários momentos ao longo da trajetória funcional desses empregados, analisando sua performance na carreira em diferentes momentos, obtendo, assim, um panorama mais fidedigno de seu desempenho, já que os dados seriam obtidos em diferentes cenários e contextos vividos pela organização e pelo próprio empregado. Porém esse tipo de pesquisa, de corte longitudinal, demanda tempo e recursos indisponíveis para o presente estudo, que teve por característica temporal o corte transversal, mas, ainda assim, pôde obter dados mensuráveis do desempenho dos trabalhadores em sua carreira.

A combinação dos resultados de dois processos organizacionais permite que os funcionários evoluam na carreira, isto é, que se posicionem em níveis salariais cada vez mais elevados. O primeiro corresponde à avaliação de desempenho anual, caracterizado por uma avaliação sistematizada (ferramenta de gerenciamento de desempenho – GD) que ocorre em três etapas: negociação das metas, acompanhamento das metas e avaliação dos resultados alcançados. A esse processo é atribuída uma nota que varia de 0 a 120%, a depender dos resultados alcançados pelo empregado em relação às metas negociadas um ano antes.

Imediatamente após o encerramento da avaliação de desempenho anual é iniciado o processo de aumento por mérito e promoção. Esse processo utiliza cinco índices mensuráveis para classificar todos os empregados da empresa segundo uma pontuação de 0 a 100. Assim, as notas de cada empregado, segundo esses índices, são somadas. Em seguida, todos os

empregados são ranqueados em sua gerência. O gerente concede o aumento por mérito aos primeiros colocados no ranking até que a verba disponibilizada por gerência se esgote, não sendo possível contemplar os empregados a partir de então. Portanto, a posição do trabalhador em sua carreira versus tempo de empresa é um indicador de seu desempenho global ao longo do tempo, o que permite uma análise de seu desempenho na carreira a partir do aproveitamento de suas oportunidades de evolução. Outro indicador objetivo de elevado desempenho utilizado foi a nomeação de trabalhadores para funções gratificadas, restritas a empregados de performance diferenciada.

A organização possui seis diferentes carreiras, entretanto foram pesquisadas apenas cinco porque uma está em processo de extinção e possui apenas um empregado a ela vinculado. As cinco carreiras principais agrupam ocupações segundo o nível de qualificação dos profissionais e sua importância relativa para a empresa. A seguir, TAB. 1 mostra a distribuição dos empregados segundo cada uma das cinco carreiras.

TABELA 1 - DISTRIBUIÇÃO DOS TRABALHADORES POR CARREIRA

Tipo de Carreira	N	%	Subtotal (N)	Subtotal (%)
Nível Médio				
A	25	2,60%	819	85,1%
B	32	3,30%		
C	762	79,10%		
Subtotal	819	100,00%		
Nível Superior				
D	114	11,80%	144	14,9%
E	30	3,10%		
Subtotal	144	100,00%		
Total			963	100,00%

Fonte: Departamento de Recursos Humanos da empresa

É necessário destacar que o plano de cargos define funções gratificadas concedidas a empregados com função de liderança ou competência técnica diferenciada. As funções de liderança são supervisão, coordenação e gerência. Já as funções conferidas aos empregados com desempenho técnico diferenciado são: coordenador técnico de operação, consultoria técnica e consultoria sênior. Os trabalhadores de desempenho diferenciado, contemplados por uma função gratificada, são transpostos para uma nova carreira com remuneração mais elevada e trajetória diferenciada. Essa configuração se denomina “carreira em Y”. Dos 963 empregados da unidade pesquisada, 109 exerciam funções gratificadas, o que equivale a 11,3% da população.

### 3.3 A população pesquisada

A população investigada compreende os 963 empregados próprios, dos 964 de uma unidade localizada em Minas Gerais. Entenda-se “empregados próprios” como os que possuem vínculo empregatício com a contratante, caracterizado por um trabalho não eventual.

### 3.4 O instrumento de coleta de dados

Foi realizado um *survey* utilizando-se um questionário subdividido em duas partes. A primeira parte investigou as questões demográficas e funcionais. Foram coletadas informações sobre gênero, idade, escolaridade, estado civil e o número de dependentes para investigar suas possíveis relações com o comprometimento organizacional e o desempenho ao longo da carreira. As informações funcionais que permitiram a verificação do desempenho ao longo da carreira dos empregados foram: indicador 01, posicionamento dos trabalhadores em sua carreira versus tempo de empresa; e indicador 02, a nomeação para cargo gratificado.

