

## **Comprometimento organizacional no setor público: estudo de caso de uma faculdade da Universidade de São Paulo(USP)**

**Área temática:** Gestão de pessoas

### **AUTORES**

#### **JOSÉ GUILHERME FERRAZ DE CAMPOS**

Universidade de São Paulo

jguilherme.feausp@gmail.com

#### **BEATRIZ PIRES TAVARES**

Universidade de São Paulo

biatavares\_87@hotmail.com

#### **JULIANA PRESTES**

FEA

julianaprestes\_87@terra.com.br

#### **NILDES R. PITOMBO LEITE**

Universidade de São Paulo

nildespitombo@consensopg.com.br

**Resumo:** Segundo Walton *apud* Borges, Marques e Adorno (2006) o funcionário comprometido contribui para aumentar a qualidade dentro da organização, diminuir custos com desperdício, reduzir a rotatividade e o absenteísmo e implementar a mudança. Apesar de não haver consenso quanto ao construto 'comprometimento', seu caráter multidimensional é reconhecido por diversos autores, dentro os quais se destacam Meyer e Allen. Dada a relevância do estudo do comprometimento organizacional em instituições do setor público, o presente trabalho abordará esse tema utilizando como estudo de caso uma faculdade da Universidade de São Paulo. Tem-se como objetivo identificar a presença dos componentes do comprometimento organizacional descritos por Meyer e Allen (1991) – afetivo, instrumental e normativo - nos funcionários da mesma e contrapor às opiniões e percepções dos ocupantes dos cargos de chefia aos quais estes mesmos funcionários se subordinam diretamente. O estudo tem caráter exploratório e qualitativo e utiliza-se de aplicação de questionários e entrevistas, seguindo-se de análise de conteúdo e cruzamento dos dados encontrados. Como resultados gerais, observou-se presença forte do componente afetivo, presença frágil ou indecisa do componente instrumental e presença frágil do componente normativo. Além disso, observou-se certo 'desalinhamento' entre a percepção dos chefes e a opinião dos funcionários no que tange ao comprometimento.

**Palavras-chave:** comprometimento organizacional, componentes de comprometimento, organizações públicas

**Abstract:** As Walton *apud* Borges, Marques and Adorno (2006), the committed employee contributes to increase the quality within the organization, to reduce waste costs, to reduce absenteeism and turnover and implementing change. Although there is no consensus on the construct 'commitment', its multidimensional character is recognized by several authors, which are within Meyer and Allen. Given the importance of the study of organizational

commitment in public institutions, this paper will address this issue as a case study using a college of the University of São Paulo. It has as objective to identify the presence of the components of organizational commitment described by Meyer and Allen (1991) - affective, normative and instrumental - in the same employees and counter to the views and perceptions of occupants of positions of leadership to which these officials are directly subordinate. The study is exploratory and has qualitative character uses the application of questionnaires and interviews, followed by analysis of content and linking of data found. As general results, there was strong presence of the affective component, presence of weak or indecisive instrumental component and weak presence of the normative component. Furthermore, there was a 'misalignment' between the leaders' perceptions and the employees' opinion concerning the commitment.

**Key-words:** organizational commitment, commitment components, public organizations

## 1. INTRODUÇÃO

Dutra (2006) afirma que as organizações, de maneira natural e espontânea, estão modificando sua forma de gerir pessoas para suprir pressões e demandas do ambiente interno e externo. De fato, a área de gestão de pessoas tem passado por grandes transformações nas últimas décadas alterando sua atuação basicamente operacional e de controle do chamado 'departamento pessoal' para uma atuação estratégica, alinhada e direcionada a contribuir para o alcance dos objetivos da organização, culminando na estratégia de comprometimento (ALBUQUERQUE *apud* ALBUQUERQUE, 2002). Segundo esse autor, essa estratégia é caracterizada por considerar que o comprometimento está diretamente associado ao desempenho.

De acordo com Walton *apud* Borges, Marques e Adorno (2006) o funcionário comprometido contribui para aumentar a qualidade dentro da organização, diminuir custos com desperdício, reduzir a rotatividade e o absenteísmo e implementar a mudança. Considerando que não é atribuído muita importância à área de gestão de pessoas nas organizações públicas ( BRANDÃO *apud* CORREIA, MORAES e MARQUES, 1998) e que não há margem para a criação e manipulação dos processos da área consoante às necessidades mutáveis do ambiente, o comprometimento pode emergir como fator fundamental, por os gestores, uma vez bem preparados, terem condições de criar condições para que ajude ele a florescer ou consolidar-se nos seus colaboradores.

Assim, o presente estudo busca investigar essas abordagens à luz do modelo tridimensional de comprometimento proposto por Meyer e Allen (1991), visando identificar a presença dos componentes do comprometimento organizacional (afetivo, normativo ou instrumental) apresentados pelos funcionários da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP). Além disso, tem-se como objetivo, contrapor as opiniões e percepções dos ocupantes dos cargos de chefia aos quais estes mesmos funcionários se subordinam diretamente.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente estudo analisará o tema comprometimento organizacional em uma organização pública. Para tanto, faz-se necessário o entendimento do construto comprometimento e os fatores que concorrem para a sua compreensão e delineamento.

O tema, assim como diversas outras temáticas caras à área de gestão de pessoas, tem suas nuances condicionadas ao contexto em que a organização se encontra, bem como à natureza e objeto de sua atuação. Desta forma, cumpre abordar, também, alguns dos estudos feitos a respeito no que concerne a organizações públicas e, mais especificamente, a instituições universitárias públicas.

### 2.1 Comprometimento Organizacional

A respeito da importância do comprometimento, Soldi e Zanelli (2006) afirmam que indica a adesão e o envolvimento dos indivíduos com o ambiente de trabalho, o que reflete, em última medida, na eficácia e eficiência individuais e organizacionais. Daí, continuam os autores, a importância de se buscar modelos explicativos para o fenômeno. À semelhança desses autores, Moraes et al *apud* Borges, Marques e Adorno (2006) ressaltam também a produtividade e eficiência para as organizações além da "satisfação das aspirações, desejos e necessidades individuais como resultados importantes para os quais contribui o comprometimento, sendo importantes para o desenvolvimento auto-sustentado das organizações".

Medeiros et al (2003) abordam a importância do comprometimento em termos de retenção de pessoas nas organizações, razão pela qual, essas buscam imprimir em seus processos de seleção, cada vez mais, critérios envolvendo comprometimento. Isso adquire contornos de relevância na medida em que algumas medidas de flexibilização e esfacelamento

das relações de trabalho, como enxugamento da força de trabalho e terceirizações, geram incerteza, prejudicando, portanto, as demandas inerentes das pessoas quanto à segurança e estabilidade almejadas em um trabalho (BASTOS, 1998).

