

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E PRIVADA: abordagens, bases de pesquisa e desenvolvimento dos estudos no Brasil

Geisla Alves de Oliveira¹

Isabel de Sá Affonso da Costa²

RESUMO

O comprometimento organizacional (CO) é um construto pesquisado desde meados do século XX. No Brasil, o tema é pesquisado sistematicamente desde os anos 1990. Este trabalho busca apresentar as bases de pesquisa predominantes sobre o tema no Brasil, bem como apresentar uma análise do conjunto de evidências empíricas já acumuladas no contexto brasileiro - tanto no setor público quanto no setor privado. O levantamento bibliográfico realizado evidenciou que, em ambos os setores, o comprometimento organizacional é influenciado por fatores diretamente ligados às práticas e políticas de gestão de pessoas, mas também por outros, tais

¹ Mestre em Administração e Desenvolvimento Empresarial pela Universidade Estácio de Sá. Servidora Pública (Administradora) na Universidade Federal de Alfenas – UNIFAL-MG; UNESA - Universidade Estácio de Sá
geisla.oliv@gmail.com

² Doutora em Administração pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas
Professora adjunta do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade Estácio de Sá (MADE/UNESA)
UNESA - Universidade Estácio de Sá
Email: isabel.costa@estacio.br

como estrutura organizacional, ambiente social, nível educacional, idade e estado civil.

PALAVRAS-CHAVE: COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL; COMPROMETIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA; COMPROMETIMENTO EM ORGANIZAÇÕES PRIVADAS; LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO.

INTRODUÇÃO

As organizações contemporâneas estão inseridas em um ambiente caracterizado por constantes e significativas transformações tecnológicas e sociais, que exige delas poder de antecipação e adaptação para que seus recursos financeiros, tecnológicos e materiais sejam utilizados da melhor forma para o alcance de seus objetivos. Esse contexto direciona a atenção para a importância do capital humano e intelectual e promove a busca por indivíduos criativos, que adotem comportamentos positivos e espontâneos em resposta às situações inesperadas, de forma a permitir o alcance de produtividade, qualidade e competitividade.

O campo do comportamento organizacional, que investiga o impacto do comportamento dos indivíduos sobre o desempenho das organizações, atrai, então, cada vez mais interesse de pesquisadores, executivos e gestores. Dentre os construtos mais estudados no campo, está o comprometimento organizacional (CO).

O comprometimento organizacional é um construto pesquisado desde meados do século XX e que se consagrou como tema de interesse a partir dos trabalhos de Mowday, Steers e Porter (1979). No Brasil os primeiros trabalhos sobre o tema foram realizados por Borges-Andrade, Cameshi e Xavier (1990) e Bastos (1993, 1994). A partir do ano 2000, sua importância vem sendo destacada em eventos como o Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD), onde a temática tem sido amplamente debatida,

importância que se reflete também no número expressivo de artigos publicados nos principais periódicos acadêmicos da área de Administração no país.

Desde de sua proposição, nos anos 1960, os trabalhos sobre o comprometimento vêm aprimorando o conceito, identificando suas diferentes dimensões, antecedentes, padrões, focos, bases e limites. Tanto no cenário nacional, quanto internacional, o estudo do comprometimento vem mantendo-se entre os tópicos mais intensamente investigados no domínio do comportamento organizacional (BASTOS, 1993; RODRIGUES; BASTOS, 2009).

Este artigo tem como objetivo apresentar as origens do construto comprometimento organizacional, suas bases de análise e desenvolvimento das principais pesquisas na área pública e na área privada no Brasil - com vistas a permitir uma análise do conjunto das principais evidências já geradas no contexto brasileiro. Para isso, foram pesquisados livros e os principais periódicos nacionais e estrangeiros, através das principais bases de dados eletrônicas e portais: Portal Capes, Scielo e Spell, além dos anais EnANPAD, teses e dissertações. A pesquisa, caracterizada como levantamento bibliográfico, foi realizada no período de novembro de 2013 a junho de 2014.