A segunda parte do questionário pesquisou o comprometimento organizacional nas dimensões afetiva, instrumental e normativa utilizando o instrumento desenvolvido por Meyer e Allen (1997) e validado no contexto brasileiro por Medeiros e Enders (2002) e Marques, Bandeira e Veiga (2000). Cada dimensão do comprometimento foi medida com uma escala de 1 a 5. O uso da média aritmética dos níveis de concordância dos itens que compõem cada dimensão permitiu afirmar que quanto maior a média, maior a concordância com a dimensão.

### 3.5 A coleta dos dados e o procedimento amostral

Foi realizado um pré-teste com 8 funcionários da população. Em decorrência das constatações, procedeu-se um pequeno ajuste no questionário para evitar a possibilidade de identificação do entrevistado. Nenhum outro problema foi percebido.

O trabalho de campo foi feito distribuindo-se os questionários durante visitas realizadas a todas as gerências que compõem a unidade pesquisada. Nesta oportunidade, foram expostas as intenções da pesquisa, a garantia de anonimato e o objetivo unicamente acadêmico do estudo. Na sequência, foram disponibilizados questionários em branco para que os voluntários pudessem preenchê-los e, posteriormente, depositá-los em urnas colocadas em lugares apropriados. A coleta dos dados ocorreu entre os dias 17 de janeiro e 10 de fevereiro de 2011.

Dentre os 237 questionários recebidos, 11 foram descartados por não terem sido preenchidos adequadamente. Assim, a análise proposta foi realizada com 226 questionários válidos. Assim, tomando-se a fórmula para cálculo do tamanho da amostra por seleção aleatória simples abaixo apresentada por Soares *et al.* (1991)

$$n = \frac{E^2(1,96)^2}{PQ(1,96)^2 + (E - 1).E^2}$$

Onde:

- O valor  $E$  refere-se à margem de erro;
- $p$  é a estimativa preliminar da proporção de interesse e  $Q = 1 - P$ . Devido à insuficiência preliminar de estimativa para as proporções desejadas, o produto  $PQ$  foi substituído pelo seu valor máximo: 0,25;
- $N$  é o tamanho do universo em questão que é igual a 963;
- $n$  é o tamanho da amostra que na presente situação é 226; e
- 1,96 é o valor referente a um nível de confiança de 95%.

Foi possível determinar que a margem de erro do estudo é de 5,8%.

### 3.6 O tratamento dos dados

Os dados coletados permitiram verificar as relações entre o comprometimento organizacional e o desempenho na carreira; entre o comprometimento organizacional e os dados demográficos e funcionais; e entre o desempenho na carreira e os dados demográficos e funcionais. Foram também comparados os índices de comprometimento afetivo, normativo e instrumental, além do desempenho na carreira, com as variáveis de perfil. Isso foi feito por meio da técnica CHAID (*Chi-Square Automatic Interaction Detector*), desenvolvida por Kass (1980), que permite avaliar o relacionamento entre uma variável dependente e outras em nível categórico ou contínuo, sendo o resultado apresentado em forma de árvore onde são exibidas as variáveis preditoras que mais estejam associadas à variável dependente. Os subconjuntos resultantes apresentam uma maior homogeneidade internamente em relação à variável dependente e a maior heterogeneidade possível entre os subconjuntos formados. Os critérios



de divisão ou agrupamento utilizados nessa técnica foram fixados em 5%, ou seja, os subconjuntos possuem significativa diferença ao se utilizar o teste qui-quadrado (no nível de 5%).

#### 4 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A TAB. 2 mostra a distribuição dos participantes por carreira na amostra coletada (226 empregados). Observa-se que a proporção de empregados por carreira da população estudada ficou bem próxima da distribuição na população (TAB. 1). A carreira C, de nível médio, foi preponderante com um percentual da amostra de 81,9% (TAB. 2) contra os 79,1% da população estudada (TAB.1).