O foco de comprometimento do indivíduo também pode ter múltiplos aspectos: a própria organização, a sua profissão, o seu sindicato, o grupo de tarefas que executa, os objetivos ou metas de trabalho (MORAES, MARQUES e CORREIA, 1998:5; BASTOS, 1998:1). Além destes aspectos, Bastos (1998), evidencia outros aspectos que influenciam no comprometimento, a despeito de não estarem relacionados diretamente à esfera de trabalho do indivíduo, tais como, sua família, religião ou orientação política.

Apesar de ter sua importância reconhecida, comprometimento organizacional é um construto cujo campo de conhecimento vem sendo desenvolvido não faz muito tempo (BORGES-ANDRADE, AFANASIEF e SILVA *apud* LEITE, 2008). Justamente por ser um campo de estudo recente na área de Gestão de Pessoas, não há consenso entre os poucos autores que tratam do tema (DIAS e MARQUES *apud* BORGES, MARQUES e ADORNO, 2006) e os estudos de certa maneira são superficiais (MORAES, MARQUES e CORREIA, 1998).

A dificuldade em se estudar comprometimento organizacional dá-se, outrossim, devido à confusão em relação a outros construtos estudados na área de Gestão de Pessoas como envolvimento com trabalho e satisfação no trabalho, cujos trabalhos de Brooke, Russel e Price *apud* Moraes, Marques e Correia (1998) e Mathieu e Farr *apud* Moraes, Marques e Correia (1998) trouxeram evidências que são distintos. Bastos, Brandão e Pinho (1997) também ratificam este ponto de vista, afirmando que é premente realizar análise conceitual que permita estabelecer bases conceituais, de modo a diferenciar o construto de outros construtos usados na pesquisa organizacional.

Muitos autores investigam aspectos que auxiliam na formação de tal construto. Dentre eles, Leite (2008) faz um levantamento do estudo de Estado da Arte do construto feito por diversos autores, dentro os quais, aponta Mowday, Porter e Steers, que, segundo traz, mencionaram dez diferentes definições acerca do comprometimento.

Resultado deste esforço de levantamento conceitual que reiteradamente evidenciava o não-consenso em torno do construto, alguns autores, a partir da década de 1990, engendraram uma característica importante sua, qual seja, o caráter multidimensional, como Medeiros *et al*:

“[...] tentando entender os indivíduos e seu vínculo com a organização de maneira mais complexa. É consenso hoje na literatura que o comprometimento possui múltiplos focos, como organização e carreira, e bases, como afetiva, normativa e instrumental.” (MEDEIROS *et al*, 2003:189)

Referindo-se à abordagem multidimensional do comprometimento, Meyer e Allen (1991:63-64), afirmam que todas as características e definições do construto refletem pelo menos três elementos gerais, a saber: “adesão afetiva à organização”; “custos associados percebidos de deixar a organização”; e “obrigação de continuar na organização”. A partir dessas temáticas, surgem os seguintes componentes do comprometimento: comprometimento afetivo, comprometimento instrumental e comprometimento normativo.

Esses três componentes têm em comum um estado psicológico que caracteriza o relacionamento dos empregados com a organização e tem implicações para a decisão de continuar ou descontinuar sua participação na organização. Entretanto, os três estados psicológicos divergem quanto sua natureza (MEYER e ALLEN, 1991).

Ao basear-se na abordagem de Meyer e Allen (1991), Rowe e Bastos (2007) afirmam que o comprometimento afetivo resulta de um vínculo afetivo em relação à organização, com o sujeito identificando-se e envolvendo-se com ela e permanecendo na organização porque

quer. Meyer e Allen (1993) acreditam que esta forma de comprometimento tomado nas bases das experiências de trabalho, aumenta o sentimento de desafio e conforto nas organizações. Além disso, este componente de comprometimento tem se mostrado correlacionado com a idade e com a excelência de desempenho na ocupação do cargo.

O comprometimento instrumental na visão de Rowe e Bastos (2007) resulta do reconhecimento dos custos em deixar a organização. Ou seja, se os funcionários detiverem uma ligação primária com a organização baseada no comprometimento instrumental, estes permanecerão na organização porque precisam (MEYER e ALLEN, 1991). Eles reconhecerão que muitas vezes os custos de sair de uma empresa podem ser elevados (MEYER e ALLEN, 1993).

O comprometimento normativo representa “o sentimento de obrigação de continuar na organização” (MEYER e ALLEN, 1993:50). Para Filho (2008), o comprometimento normativo é guiado por um senso de obrigação em permanecer na organização desenvolvido mediante à influência da cultura organizacional e que, por conseguinte, permite o desenvolvimento social e familiar.

Sintetizando a diferença de cada na contribuição para o desempenho no trabalho, Meyer, Allen e Smith *apud* Leite (2008) afirmam que o comprometimento afetivo e, em menor grau, o comprometimento normativo podem afetar positivamente o desempenho dos colaboradores enquanto o comprometimento instrumental não tem relação ou pode estar negativamente relacionado.

Todas essas abordagens propiciam um aprofundamento da visão abrangente e complexa sobre o tema e direcionam os diversos pesquisadores a identificar e analisar o componente do comprometimento que prevalece nas organizações estudadas.

## **2.2 Comprometimento no setor público**

Neste estudo, tem-se como unidade de análise uma instituição do setor público, sendo assim relevante uma discussão do tema comprometimento nesse contexto organizacional. Muitos autores destacam a importância dessa abordagem com vistas à imagem que se tem do setor público e a contribuição que o comprometimento dos funcionários tem como fator de envolvimento com a instituição.

O funcionalismo público é visto atualmente como ineficiente, dado seu “excessivo aparato burocrático e baixo engajamento de seus dirigentes e servidores com o propósito maior dessas mesmas organizações” (CORREIA, MORAES e MARQUES, 1998: 2), além de ser associado a práticas como o clientelismo, patronismo e paternalismo. A construção dessa imagem social, que deve ser entendida no contexto político, econômico e social da administração pública, tem como condicionante o padrão de conduta do servidor (BRANDÃO e BASTOS, 1993).

Segundo Brandão *apud* Correia, Moraes e Marques (1998:7) o servidor público é “estigmatizado como inoperante, ocioso e descomprometido”. Isso reforça a importância de se entender o comprometimento das pessoas na empresa pública para que possam ser desenvolvidas práticas de recursos humanos que retenham os funcionários na organização, garantam uma melhor eficiência e produtividade da organização, bem como relevem as aspirações, desejos e necessidades dos indivíduos.

Apesar de considerado importante o estudo do comportamento do servidor, a atenção dada aos recursos humanos nas organizações públicas ainda está aquém do que seria necessário e “nunca houve condições efetivas para a implantação de adequada política de recursos humanos no setor público” (BRANDÃO e BASTOS, 1993: 51). Além da falta de atenção, a capacidade do governo em investir em infra-estrutura vem se reduzindo nas últimas décadas, o que também compromete a gestão dos recursos humanos na organização.