1 QUESTÕES CONCEITUAIS SOBRE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O estudo clássico de Morrow (1983) identificou inúmeros conceitos sobre o comprometimento. De acordo com a autora, essa diversidade de conceitos gerados sem uma criteriosa demarcação dos domínios teóricos e das relações entre os diversos constructos gera ambiguidade, redundância e imprecisão conceitual o que dificulta a capacidade de gerar conhecimento cumulativo sobre o tema. Para Meyer e Allen (1997), não existe definição de comprometimento que seja mais correta ou universalmente aceita do que a outra. Ratificando esta ideia, Bastos, Brandão e Pinho

(1997), afirmam existir uma dispersão das definições ou conceitos sobre o comprometimento.

Existe, portanto, certa dificuldade de conceituação do constructo “comprometimento organizacional”, assim como do termo “comprometimento”, utilizado na linguagem cotidiana, devido à complexidade do fenômeno. Para Bastos (2000), do ponto de vista organizacional, a diversidade de conceitos sobre o constructo, dificulta e torna imprecisas as ações gerenciais que visam criar e fortalecer o vínculo indivíduo-organização.

Diante do exposto, acredita-se que o comprometimento possa estar associado a diversos focos e bases de análise e, portanto, a uma visão multidimensional. O vínculo indivíduo-organização existe e é inevitável, diferenciando-se na forma como se desenvolve e se mantém no ambiente organizacional (BANDEIRA; MARQUES; VEIGA, 2000).

1.1 As diferentes bases e seus autores seminais

Morrow (1983) identificou cinco focos do comprometimento: valores, organização, carreira, trabalho e sindicato. Várias pesquisas destacam que o maior volume de produção científica concentra-se no foco organização, seguido da carreira e trabalho. (BORGES-ANDRADE; CAMESCHI; XAVIER, 1990; BASTOS, 1995; MORAES; MARQUES, 1997).

De acordo com Swailes (2002) as bases do comprometimento se dividem em: a) afetiva ou atitudinal; b) continuação, calculativa ou instrumental; c) normativa; e d) comportamental.

1.1.1. Comprometimento afetivo ou atitudinal

Os estudos relativos ao comprometimento afetivo ou atitudinal têm sua origem nos trabalhos desenvolvidos por Etzioni (1975) e Mowday, Porter e Steers (1982) que relacionam os métodos utilizados pelas organizações para obterem

obediência/assentimento dos funcionários, aproximando-os dos desejados padrões de envolvimento “moral”.

Segundo Mowday, Porter e Steers (1982, p. 27), o comprometimento organizacional numa perspectiva afetiva pode ser caracterizado por, no mínimo, três fatores: “a) uma forte crença e a aceitação dos objetivos e valores da organização; b) estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização; c) um forte desejo de se manter membro da organização” Os estudos destes pesquisadores culminaram, em 1979, na validação do *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ), instrumento utilizado para medir o comprometimento organizacional e descobrir o enfoque de maior predominância. De acordo com o enfoque afetivo, o indivíduo fica na organização por se identificar com seus valores e objetivos. Bastos (1994, p. 43) diz que o indivíduo “... se identifica com uma organização e seus objetivos e deseja manter-se como membro, de modo a facilitar a consecução desses objetivos”. Para Medeiros (2003), este é o vínculo mais estudado, e que dominou a literatura por mais tempo, a partir dos trabalhos desenvolvidos pelos pesquisadores Mowday, Porter e Steers.

1.1.2. Comprometimento normativo

Divergindo do comprometimento afetivo, por refletir um sentimento de dever ou uma obrigação, o enfoque normativo tem sua origem na interseção entre a Teoria Organizacional de Etzioni (1975) e a Psicologia Social de Ajzen e Fishbein (1980) e é considerado uma das principais dimensões do comprometimento organizacional. O enfoque normativo é denominado por Kanter (1968 apud MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982) como comprometimento de controle e fruto dos vínculos das relações sociais de uma organização, ou seja, se estabelece por meio de processos e rituais que tornam público o estado de ser de um membro da organização e que reforçam a coesão do grupo.