TABELA 2 - DISTRIBUIÇÃO DOS PARTICIPANTES POR CARREIRA

	Frequência	Percentual
Carreira A	3	1,3%
Carreira B	9	4,0%
Carreira C	185	81,9%
Carreira D	21	9,3%
Carreira E	8	3,5%
Total	226	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Foi identificado o predomínio de participantes masculinos na presente pesquisa, tal qual ocorre no Brasil em outras carreiras essencialmente ligadas às ciências exatas.

No que se refere ao exercício ou não de função gratificada, 11,5% da população amostral atuam como supervisor, coordenador, consultor técnico, consultor sênior ou gerente, obedecendo à mesma proporção da população do estudo em que 11,3% dos empregados exercem função gratificada.

No tocante à faixa etária dos participantes da pesquisa, as maiores concentrações se situam nos grupos de 26 a 30 anos (21,7%), 41 a 50 anos (25,7%) e acima de 50 anos (21,7%). Essa distribuição em que mais de 47% da amostra possuem idade superior ou igual a 41 anos pode ser justificada porque durante a década de 1990 praticamente não ocorreram contratações. No início de 2000, teve início um grande processo de renovação de pessoal, o que justifica a frequência considerável de 21,7% de respondentes entre 26 e 31 anos.

Dentre os pesquisados, 37,6% têm curso superior, porcentagem expressivamente superior aos 14,9% de empregados da população estudada que compõem as carreiras de nível superior na empresa do estudo (carreiras D e E). Quando se considera que 16,4% da amostra possui curso de pós-graduação, fica ainda mais evidente uma disparidade entre a escolaridade dos pesquisados e sua função no veículo de pesquisa. As possíveis explicações para que um número expressivo de funcionários continue trabalhando em funções aquém de seu nível escolar podem ser: os benefícios oferecidos pela empresa, a complexidade das tarefas realizadas, o entricheiramento e a identificação com a empresa dentre outras.

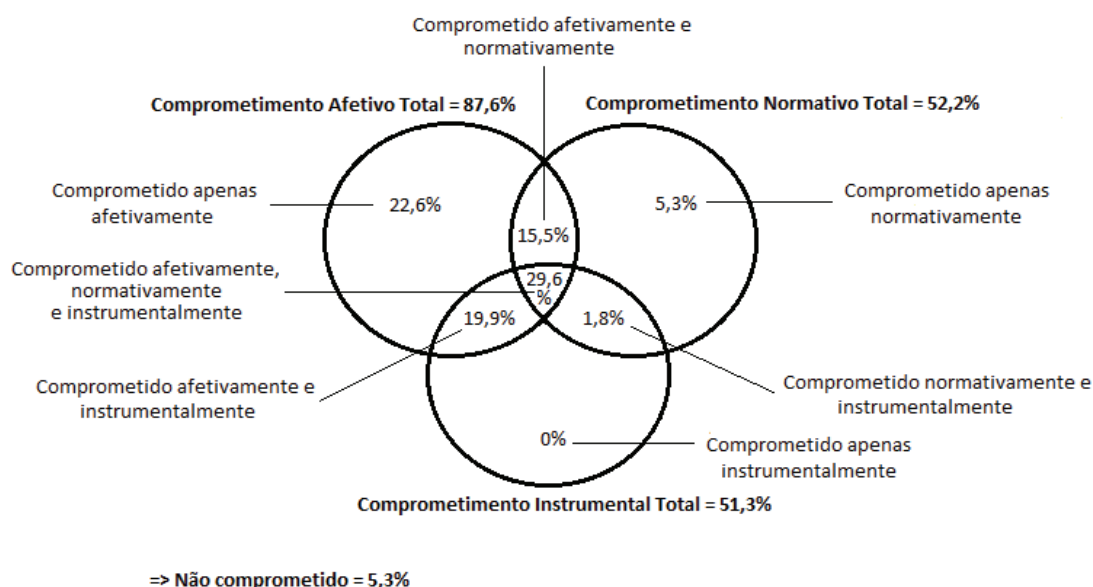
A maioria dos participantes é casada (59,7%), coincidindo com o número de pesquisados com idade superior a 30 anos. É interessante notar que os viúvos, os separados e outros representam menos de 10% da amostra.