Tudo isso reflete tanto no desempenho e auto-estima do funcionário diante da sociedade, quanto em uma crise de identidade da organização (ROCHA e SILVA, 2005: 3).

Dado que na visão de Albert e Whetten *apud* Rocha e Silva( 2005), “a identificação com a organização pode ser definida como o nível de congruência entre a percepção que os membros possuem sobre a identidade da organização e as suas expectativas pessoais”, tal crise de identidade torna ainda mais complicado esperar identificação e comprometimento do indivíduo para com a instituição.

Muito do que se tem de contribuição acerca do tema comprometimento no setor público é resultado de variados estudos de caso em organizações desta natureza a partir da abordagem multidimensional do comprometimento.

Dentre os variados tipos de instituições públicas, diversos autores tiveram como unidade de análise universidades públicas, instituições que segundo Moraes *et al* (1997: 2) “se caracterizam pelo conservadorismo, principalmente no que se refere às políticas de recursos humanos, demonstrando resistência à adoção de medidas que incentivem a efetiva participação, do seu pessoal técnico-administrativo, nas decisões e quanto a maior autonomia no trabalho”.

Apesar dessas dificuldades encontradas nas instituições do setor público, um estudo realizado por Brandão e Bastos (1993) em uma instituição universitária pública, apontou que o componente afetivo do funcionário público se mostrou bastante presente, o que foi revelado pelo desejo de permanecer na organização e de contribuir para que esta supere suas dificuldades (BRANDÃO e BASTOS, 1993). Um dos motivos levantado por Rowe e Bastos (2007: 10) para um forte vínculo afetivo em instituições públicas é a estabilidade assegurada pela relação empregatícia e “um contexto para o desenvolvimento de atividades de pesquisa e extensão”. Moraes *et al* (1997) também apontam que nas instituições públicas estudadas o ambiente de trabalho e a política salarial são elementos que influenciam o comprometimento organizacional dos servidores públicos, os quais são fatores relacionados ao componente de comprometimento instrumental.

Dada a relevância do estudo do comprometimento organizacional em instituições do setor público, o presente trabalho abordará esse tema no contexto de uma universidade pública, considerando os componentes afetivo, instrumental e normativo.

### 3. METODOLOGIA

Trata-se de estudo exploratório de caráter qualitativo, que, consoante Diehl e Tatim (2004:53-54), “tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses” e o faz por meio de entrevistas com pessoas relacionadas ao problema pesquisado e a análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Como estratégia de pesquisa, utilizou-se o estudo de caso da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade(FEA), Unidade da Universidade de São Paulo(USP). Segundo (YIN, 2005), o estudo de caso é relevante em situações onde haverá muitas variáveis de interesse do que pontos isolados de análise, baseia-se em várias fontes de evidência, com os dados precisando convergir e, por fim, “beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados” (YIN, 2005: 33).

Os objetos de análise desta unidade, em consonância com os objetivos da pesquisa, foram os funcionários públicos, em termos dos três componentes de comprometimento de Meyer e Allen, das principais seções executivas da FEA-USP, a saber:

- Assistências da Faculdade, quais sejam, Administrativa, Financeira e de Comunicação.
- Os três departamentos da Faculdade: Contabilidade e Atuária, Administração e Economia, os chamados ‘funcionários de departamento’.

Para preservar a confidencialidade e, assim, assegurar respostas mais fidedignas por parte dos funcionários e das chefias, atribuiu-se denominações aleatórias para cada um dos

grupos de funcionários dos departamentos e da assistência, grupo A, grupo B, grupo C e grupo D. O total de funcionários pesquisados foi dezenove.

Posteriormente, por meio de entrevistas, levantou-se a percepção e opinião dos chefes aos quais cada grupo de funcionários se subordina diretamente, isto é, os três chefes de departamento e o Diretor da FEA-USP. Para estes, atribuiu-se, correspondentemente aos grupos de funcionários, chefe A, chefe B, chefe C e chefe D.

### 3.1 Coleta de dados

Em uma primeira etapa, aplicou-se os questionários de medição de cada um dos enfoques do comprometimento, baseado em Bastos *et al*(2008) aos grupos dos funcionários de departamento e aos assistentes. Ressalte-se que não foi necessário um pré-teste dos questionários, uma vez que esses já foram testados cientificamente e estatisticamente por seus autores, tendo sido comprovada, portanto, sua eficácia enquanto instrumento de coleta. No Quadro 1, apresenta-se elementos de cada componente do comprometimento trazidos nos questionários.

**Quadro 1- Elementos de cada componente de comprometimento abordado nos questionários aos funcionários e assistentes**

Componente	Elementos abordados
<b>Afetivo</b>	Em relação à organização, funcionário sente-se: confiante nela; desgostoso dela; empolgado com ela; fiel a ela; apegado a ela; orgulhoso dela; contente com ela; responsável por ela; distante dela; dedicado a ela; entusiasmado com ela; preocupado com ela; encantado com ela; desiludido com ela; envolvido com ela; fascinado por ela; interessado por ela; animado com ela.
<b>Instrumental</b>	Grau de concordância com afirmações relacionadas a: dificuldade em ganhar um bom salário quanto ao atual; perder esforços para chegar onde está atualmente; perder estabilidade atual; conseguir o cargo atual; encontrar pessoas tão amigas quanto as que tem no emprego atual; perder a liberdade de realizar o trabalho; desperdiçar o tempo dedicado à organização; deixar para trás o que foi investido na organização, prejudicar a vida profissional; demora para ser tão respeitado em outra organização quanto é atualmente; deixar de receber os benefícios que a organização atual oferece; ter mais a perder do que ganhar com a demissão; perder o prestígio atual por ser empregado desta organização; levar tempo para se acostumar a um novo trabalho; jogar fora todo o esforço para aprender as tarefas do cargo atual.
<b>Normativo</b>	Grau de concordância do funcionário com afirmações relacionadas a: continuar trabalhando na organização como forma de retribuir o que ela fez pelo funcionário; obrigação de continuar trabalhando na empresa; sentimento de injustiça com a organização caso pedisse demissão e fosse trabalhar em outra organização; empresa precisa dos seus serviços; sentimento de que seria desonesto de sua parte ir trabalhar em outra organização; a gratidão que o mantém ligado à organização; sentimento de que a empresa já fez muito pelo funcionário no passado;

Fonte: elaborado pelos autores a partir de Bastos *et al* (2008)

Posteriormente, em uma segunda etapa, foi elaborado, um roteiro semi-estruturado de perguntas utilizado na entrevista com os chefes de departamento e diretor da Faculdade. Este roteiro sintetizava perguntas com os três componentes, por meio de questionamentos indiretos, de forma a mitigar possíveis vieses das respostas. É importante ressaltar que este roteiro e foi construído com base no instrumento de coleta anterior e nos elementos mais relevantes observados a partir da análise de dados obtidos na primeira etapa.