1.1.3. Comprometimento instrumental ou calculativo

O enfoque instrumental tem como base a sociologia e originou-se com o artigo *Notes on the concept of commitment* publicado por Becker em 1960 e por ele denominado de “*sidebet*” ou “trocas laterais”. Alluto, Hrebiniak e Alonso (1973) interpretaram as ideias de Becker e descreveram o comprometimento como um resultado da transação indivíduo-organização e dos investimentos e benefícios do indivíduo em seu trabalho, ao longo do tempo.

Segundo Ribeiro (2008), o enfoque instrumental é formado por dois subcomponentes: um que tem como perspectiva o ambiente interno (avaliação dos custos em deixar a organização) e outro que tem como perspectiva o ambiente externo (avaliação das alternativas fora da organização).

Os sentimentos de desejo e necessidade distinguem o enfoque afetivo do enfoque instrumental, com o primeiro sendo orientado pela emoção e o segundo pela racionalidade (MEYER; ALLEN; GELLATLY, 1990 apud BASTOS, 1994).

1.2. Antecedentes, preditores ou determinantes do comprometimento organizacional

Os antecedentes, preditores ou determinantes do comprometimento organizacional são as variáveis com potencial de gerar comprometimento organizacional no indivíduo. A partir de Steers (1977), as características pessoais e do trabalho, além da própria experiência no trabalho passaram a ser apontados como antecedentes do comprometimento organizacional. E Mowday, Steers e Porter (1979) ampliaram estas considerações ao classificar os antecedentes do comprometimento organizacional em quatro categorias: características pessoais (gênero, idade, nível educacional), características do trabalho (tarefas desafiantes, atividades repetitivas, autonomia), experiências do trabalho (tempo de empresa, tempo no cargo/função, tempo na atividade) e características estruturais (subordinação, liderança, conflito).

Para Meyer, Allen e Smith (1993), cada um dos enfoques do comprometimento é influenciado por diferentes antecedentes, os quais apresentam

distintos níveis de correlação e provocam efeitos de magnitudes diferentes sobre os enfoques.

Medeiros *et al* (2003), ao analisarem os trabalhos apresentados de 1993 a 2001 nos anais dos Encontros Nacionais dos Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD) verificaram a preferência e dedicação de muitos pesquisadores brasileiros ao estudo da relação do comprometimento organizacional com seus antecedentes. Segundo Bastos e Lira (1997), estas escolhas se justificam pelo fato de que, ao conhecer tais fatores ou antecedentes, a organização terá subsídios necessários para administrar fenômenos de relevante importância para o seu melhor desempenho e maior competitividade.

O Quadro 3 apresenta uma síntese com os principais preditores do comprometimento organizacional, a partir das informações de distintos autores disponíveis em Leite (2004, p. 49-50).

Quadro 3 - Relação direta e inversa dos Antecedentes com o CO

ANTECEDENTES	RELAÇÃO COM O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	REFERÊNCIAS
Idade cronológica	Cresce à medida que aumenta a idade dos indivíduos	Mathieu; Zajac, 1990; Medeiros; Enders, 1999.
Tempo de serviço	Diretamente proporcional ao aumento do tempo de serviço na organização; é mais elevado entre aqueles que aderem a valores intrínsecos.	Luthans et al.; Glisson; Mottaz apud Bastos, 1994; Aryee; Heng, 1990.
Ações de treinamento e qualificação	Estas ações, em especial o treinamento introdutório, aumentam o envolvimento do trabalhador com a organização, por fomentar o sentimento de ajuste entre expectativas e realidade.	Bastos; Lira, 1997.
Nível educacional	Decresce com o aumento do nível de escolaridade.	Mathieu; Zajac, 1990; Mowday; Porter; Steers, 1982; Medeiros; Enders, 1999; Brandão, 1991.
Sexo	É mais elevado entre as mulheres.	Bastos, 1994; Mowday; Porter; Steers, 1982; Medeiros;