Em relação ao número de dependentes dos participantes deste estudo, verificou-se que 77,9% da amostra possuem um ou mais dependentes. Quando consideramos que 30,1% da amostra são solteiros, é possível que exista um número considerável de participantes que são pais ou mães solteiros.

## 5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para avaliar a consistência interna de cada um dos construtos, verificou-se a confiabilidade deles, bem como a unidimensionalidade. A confiabilidade foi avaliada segundo o Alfa de Cronbach e tal medida varia de 0 a 1. Quanto mais próximo de 1 é o Alfa de Cronbach, maior é a indicação de confiabilidade do construto. A indicação de Malhotra (2001) é que esses valores devem ser superiores a 0,60. Para os construtos comprometimento afetivo, instrumental e normativo, os valores encontrados foram superiores ao limite indicado por Malhotra (2001), atestando sua consistência interna. Quanto à unidimensionalidade, todos os construtos se mostraram unidimensionais.

O número de empregados comprometidos com a organização pesquisada foi expressivamente alto (94,7%), o que pode ser explicado pelo tipo de carreira adotado na organização, essencialmente tradicional, caracterizado por vínculos empregatícios longos somados a práticas de valorização dos empregados. A FIG.1 apresenta a seguir a distribuição dos entrevistados segundo as dimensões estudadas e suas possibilidades de interseção.



**Figura 1** – Distribuição dos entrevistados segundo as possibilidades de comprometimento

Fonte: Elaborado pelos autores com os dados da pesquisa

Uma possível explicação para o alto índice de comprometimento afetivo (87,6%) pode ser a existência de um bom sistema de comunicação interna e externa, por possibilidades de evolução na carreira, planos de reconhecimento e recompensa e pela oferta de bons benefícios. A inexistência de comprometimento instrumental isoladamente sugere que as políticas adotadas favorecem o desenvolvimento de vínculos baseados na identificação com os objetivos da empresa, ao invés de estimular relações pragmáticas baseadas unicamente numa avaliação de custos e benefícios. A dimensão comprometimento normativo representa vínculos baseados no sentimento de obrigação em permanecer na organização. As práticas de valorização de recursos humanos associadas à política de estabilidade da empresa podem justificar a predominância do comprometimento afetivo em relação às dimensões instrumental e normativa. Tais possíveis explicações para os resultados obtidos aqui estão em sintonia com Fonseca e Bastos (2003)

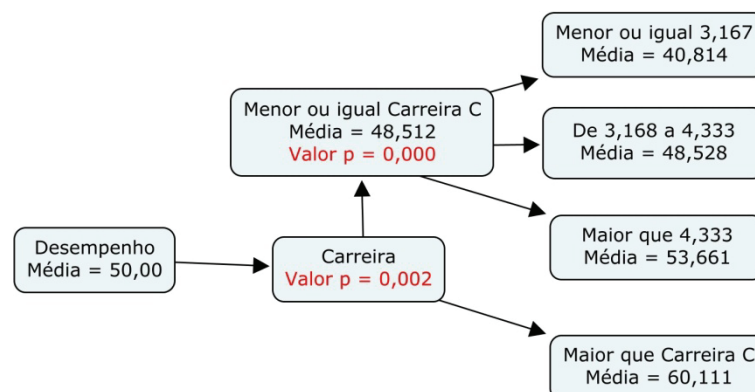
O primeiro indicador de desempenho dos respondentes foi obtido através do quociente entre o número de “degraus” avançados na carreira pelo tempo na organização. Testou-se a variável

“desempenho” e constatou-se, através do teste de Kolmogorov-Smirnov, que esta segue uma distribuição normal. O valor  $p$  encontrado foi de 0,176, não se rejeitando a hipótese de normalidade. Com o intuito de obter uma medida mais fácil de ser interpretada, procedeu-se à normalização da variável. A medida encontrada varia, aproximadamente, de -3 a 3. Por conveniência, os resultados são transformados em uma nova escala de medida de 0 a 100 expressa pela equação:

$$desempenho = (100 * desempenho\ padronizado + 300) * \frac{100}{600}$$

Quanto maior o valor encontrado a partir desta fórmula, maior o desempenho na carreira do empregado. Cerca de 75% dos funcionários apresentaram um desempenho até 60,70 (terceiro quartil) e, ainda, 25% dos funcionários tiveram um desempenho inferior a 39,9 (primeiro quartil).