### **3.2 Tratamento e Análise de dados**

Para os dados colhidos com os funcionários e assistentes, foi utilizada a metodologia de análise proposta pelos mesmos autores do questionário de medidas de desempenho de comprometimento, Bastos *et al* (2008), a fim de identificar a presença de cada componente de comprometimento nos mesmos, segundo o departamento e assistências. Desta forma, utilizou-se a análise das categorias em grade fechada, em que se utilizam categorias de análise pré-estabelecidas de acordo com os objetivos da pesquisa (VERGARA, 2006).

No que tange aos dados colhidos a partir da entrevista com os chefes de departamento e Diretor, foram analisados com base na técnica de Análise de Conteúdo proposto por Bardin(2007), baseado na leitura flutuante e, complementarmente, aferição da frequência simples das respostas. Os procedimentos qualitativos no que tangem à análise de conteúdo, “focalizam as peculiaridades e as relações entre os elementos” e “ênfatizam o que é significativo, relevante, o que pode não ser necessariamente freqüente ao texto”. (LAVILLE e DIONNE *apud* VERGARA, 2006:19).

Com o resultado da análise dos dados colhidos junto aos dois grupos analisados, fez-se o cruzamento de dados, buscando identificar confluências e divergências entre os componentes de comprometimento encontrados nos funcionários subordinados e a percepção das pessoas que ocupam cargos de chefia a respeito do comprometimento desses mesmos funcionários. Procedeu-se, para tanto, a análise de categorias em grade mista, em que se definem preliminarmente as categorias pertinentes de análise conforme os objetivos da pesquisa, porém, admitindo-se “a inclusão de categorias surgidas durante o processo de análise” (VERGARA, 2006:17).

Utilizou-se, então, a partir da análise prévia dos resultados de ambos os grupos – chefia e grupo de funcionários, a interpretação dos resultados por meio do “emparelhamento” - comparação dos resultados ao referencial teórico utilizado - e da “construção iterativa de uma explicação”, que se refere à busca de uma explicação dos resultados observados com base nas relações entre as categorias (VERGARA, 2006:19).

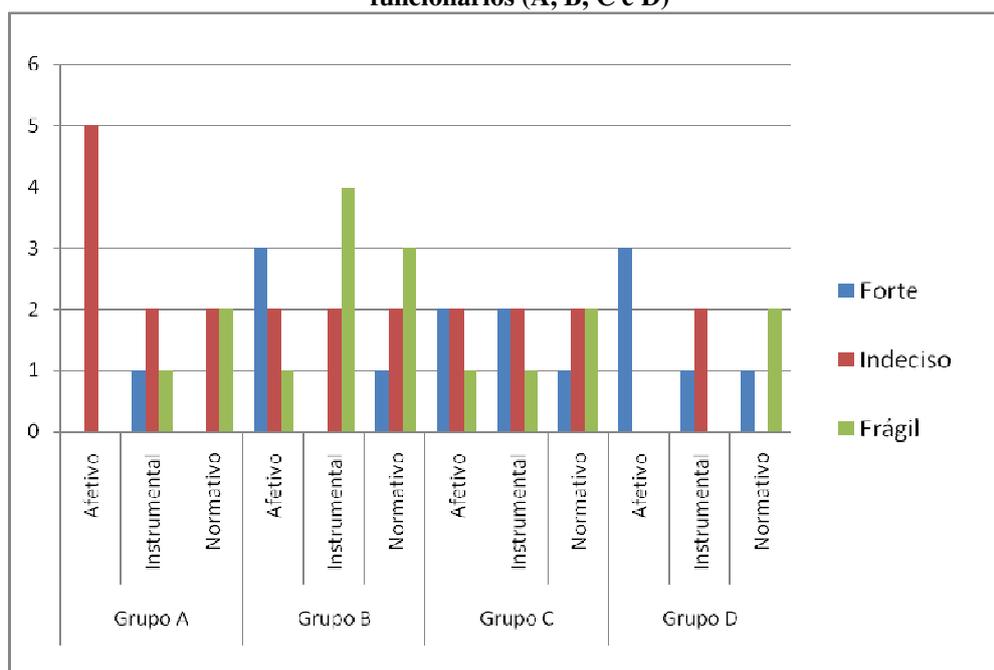
## **4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1 Panorama geral dos componentes de comprometimento nos funcionários**

Considerando que os componentes de comprometimento não são mutuamente excludentes (MEYER e ALLEN, 1991), cabe analisar, primeiramente, o panorama geral acerca do comprometimento dos funcionários de departamento e das assistências, buscando identificar similaridades e/ou diferenças entre cada grupo de funcionários.

Dito isto, ao analisar o gráfico 1, observa-se que o componente afetivo de comprometimento é o que se faz presente de maneira mais forte em todos os funcionários dos departamentos A, B e D, indicando apreço dos funcionários em trabalhar nos mesmos. Quanto aos funcionários do departamento C, apesar de não haver nenhuma indicação quanto a um comprometimento afetivo forte, tampouco apresentou qualquer indicação de comprometimento frágil, diferentemente do que ocorreu com os outros componentes de comprometimento para esse mesmo grupo.

**Gráfico 1 – Grau de presença de componentes de comprometimento por grupos de funcionários (A, B, C e D)**



Fonte: elaborado pelos autores a partir dos dados coletados

O comprometimento instrumental, por sua vez, foi observado de maneira indecisa e frágil, de modo geral. Nos funcionários do grupo C (2 de 4) e do grupo D (2 de 3), fez-se presente, predominantemente, de maneira indecisa. Quanto aos funcionários dos grupos A e B, ocorreu uma contraposição clara. Nos primeiros, do grupo A, há a mesma proporção dos que têm esse componente de maneira forte (1) e os que têm de modo frágil (1), valor inferior aos indecisos (2). Os de B têm o comprometimento instrumental de modo predominantemente frágil (4) e, em menor número, indeciso (2), indicando presença significativamente reduzida deste componente.

Por fim, quanto ao componente normativo, observou-se tendência de ser indeciso ou frágil. Em todos os departamentos, com exceção de B – que teve o instrumental como mais frágil, mostrou-se ser o componente mais frágil dentre os três. Nos funcionários daqueles grupos, houve maior incidência de presença frágil, caso do grupo D (2 de 3), ou, na pior das hipóteses, teve igual incidência de funcionários indecisos ou que mostraram presença frágil, caso dos grupos A e C.

#### **4.2 Comparação com a percepção da chefia: análise pormenorizada dos componentes**

Uma vez analisado o panorama geral da presença dos três componentes de comprometimento nos quatro grupos de funcionários estudados, cumpre estabelecer a comparação entre o achado e a opinião e percepção dos chefes aos quais se subordinam, segundo alguns dos elementos abordados no Quadro 1, a fim de identificarmos se há ‘alinhamento’ ou não entre suas respostas.