A partir da análise obtida com a técnica CHAID foi verificado que o desempenho ao longo da carreira dos funcionários das carreiras de nível médio A, B e C apresenta média inferior aos indivíduos de nível superior, inseridos nas carreiras D e E. Isso significa que, na empresa estudada, empregados que exercem funções de nível superior apresentam melhor desempenho ao longo da carreira que empregados de nível médio. Dentro do grupo de indivíduos da carreira C, empregados com comprometimento afetivo mais baixo (menor ou igual a 3,167) apresentam um desempenho na carreira inferior aos demais indivíduos. Outra categoria criada a partir da técnica CHAID foi a de indivíduos com comprometimento acima de 4,333, que possuem desempenho superior aos demais indivíduos. Esses dados confirmam um relacionamento significativo entre desempenho ao longo da carreira e comprometimento organizacional afetivo. Como a medição do comprometimento foi feita no momento atual e foi encontrada uma relação positiva com o desempenho ao longo da carreira (desempenho individual acumulado ao longo dos anos, medido por meio de indicadores de desempenho), esses resultados indicam que o comprometimento afetivo pode ser consequente do desempenho na carreira. Em outras palavras, o estudo mostrou que na amostra estudada, quanto maior o desempenho ao longo da carreira dos empregados das carreiras A, B e C, maior o comprometimento afetivo encontrado. Entre os indivíduos das carreiras D e E (nível superior) não foi encontrada uma relação entre desempenho ao longo da carreira e comprometimento afetivo, mas este resultado precisa ser considerado com cautela devido ao pequeno número de pessoas que compuseram essa fatia da amostra. A FIG. 2 auxilia a visualização dessas conclusões.



**FIGURA 2** - Relação entre desempenho na carreira e comprometimento afetivo  
Fonte: Dados da pesquisa.

O segundo indicador de desempenho considerado neste estudo foi o exercício de cargo gratificado. Os resultados encontrados apontaram que indivíduos que exercem alguma função

gratificada têm um comprometimento afetivo significativamente superior aos demais (média de 4,372 contra 3,841), reforçando a relação encontrada entre o primeiro indicador de desempenho e o comprometimento afetivo. Indivíduos que exercem cargo gratificado têm maior comprometimento organizacional afetivo. Também nesta análise, o comprometimento organizacional afetivo apareceu como um conseqüente do desempenho ao longo da carreira, considerando que a medição do comprometimento foi feita no momento atual.

O comprometimento normativo também é maior entre indivíduos que exercem alguma função gratificada (média igual a 3,403) em relação aos demais indivíduos (média igual a 2,840). Tomando o exercício de função gratificada como segundo indicador de desempenho na carreira, notou-se que os empregados que apresentaram um melhor desempenho ao longo da carreira tendem a ser mais comprometidos normativamente com a organização.

Analisando o comprometimento afetivo em relação à faixa etária dos participantes, observaram-se três categorias. A primeira categoria é de indivíduos até 36 anos. Tal categoria apresenta o menor comprometimento afetivo (média igual a 3,589). A segunda é composta de indivíduos de 36 a 50 anos (média de 4,132), e a terceira com mais de 50 anos. Essa última categoria apresenta o maior comprometimento afetivo dentre as categorias (média igual a 4,391). O trabalho de Matieu e Zajac (1990) também encontrou resultados semelhantes.

Analisando-se os indivíduos segundo o estado civil notou-se que o grupo de casados apresentou um maior comprometimento afetivo (média de 4,078) que o grupo de solteiros (média de 3,642). Diferentemente do estudo de Meyer e Allen (1997) e Matieu e Zajac (1990), este estudo apresentou uma relação significativa entre o estado civil e o comprometimento afetivo, enquanto nos estudos dos autores citados esta relação não se apresentou consistentemente.

Indivíduos que possuem mais de um dependente têm um maior comprometimento afetivo. Tal afirmativa foi encontrada ao se avaliar a média desse grupo (média igual a 4,057) em relação ao grupo que possui apenas um ou nenhum dependente (média igual a 3,681). Uma possível explicação para essa relação pode ser os efeitos gerados pelos benefícios ofertados pela empresa aos empregados que possuem filhos.

Não foram encontradas relações significativas entre qualquer variável demográfica e funcional com comprometimento organizacional instrumental, o que se justifica pelo baixo nível de comprometimento instrumental dos participantes, não havendo sequer um indivíduo comprometido apenas instrumentalmente.

Considerando a faixa etária, o grupo com menor comprometimento normativo (média igual a 2,360) é formado por indivíduos com até 30 anos. Indivíduos de 31 a 40 anos compõem a faixa intermediária de comprometimento (média igual a 2,701), e o maior comprometimento normativo foi encontrado no grupo com mais de 40 anos. Essa relação indica que quanto mais velho fica o indivíduo, maior o sentimento moral de retribuir à organização.

Em relação ao grau de escolaridade, indivíduos de nível médio apresentam maior comprometimento normativo (média igual a 3,404) que os indivíduos com nível superior completo ou incompleto (média igual a 2,774), ao contrário de Meyer e Allen (1997), que não identificaram relacionamento significativo entre comprometimento normativo e escolaridade. Uma das razões que podem explicar o menor comprometimento normativo dos indivíduos com maior escolaridade é seu maior potencial em contornar uma situação de abandono da organização, isto é, sua melhor educação pode oferecer melhores oportunidades para conseguir um novo emprego, o que internamente pode reduzir sua dependência ou vínculo com a atual organização. Estes resultados estão em sintonia com Heizer *et al.* (2009) que apuram que quanto maior a escolaridade, menor a intensidade do comprometimento e que, ao

se considerar a escolaridade como antecedente do comprometimento organizacional, quanto maior o nível de escolaridade, maior a mobilidade e a atratividade do profissional no mercado.

Em relação ao estado civil, indivíduos casados têm maior comprometimento normativo que os demais (média de 3,041 contra 2,703). O comprometimento normativo é maior entre o grupo que possui mais de uma pessoa como dependente (média igual a 3,141). As mesmas razões que podem justificar o maior comprometimento afetivo de indivíduos com mais de um dependente se aplicam ao comprometimento normativo.

As variáveis de gênero, faixa etária, estado civil e número de dependentes apresentaram valor  $p$  superior a 0,05, ou seja, não possuem relacionamento com o desempenho ao longo da carreira do indivíduo.

Indivíduos com função gratificada apresentam um maior desempenho ao longo da carreira que os demais indivíduos (média de 62,4 contra 48,4). Essa relação valida o segundo indicador de desempenho do estudo que considerou *a priori* o exercício de função gratificada como indicador de elevado desempenho na carreira.

Indivíduos com pós-graduação também apresentam um maior desempenho que os demais indivíduos (média de 57,6 contra 48,4 dos demais). Essa relação pode ser explicada pela maior gama de conhecimentos, portanto de possibilidades de ação dos empregados com maior escolaridade, não importando se na organização ocupam cargo de nível médio ou superior.

Indivíduos com maior tempo de empresa (acima de 8 anos) apresentaram um maior comprometimento afetivo que os demais (média de 4,233 contra 3,615). Fato semelhante foi observado em relação ao comprometimento normativo: indivíduos que possuem mais de 8 anos de empresa têm maior comprometimento normativo (média de 3,343 contra 2,525 dos demais). A relação de maior comprometimento organizacional afetivo e normativo para empregados com mais de 8 anos de empresa pode ser explicada pelo próprio progresso dos empregados, uma vez que, nesse período, já avançaram significativamente na carreira, provavelmente já tendo alcançado a posição de profissional pleno, seja qual for a carreira na qual estavam inseridos. Esse fato aumenta os custos, sejam eles tangíveis ou não, a que o empregado se submete ao deixar a organização. Oito anos representam um longo período de aprendizado e um maior acúmulo de benefícios pelos empregados.