##### **4.2.1 Comprometimento afetivo**

Para o componente afetivo, o Quadro 2 traz a ‘presença observada nos funcionários’ dos elementos relacionados a este componente de comprometimento, o que significa que

responderam que se sentem ‘muito’ ou ‘extremamente’ em relação aos sentimentos abordados no questionário. “Ausência e neutralidade observada”, de modo contrário, indicam que deram uma das três respostas - ‘mais ou menos’, ‘pouco’ e ‘nada’ - em relação aos sentimentos abordados.

**Quadro 2 - Comparação da opinião dos funcionários com a percepção da chefia quanto ao componente de comprometimento afetivo**

Elementos relacionados ao componente afetivo	Presença observada nos funcionários	Declarações dos chefes (A, B,C e D) corroborando elemento	Ausência ou neutralidade observada nos funcionários	Declarações dos chefes (A, B, C e D) não corroborando o elemento
Responsável pela organização	<b>Total:12</b> Grupo A: 4 Grupo B: 3 Grupo C: 2 Grupo D: 3	(B) “Se sentem parte do funcionamento da FEA e, por isso, tem noção de sua responsabilidade”; “Tem consciência da importância de seu trabalho”  (C) "Os funcionários se sentem responsáveis, claro que alguns mais e outros menos"; "São consultados, participam da tomada de decisão"	<b>Total: 7</b> Grupo A: 1 Grupo B: 3 Grupo C: 3 Grupo D: 0	(D)“Se sentem, sim, na média, responsáveis. Em parte por causa do orgulho, em parte por causa do status”.
Orgulhoso da organização	<b>Total: 16</b> Grupo A:5 Grupo B:4 Grupo C:4 Grupo D:3	(A) “por ser uma instituição respeitada dentro e fora da USP” (B) “Se orgulham de trabalhar na USP e, principalmente, na FEA” (C) "a FEA apresenta índices de produtividade e performance bons, o que dá orgulho aos que contribuem para isso" (D) "Creio que sim, na média"	<b>Total: 3</b> Grupo A: 0 Grupo B: 2 Grupo C: 1 Grupo D: 0	
Dedicado à organização	<b>Total:17</b> Grupo A: 4 Grupo B: 5 Grupo C: 5 Grupo D: 3	A) “Todos se esforçam, respeitando-se, as naturais possibilidades e limitações de cada um” (B) “Se há alguma necessidade, eles já se tocam, vem de sábado, sabem que o motivo é justo” (C) "Se pedir para fazer hora-extra, eles fazem, não demonstram resistência"	<b>Total: 2</b> Grupo A: 1 Grupo B: 1 Grupo C: 0 Grupo D: 0	
Envolvido com a organização	<b>Total: 11</b> Grupo A: 1 Grupo B: 3 Grupo C: 4 Grupo D: 3	(A) Funcionários estão alinhados, “apesar de ser genérico falar “objetivos da FEA”” (B) "Eles (os funcionários)têm idéia aonde se quer chegar" (C) “Se sentem parte da equipe”; "Se sentem apoiados"; "Funcionários vestem a camisa" (D) “Na média, estão mais alinhados ( com os objetivos da organização) do que as outras Unidades da USP”	<b>Total: 8</b> Grupo A: 4 Grupo B: 3 Grupo C: 1 Grupo D: 0	
Interessado pela organização	<b>Total:15</b> Grupo A: 4 Grupo B: 5 Grupo C: 3 Grupo D: 3	(A) “Apresentam, sim, ‘carinho’, ‘compromisso’, isto é, uma relação afetiva com a organização” (B) “Funcionários gostam da FEA”	<b>Total:4</b> Grupo A: 1 Grupo B: 1 Grupo C: 2 Grupo D: 0	

Fonte: elaborado pelos autores a partir dos dados coletados

Observou-se que os chefes apresentam visão alinhada no que tange à observância do componente afetivo nos funcionários. Destaca-se o sentimento de responsabilidade pela organização, em que 12 funcionários disseram-se ser muito ou extremamente e três dos quatro chefes abordaram, ainda que dois tenham-no feito de maneira relativizada ((B) “[...]alguns mais e outros menos”; (D) “Se sentem[...], na média[...]” ), o que reforça o fato de não haver unanimidade entre os funcionários. O sentimento de dedicação à organização, com relação direta ao sentimento de responsabilidade, também, fez-se muito presente em ambos os grupos, sendo que os chefes apontaram até mesmo a iniciativa dos funcionários quanto à questão de desempenhar atividades fora do expediente ( (B) “Se há alguma necessidade,[...] vem de sábado”; (C) “Se pedir para fazer hora-extra, [...] não demonstram resistência”).

O sentimento de orgulho pela organização foi o elemento que apresentou maior convergência de opiniões entre chefes e funcionários, na medida em que todos os chefes fizeram afirmações relacionadas, porém, apenas três funcionários declararam ter esse sentimento de maneira pouco pronunciada ou regular(‘mais ou menos’). No que tange ao interesse pela organização, apenas dois dos quatro chefes ((A) e (B)) abordaram aspectos relacionados, a despeito da maioria dos funcionários dizerem-se interessados pela organização.

Por fim, houve certa tendência de sobrevalorizar a presença de envolvimento por parte dos funcionários, o que não se mostrou tão marcadamente presente (presença em cerca de dois terços dos funcionários), contudo, o presente elemento foi abordado por todos os chefes.

Feita a análise geral dos elementos, joga-se luz às características mais relevantes em relação a cada grupo de funcionários e seu respectivo chefe. O grupo (B) mostrou característica marcante: em um recorte geral, tem orgulho (5 de 6 funcionários), é interessado(5 de 6) e dedicado(5 de 6) à organização, não obstante, não se sente tão responsável(3 de 6) e envolvido(3 de 6) com a organização. Isto pode denotar apreço dos funcionários pela organização, contudo, sem a percepção clara de que podem contribuir com a organização da maneira que seu chefe acredita ((B) “eles têm idéia aonde se quer chegar”; “têm consciência da importância de seu trabalho”).A percepção do chefe (D) mostrou-se parcialmente alinhada com os sentimentos manifestados pelos funcionários do grupo D. Isto porque os funcionários manifestaram-se com elevada presença dos elementos relacionados ao componente afetivo, enquanto que o chefe apenas citou em duas ocasiões, que os funcionários tinham o respectivo sentimento e, ainda, ‘na média’.

Considera-se que os funcionários do grupo A e o chefe do mesmo grupo guardam alinhamento: tem opiniões semelhantes em todos os quesitos com exceção importante do ‘envolvimento’, para o qual quatro de cinco funcionários disseram-se ser ‘mais ou menos’ ou terem o sentimento de maneira reduzida (‘pouco’ ou ‘nada’), ainda que o chefe reconheça que se deve considerar o contexto ‘alinhamento com os objetivos’.