## 6 CONCLUSÕES

O comprometimento e o desempenho das pessoas nas organizações são influenciados por inúmeros fatores. Tentar demonstrar cientificamente as relações entre ambos tem sido um desafio que muitos pesquisadores estão enfrentando nos últimos tempos. O objetivo aqui foi aprofundar o estudo das relações entre comprometimento organizacional e desempenho individual de trabalhadores. Porém o enfoque adotado nesta pesquisa teve diferenças significativas em relação à maioria dos estudos sobre o relacionamento destas variáveis. A primeira diferença se refere à abordagem sobre o desempenho individual de trabalhadores, que aqui foi analisado durante vários anos, sendo definido como “desempenho ao longo da carreira”. Cabe destacar o mérito de avaliar o desempenho ao longo da carreira de 226 indivíduos, que representaram uma amostra significativa de uma organização que sempre primou por apresentar boas práticas em suas relações com os empregados. A segunda diferença deste estudo em relação aos existentes é que se buscou verificar se o comprometimento organizacional é consequente do desempenho, isto é, se o elevado desempenho individual ao longo dos anos estava associado a um elevado comprometimento organizacional no presente.

Os resultados obtidos revelaram que os empregados pesquisados na organização apresentam elevado grau de comprometimento organizacional, sendo 94,7% dos participantes comprometidos e apenas 5,3% não comprometidos. Ao se avaliar os resultados pertinentes ao primeiro objetivo, ou seja, verificar a participação relativa das dimensões do comprometimento organizacional, segundo Meyer e Allen (1991), constatou-se que 88% estavam comprometidos afetivamente, 51% instrumentalmente e 52% normativamente.

Outro objetivo do estudo foi identificar relações significativas entre o comprometimento organizacional, segundo as dimensões propostas por Meyer e Allen (1991), e o desempenho ao longo da carreira, sendo este último obtido através de dois indicadores de desempenho. Foram encontradas relações significativas entre comprometimento organizacional afetivo e normativo com desempenho, reforçando a ideia de que o comprometimento organizacional afetivo e o normativo são consequentes do desempenho na carreira. Em outras palavras, quanto maior o desempenho individual acumulado ao longo dos anos, maior o comprometimento organizacional afetivo e normativo estabelecido pelos indivíduos com a organização. Ainda em relação ao desempenho ao longo da carreira, não foram identificadas relações entre o comprometimento instrumental e o desempenho, seja negativa ou positivamente. A pesquisa mostrou que há uma importante relação entre as variáveis estudadas na organização e sinalizou que o bom desempenho ao longo da carreira pode ser um antecedente do comprometimento organizacional (afetivo e normativo). É importante ressaltar que, apesar de seus resultados relevantes, este estudo por si só, não possui elementos que permitam sua generalização, uma vez que as variáveis em questão são mediadas e antecedidas por diversos outros fatores. Assim, este ponto pode ser explorado em futuras investigações.

A relação entre as dimensões do comprometimento organizacional propostas por Meyer e Allen (1991) e variáveis demográficas e funcionais foi um objetivo deste estudo. Foram encontradas relações significativas entre comprometimento organizacional afetivo e exercício de função gratificada, faixa etária, estado civil, número de dependentes e tempo de empresa. Já o comprometimento organizacional normativo se relacionou significativamente com exercício de função gratificada, faixa etária, escolaridade, estado civil, número de dependentes e tempo de empresa. Não foram encontradas relações significativas entre comprometimento instrumental e variáveis demográficas e funcionais.

Finalmente, as variáveis demográficas e funcionais gênero, faixa etária, estado civil e número de dependentes não se relacionaram com desempenho ao longo da carreira. Apenas o exercício de função gratificada e a escolaridade se relacionaram com a variável “desempenho ao longo da carreira”.

## REFERÊNCIAS

- BASTOS, A. V. B. Comprometimento no trabalho: do estado da arte a uma possível agenda de pesquisa. **Cadernos de Psicologia**, v. 1, n. 1, p. 44-63, 1995.
- BASTOS, A. V. B. Comprometimento no trabalho: os caminhos da pesquisa e os desafios teórico-metodológicos. In: TAMAYO, J.; BORGES ANDRADE, J. E.; CODO, W. **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1997.
- BORGES-ANDRADE, J.; CAMESCHI, C. E.; SILVA, M. S. Comprometimento organizacional em instituição de pesquisa: diferenças entre meio e fim. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 25, p. 29-43, 1990.