O chefe (C) foi o que apresentou maior alinhamento quanto sua percepção no que concerne aos sentimentos dos funcionários: acredita que, em média, seus subordinados se sentem responsáveis - 2 de 5 disseram-se ‘muito’ ou ‘extremamente’ responsáveis; afirmou que funcionários “vestem a camisa” ( 4 de 5 funcionários disseram-se ‘muito’ ou ‘extremamente’ envolvidos); e, quanto à dedicação, todos os funcionários se disseram ser, fato que tem guarida na afirmação da chefia de que não oferecem resistência caso seja necessário fazer hora extra.

#### **4.2.2 Comprometimento instrumental**

Abordando o comprometimento instrumental, o Quadro 3 apresenta a concordância ou não dos funcionários quanto à frases que sintetizam este componente, ilustrando a situação hipotética das ‘perdas’ que teriam caso abandonassem o trabalho na organização estudada.

**Quadro 3 - Comparação da opinião dos funcionários com a percepção da chefia quanto ao componente de comprometimento instrumental**

Elementos relacionados ao componente instrumental	Funcionários com algum grau de concordância	Declarações dos chefes (A, B, C e D) corroborando elemento	Funcionários que não concordam em algum grau ou não concordam nem discordam	Declarações dos chefes (A, B, C e D) não corroborando o elemento
<b>Caso de desligasse da organização...</b>				
Teria dificuldades em ganhar um bom salário quanto ao atual.	<b>Total: 8</b> Grupo A: 2 Grupo B: 2 Grupo C: 2 Grupo D: 2		<b>Total: 10</b> Grupo A: 2 Grupo B: 4 Grupo C: 3 Grupo D: 1	(B) "A remuneração não seria um ponto principal"; "Em geral, a remuneração da USP está dentro dos padrões do mercado" (D) "[Perderiam] Orgulho e benefícios citados, já que o quesito salarial é o mesmo"(caso mudassem para outra Unidade da USP);
Demoraria a encontrar pessoas tão amigas quanto as que tem no emprego atual.	<b>Total: 11</b> Grupo A: 3 Grupo B: 3 Grupo C: 2 Grupo D: 3	(A) "Relacionamento social saudável e de confiança entre colegas de trabalho"; "Ambiente mais tranquilo de trabalho (sem pressão)" (B) "Principal perda é o ambiente de trabalho"; "Relação entre funcionários é boa" (C) "[Há] Respeito por parte dos docentes e chefia"; (D) "Relacionamento bom entre chefia e funcionários"	<b>Total: 7</b> Grupo A: 1 Grupo B: 3 Grupo C: 3 Grupo D: 0	
Perderia a liberdade de realizar o meu trabalho dentro desta organização.	<b>Total: 10</b> Grupo A: 3 Grupo B: 1 Grupo C: 3 Grupo D: 3	(A) "Ambiente é flexível"; (B) [Funcionários] "Têm autonomia" (C) "Clima de pouco stress"; "Sobrecarga de trabalho é pequena"; (D) "Ambiente menos competitivo"; "Ambiente flexível"	<b>Total: 8</b> Grupo A: 1 Grupo B: 5 Grupo C: 2 Grupo D: 0	
Deixaria de receber os benefícios que a organização oferece. (vale-transporte, convênios médicos, vale refeição, etc.)	<b>Total: 4</b> Grupo A: 0 Grupo B: 0 Grupo C: 4 Grupo D: 0	(D) "Apresentam coisas que funcionários de outras Unidades não têm (vale alimentação no Natal, festa no fim-do-ano, café-da-manhã diário)"; "Qualidade da infra-estrutura e equipamentos"	<b>Total: 14</b> Grupo A: 4 Grupo B: 6 Grupo C: 1 Grupo D: 3	(A) "Perderiam mais benefícios não-monetários"
Perderia o prestígio atual por ser empregado desta organização.	<b>Total: 6</b> Grupo A: 2 Grupo B: 1 Grupo C: 1 Grupo D: 2	(C) "a FEA é uma Unidade diferenciada dentro do campus" (D) "[funcionários tem] sensação de 'eu jogo em time grande'"	<b>Total: 12</b> Grupo A: 2 Grupo B: 5 Grupo C: 4 Grupo D: 1	
<b>Outros fatores citados relacionados ao componente instrumental:</b>		(C) "Qualidade das instalações/infra-estrutura" (B) "A FEA é boa, mas não saberia dizer de outros lugares" (C) "Oportunidades de crescer/se aperfeiçoar"		

Formatado: Cor da fonte: Branco

Fonte: elaborado pelos autores a partir dos dados coletados

De maneira geral, os funcionários não concordam ou não têm concordância estabelecida quanto às perdas de fatores materiais caso deixassem a organização. Na questão salarial, dois dos três chefes indicaram que a questão salarial não é uma questão fundamental quando questionados quais seriam as maiores perdas pelos funcionários caso deixassem a organização, considerando que “está dentro dos padrões de mercado”(B), por exemplo. Em relação aos benefícios recebidos, há clara predominância dos que não concordam e dos que não têm concordância estabelecida entre os funcionários, fato que está em consonância com a percepção do chefe A (“Perderiam mais benefício não-monetários”), mas ao qual o chefe D se contrapôs afirmando que possuem benefícios superiores comparativamente a outros funcionários da USP, comparação que reiterou por diversas vezes ao abordar diferentes elementos.

Quanto aos fatores relacionados ao ambiente de trabalho, há uma pequena diferença entre os que concordam que seriam prejudicados nos mesmos, caso saíssem da organização e os que não concordam ou não têm concordância definida. Para a ‘liberdade de realizar o trabalho’, houve apenas um funcionário a mais concordando a respeito em comparação com aqueles que não concordam ou que não têm concordância estabelecida, fato que destoa da opinião de todos os chefes de que, por exemplo, o “ambiente é flexível” ( (A) e (D) ) ou de que os funcionários “Têm autonomia”( (C) ). Quanto a ‘demorar a encontrar pessoas tão amigas quanto as que têm no trabalho atual’, apesar de a margem não ser superior somente a um no que tange ao número de funcionários que concordam, não há uma clara prevalência desta opinião; para os chefes, no entanto, ocorreu unanimidade em seus discursos, na medida em que trouxeram elementos que denotam opinião de bom relacionamento seja entre colegas de trabalho ( (A) e (B) ) e chefia ( (C) e (D) ).

Por fim, a perda do prestígio, não foi identificado como elemento relevante para a grande maioria dos funcionários (cerca de dois terços), para o qual há certa proporção equivalente dos chefes que abordaram questões relacionadas (dois de quatro).

Mais uma vez, o chefe (B) apresentou certo ‘não-alinhamento’ com a opinião dos funcionários do respectivo grupo: apenas metade dos seus subordinados concordou que demorariam a encontrar pessoas tão amigas quanto as que têm atualmente na organização, enquanto que afirmou que “a relação entre funcionários é boa” e que a principal perda aos funcionários caso se desligassem da organização seria o ambiente de trabalho; dois dos seus cinco subordinados também não concordam ou não têm concordância estabelecida quanto à liberdade de realizar o trabalho dentro da organização, destoando de sua percepção de que “têm autonomia”.

O chefe (A) apresenta ‘alinhamento’ quanto à seus subordinados nos elementos relacionados ao componente instrumental abordados na entrevista. Considera que haja “relacionamento social saudável e de confiança entre colegas de trabalho”, fato corroborado segundo a concordância da maioria dos seus subordinados (3 de 4). Tem a percepção semelhante, também, quanto à flexibilidade do trabalho, considerando que está relacionada com a liberdade em realizar o trabalho: três de quatro funcionários concordam em algum grau. Por fim, acredita que “funcionários perderiam mais benefícios não-monetários” caso deixassem a organização, o que vai ao encontro da opinião de todos seus subordinados no que tange à perda dos benefícios oferecidos pela organização.

De mesmo modo, os funcionários do grupo D e seu respectivo chefe também estão alinhados no que tange às perdas relacionadas às pessoas com quem convivem e à liberdade no trabalho – todos os funcionários concordam com ambos e o chefe acredita que há “bom relacionamento entre funcionários e chefia” e que o “ambiente é flexível”, respectivamente aos dois elementos; quanto ao prestígio, dois dos três funcionários concordaram que o perderiam, enquanto que o chefe citou explicitamente, ainda que de maneira figurativa, o elemento (“sensação de ‘eu jogo em time grande’”), em que tanto o grupo quanto o chefe se

destacam em relação aos demais. O único elemento que não se obteve alinhamento foi a questão da perda de benefícios, ressaltada pelo chefe, mas com que os funcionários apresentam discordância ou não têm concordância estabelecida.

Por sua vez, temos o grupo (C), para o qual se observa um ‘não-alinhamento’. Isto porque a maioria dos funcionários (3 de 5) discorda ou não têm concordância estabelecida quanto à perda relacionada ao relacionamento com colegas de trabalho enquanto que o chefe afirmou que há “respeito por parte dos docentes e chefia” fator que, senão corrobora, dá indícios da opinião do chefe. O elemento em que aparece o maior ‘não-alinhamento’, entretanto, refere-se ao ‘prestígio’ perdido na hipótese de desligamento: quatro dos cinco funcionários discordaram ou não têm concordância estabelecida, opinião explicitamente destoante do chefe ( “A FEA é uma unidade diferenciada dentro do *campus*”)

#### 4.2.3 Comprometimento normativo

O comprometimento normativo, cujos elementos principais constam do Quadro 4, aponta a percepção de que, apesar de não se observar de maneira prevalecente, há tendência dos funcionários de apresentarem certo dever de retribuição à organização, apesar de ter ficado patente que não permanecem na organização por terem ‘gratidão’, considerando que quinze dos dezoito funcionários discordaram ou disseram não ter concordância estabelecida.

**Quadro 4 - Comparação da opinião dos funcionários com a percepção da chefia quanto ao componente de comprometimento normativo**

Elementos ligados ao componente normativo	Funcionários com algum grau de concordância	Declarações dos chefes (A,B,C e D) corroborando elemento	Funcionários que não concordam em algum grau ou não concordam nem discordam	Declarações dos chefes (A, B, C e D) não corroborando o elemento
Continuar trabalhando na organização é uma forma de retribuir o que ela fez por mim.	<b>Total: 9</b> Grupo A:3 Grupo B: 2 Grupo C:3 Grupo D: 1	(B) “pelo comportamento percebe-se um sentimento de gratidão”; “A retribuição é por meio do trabalho de qualidade, rapidez e sorriso”	<b>Total: 9</b> Grupo A:1 Grupo B: 4 Grupo C:2 Grupo D: 2	(A) “[Há]Acomodação”(por haver a estabilidade) (C) “Não tenho certeza se este é o termo mais adequado”; “não sei se existe este sentimento de ‘retribuição’”
A gratidão me mantém ligado à organização.	<b>Total: 3</b> Grupo A: 0 Grupo B: 2 Grupo C: 0 Grupo D: 1		<b>Total: 15</b> Grupo A: 4 Grupo B: 4 Grupo C: 5 Grupo D: 2	(A) “Não, nenhum sentimento de gratidão”; (C) “Não fariam um sacrifício pela FEA, uma vez que ‘deram e receberam” (D) “É muito falar em gratidão”; “Recebe-se manifestações isoladas, raras”

Fonte: elaborado pelos autores a partir dos dados coletados

Na percepção dos chefes quanto ao sentimento de ‘retribuição’, há manifestações de incerteza ( (C) “não sei se existe este sentimento de retribuição”), de opinião concordante ( (B) “pelo comportamento percebe-se um sentimento de gratidão”) e de opinião discordante ( (A) “Há acomodação[por haver estabilidade]”). Ao analisarmos a opinião dos funcionários, no entanto, percebe-se que dois dos chefes( (A) e (B) ) não estão ‘alinhados’ com a opinião dos funcionários, uma vez que manifestaram-se em concordância(3 de total de 4 do grupo A e 3 de total de 5 do grupo B).

Ante à possibilidade de os funcionários permanecerem na organização devido à

gratidão, os três chefes que abordaram este elemento disseram-se incrédulos ( (A) “[...]nenhum sentimento de gratidão”; (C) “Não fariam um sacrifício pela FEA, uma vez que deram e receberam”; (D) “É muito falar em gratidão” ), o que a concordância dos funcionários corroborou em todos os grupos dos respectivos funcionários. Considerou-se que o chefe (B) não abordou se a gratidão mantém os funcionários ligados à organização, apesar de ter citado em um momento da entrevista que há certa gratidão por parte dos funcionários em relação à organização (“pelo comportamento, percebe-se um sentimento de gratidão”).

## 5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Identificou-se entre os funcionários presença forte do componente afetivo de comprometimento, resultado similar ao encontrado por Brandão e Bastos (1993) em estudo com organizações de mesma natureza. Destaca-se o que Albert e Whetten *apud* Rocha e Silva (2005) defendem, no caso do grupo B, quando associam a percepção que o funcionário tem sobre a identidade da organização e suas expectativas pessoais dos mesmos, uma vez que, a despeito de apresentarem orgulho, interesse e dedicação à organização, não se sentem responsáveis e envolvidos com ela na mesma proporção.

Secundariamente, quanto ao comprometimento instrumental, manifestou-se de maneira frágil ou indeterminada, coadunando-se em parte com o que Moraes *et al* (1997) trouxeram ao afirmar que o ambiente de trabalho e a política salarial influenciaram o comprometimento dos indivíduos. Isto porque a maioria dos funcionários não concorda que teria dificuldade em receber um bom salário quanto ao atual caso se desligasse da organização, mas, por outro lado, a maioria concordou que haveria perdas em termos de liberdade de realizar o trabalho.