- BORGES-ANDRADE, J.; PILATI, R. Comprometimento atitudinal e comportamental: relações com suporte e imagem nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Curitiba, v. 5, n. 3, Set. - Dez., 2001.
- CARMELI, A.; FREUND, A. Multiple work commitment, job satisfaction, and job performance: an empirical investigation. In: ANNUAL ACADEMY OF MANAGEMENT MEETINGS, August, 2001, Washington. **PROCEEDINGS...**, Washington, AMA, 2001.
- FONSECA, C. A. M.; BASTOS, A. V. B. Criatividade e comprometimento organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. **Psicologia: Organização e Trabalho- rPOT**, Florianópolis, v.3, n.1, p. 61 – 88, Jan. Mar., 2003.
- GAMA, P. R. V. **Comprometimento organizacional em instituição pública de pesquisa: o caso Fundação João Pinheiro**. 1993. 227f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas - CEPEAD/ FACE, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1993.
- GUEST, D. Right enough to be dangerously wrong. In: G. Salaman (Ed.), **Human Resource Strategies**. London: Sage, p. 1–19, 1992.
- HEIZER, I. H.; GARCIA, F. C.; VIEIRA, A.. Intenções comportamentais de comprometimento organizacional: um estudo de caso. **Psicologia: Organização e Trabalho - rPOT**, Florianópolis, v.9, n.1, p. 3-28, Jan.- Jun, 2009.
- KASS, G. V.. An Exploratory Technique for Investigating Large Quantities of Categorical Data, **Applied Statistics**, v.29, p. 119-127, 1980.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARQUES, A. L.; BANDEIRA, M. L.; VEIGA, R. T.. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT-MG. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Curitiba, v. 4, n. 1, p. 133-157, 2000.
- MATHIEU, J.; ZAJAC, D. A review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. **Psychological Bulletin**, v. 108, n. 2, p. 171-194, 1990.
- MELO, E. C. ; KILIMNIK, Z. M. ; REIS NETO, M. T. ; DURAES, E. C. . Comprometimento Organizacional Gera Desempenho? Um estudo de caso com vendedores. *Revista de Administração da FEAD-Minas*, v. 6, p. 65-82, 2009.
- MEDEIROS, C. A. F. ; ENDERS, W. T. . Comprometimento Organizacional e Características Pessoais: Como são os comprometidos e os descomprometidos com as organizações. **Revista Eletrônica de Administração - REAd**, Porto Alegre, v. 8, n. 5, p. 3-18, 2002.
- MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G. Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. **Psicologia: Organização e Trabalho - rPOT**, Florianópolis, v.5, n.2, p. 35-64, Jul.-Dez, 2005.
- MEYER J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, [S.1.], v. 1, p. 61-89, 1991.
- MEYER J. P.; ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace: theory, research and application**. London: Sage, 1997.
- MEYER, J. P.; STANLEY, D. J.; HERSCOVITHC, L.; TOPOLNYTSKY, L. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of

antecedents, Correlates, and Consequences. **Journal of Vocational Behavior**, v. 61, p. 20-52, 2002.

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

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. Reflections on the study and relevance of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 8, n. 4, p. 387-401, 1998.

O'REILLY III, C. A.; CHATMAN, J. Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. **Journal of Applied Psychological**, v. 71, n. 3, p. 492-99, 1986.

RANDALL, D. M.; FEDOR, D. B.; LONGENECKER, C. O. The behavioral expression of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v.36, p. 210–224, 1990.

REICHERS, A.E. A review and reconceptualization of organizational commitment. **Academy of Management Review**, v.10, p. 465–476, 1985.

RIBEIRO, José Aauto. **Comprometimento organizacional e percepção de justiça: um estudo sobre a concessão de remuneração e benefícios diferenciados a dois grupos de uma mesma empresa**. 2008. 191f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2008.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**. 14ª Ed. São Paulo: Pearson, 2010.

SCHEIBLE, A. C. F.; BASTOS, A. V. B. Práticas de gestão do comprometimento em projetos de melhoria do processo de software. **RPA Brasil**, Maringá, v. 2, p. 43-52, 2006.

SOARES, J. F.; FARIAS, A. A.; CÉSAR, C. C.. **Introdução à Estatística**. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Editora Guanabara Koogan, 1991.

STEERS, R. M. Antecedents and outcomes of organizational commitment. **Administrative Science Quarterly**, v. 22, p. 46-56, 1977.