A presença frágil do comprometimento normativo nos funcionários, por sua vez, contrapõe o que Mowday, Porter e Steers *apud* Leite (2008) demonstram quanto à relação deste comprometimento e o comprometimento afetivo.

Quanto ao que Moraes *et al* (1997) trouxeram no que concerne à “resistência à adoção de medidas que incentivem a efetiva participação, do seu pessoal técnico-administrativo, nas decisões e quanto a maior autonomia no trabalho”, indicou-se não existir por parte dos chefes, ao afirmarem, por exemplo, que o “ambiente é flexível” e que os funcionários “têm autonomia”. A despeito disso, observou-se que esta percepção está distante de ser unanimidade entre a opinião dos funcionários.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo objetivou estudar a composição dos componentes afetivo, instrumental e normativo, nos Departamento e Assistências Técnicas da Faculdade de Economia e Administração da USP (FEA-USP). Para tanto, aplicou-se aos funcionários das seções um questionário com enfoque nos três componentes de comprometimento e os resultados foram cruzados com as declarações dadas pelas chefias de cada grupo em uma entrevista semi-estruturada. Assim, pode-se chegar a resultados mais genéricos da composição do comprometimento na unidade estudada, bem como foi possível identificar as diferenças de resultados entre as seções (Departamentos e Assistências) abordadas.

A importância do estudo do comprometimento no contexto das instituições públicas foi destacada dado o reflexo que o comprometimento tem na eficácia e eficiência na realização do trabalho. Nesse sentido, os resultados obtidos possuem grande relevância para a instituição estudada, pois revelam, no geral, uma predominância do componente afetivo – componente descrito como o que mais contribui para um desempenho positivo. Destaca-se, também, a importância dada ao ambiente de trabalho e ao relacionamento interpessoal como instrumentos para se obter melhor desempenho por parte dos funcionários, considerando a estabilidade adquirida pelos funcionários ‘concursados’ das instituições públicas (ROWE e BASTOS, 2007) e a falta de margem de atuação no que tange à autonomia quanto aos

processos relacionados à gestão de pessoas nas organizações públicas (BRANDÃO e BASTOS, 1993).

Além disso, os resultados gerais demonstraram que as percepções dos chefes podem não estar alinhadas com a opinião dos seus funcionários subordinados, indicando entraves à adoção de medidas que visem contribuir para um maior comprometimento.

Como limitações da pesquisa, aponta-se a utilização do estudo de caso único, que, segundo Yin (2005), traz evidências mais fracas do que o uso de casos múltiplos; ademais, há a falta de possibilidade de generalização dos resultados encontrados, fator intrínseco à estratégia de pesquisa baseada no estudo de caso.

A despeito de tais limitações, o estudo contribui para a ampliação do campo de estudo do comprometimento em organizações públicas trazendo como recorte adicional, qual seja, a percepção dos chefes quanto ao comprometimento dos seus funcionários, no contexto em que pese a já citada falta de atenção dada à gestão de pessoas nas organizações desta natureza. Como sugestões para futuras pesquisas, aponta-se a ampliação dos casos estudados para outras organizações públicas e a realização de uma comparação da eficácia do uso de alguns dos principais processos da área de gestão de pessoas nestas mesmas organizações, a fim de propor um norte para que os gestores tomem medidas visando otimizar o desempenho com base no comprometimento organizacional. Nas entrevistas, três dos quatro chefes entrevistados requereram os resultados da presente pesquisa, o que dá evidências claras da demanda por, como quer Albuquerque *apud* Albuquerque (2002), elementos que propiciem a implantação efetiva da estratégia de comprometimento.

## 7. REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L.G. **A gestão estratégica de pessoas**. In: As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa (PO): Edições 70, 2007.

BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G. A.; PINHO, A. P. M. **Comprometimento organizacional**: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no seu cotidiano de trabalho. Revista de Administração Contemporânea - RAC, v. 1, n. 2, p. 97-120, 1997.

BASTOS, A. V. B. *et al.* **Comprometimento organizacional**. In: SIQUEIRA, M. M. *et al.* Medidas de Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão. Bookman: São Paulo, 2008.

BASTOS, A. V. B. **Padrões de comprometimento com a profissão e a organização**: O impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho. In: XXII Encontro anual da ANPAD. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

BORGES, R. S. G. ; MARQUES, A. L. ; ADORNO, R. D.. **Investigando as relações entre políticas de RH, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho**. RPA Brasil (Maringá), v. 2, p. 59-72, 2006.

BRANDÃO, M. G. A.; BASTOS, A. V. B. **Comprometimento organizacional em uma instituição universitária**. Revista de Administração, São Paulo, v. 28, n. 3, p. 50-61, julho/setembro 1993.

CORREIA, L. F.; MORAES, L. F. R.; MARQUES, A. L. **Comprometimento organizacional: uma contribuição ao constructo**. In: XXII EnANPAD. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisas em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Ed. Atlas, 2006.

FILHO, M. C. S. **O reflexo da liderança, orientada pelos interesses dos liderados, no comprometimento organizacional: um estudo de caso da Gelita do Brasil**. In: XXXI EnANPAD. Rio de Janeiro:ANPAD, 2007.

LEITE, N. R. P. **Comprometimento e gestão de pessoas em empresas brasileiras com estruturas organizacionais remotas**. São Paulo, 2008. 270 p. Tese de Doutorado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

MEDEIROS, C. A. F. *et al.* **Comprometimento organizacional: o Estado da Arte da Pesquisa no Brasil**. Revista de Administração Contemporânea (RAC), v.7, n.4, Out./Dez . pp.187-209, 2003.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. *A Three-component conceptualization of organizational commitment*. *Human Resource Management Review*. 1, 61-89, 1991.

MEYER, J. P; ALLEN, N. J. *Organizational Commitment: Evidence of Career Stage effects?* *Journal of Business Research* 26, 49-61, 1993.

MORAES, L. F. R.. **Comprometimento organizacional: um estudo de caso comparativo em universidades federais mineiras**. In: XXI EnANPAD. Rio das Pedras: ANPAD, 1997.

ROCHA, C. B.; SILVA, J. R. G. **Identificação dos funcionários com uma empresa pública no contexto de mudanças: o caso FINEP**. In: XXIX EnANPAD. Brasília: ANPAD, 2005.

ROWE D.; BASTOS A. **Organização e/ou carreira?** Comparando docentes de IESs públicas e privadas quanto à estrutura de seus vínculos de comprometimento no trabalho. In: XXXI EnANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

ROWE D.; BASTOS A.. **Comprometimento ou entrincheiramento na carreira?** Um estudo entre docentes do ensino superior. In: XXXII EnANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

SOLDI, R. M.; ZANELLI, J. C. **Comprometimento organizacional de trabalhadores terceirizados e efetivos: um estudo comparativo em uma empresa de telefonia**. In: XXX EnANPAD. Salvador: ANPAD, 2006.

VERGARA, S.C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.