ANTECEDENTES	RELAÇÃO COM O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	REFERÊNCIAS
		Enders, 1999.
Estado civil	Tende a ser maior entre as pessoas casadas.	Mowday; Porter; Steers, 1982; Mathieu E Zajac, 1990; Medeiros; Enders, 1999.
Área funcional	Maior comprometimento na área fim do que na área meio.	Mathieu; Zajac, 1990; Bastos, 1994.
Oportunidade de crescimento e promoção	Priorizar funcionários da casa para ocupar cargos mais elevados aumenta o comprometimento do indivíduo, perceptível a todos os trabalhadores da organização.	Bastos; Lira, 1997.
Política de reconhecimento e recompensas	Fortalece os vínculos. A avaliação positiva das chefias é indicador de relações em que o desempenho individual é reconhecido e reforçado. CO eleva-se com um patamar de remuneração acima da média do mercado. A percepção de justiça e equidade nas remunerações revela-se em bom preditor de CO. Sistemas de recompensas e carreiras estruturadas relacionam-se com maiores níveis de comprometimento instrumental.	Meyer; Allen, 1991.
Recrutamento e seleção	Processos de recrutamento e seleção aliados a um sistema de valores claros se associam a altos níveis de CO, baseado em identificação e internalização; a forma cuidadosa com que o processo de seleção deve ser realizado com o envolvimento do setor que absorverá o trabalhador.	Caldwell, Chatman e O'Reilly, 1990 apud Bastos, 1994.
Admissão	Ter as expectativas avaliadas como atendidas no momento de construção inicial do vínculo e o tratamento realístico daquilo que a organização pode oferecer traduz em maiores níveis de comprometimento.	Bastos; Lira, 1997.
Benefícios	A existência de compensação/benefícios para os familiares resulta em comprometimento afetivo se os empregados veem isso como um apoio.	Goldberg et al, apud Borges-Andrade; Cameschi; Xavier, 1990).
Mérito e part. nos lucros	Pagamentos por mérito e planos de participação nos lucros são bons preditores de comprometimento.	Goldberg et al, apud Borges-Andrade; Cameschi; Xavier, 1990).
Lotação	Lotação dos funcionários de acordo a competência técnica, afinidade, habilidade e vocação elevam o nível do CO.	Bastos; Lira, 1997.

ANTECEDENTES	RELAÇÃO COM O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	REFERÊNCIAS
Ética protestante do trabalho	CO mais elevado entre os indivíduos que adotam valores da "ética protestante do trabalho" (ética e trabalho como as dimensões mais fundamentais do ser humano).	Mathieu; Zajac, 1990; Buchanan, 1974; Bastos, 1994; Borges-Andrade; Cameschi; Xavier, 1990
Competência pessoal	Mais elevado com aqueles que percebem a sua competência pessoal e acreditam no lócus de controle interno.	Mathieu; Zajac, 1990
Natureza do trabalho	Alto nível de C.O. mediante a variedade, caráter não rotineiro e escopo do trabalho.	Mathieu; Zajac, 1990
Aspectos das relações grupo-liderança	Positivamente associadas a comprometimento: interdependência das tarefas, estilo participativo, boa comunicação e consideração do líder.	Mathieu; Zajac, 1990
Organização clássica e moderna	A clássica organização burocrática possui um baixo comprometimento organizacional afetivo, ao contrário das organizações ditas 'inovadoras', que possuem um elevado nível.	Mathieu; Zajac, 1990
Gestão participativa e democrática	Elevam o nível de CO quando direcionada para um tipo de envolvimento "negociado" entre o indivíduo e a organização, em detrimento ao imposto e controlado por parte do capital.	Moraes; Marques;Correia, 1998
Cargos e salários	Eleva-se o CO com o aumento do nível ocupacional e da remuneração (maior no enfoque instrumental).	Moraes; Marques;Correia, 1998; Medeiros; Enders,1998
Natureza do trabalho	Correlações negativas moderadas entre comprometimento e ambiguidade, conflito e sobrecarga do papel.	Mathieu; Zajac, 1990
Centralidade do trabalho na vida do trabalhador	Empregados que têm a vida centrada no trabalho possuem um alto nível de CO e produtividade; os descomprometidos dão maior ênfase à família.	Dubin;Champoux; Porter, 1975 apud Medeiros; Enders,1998

1.3 O Modelo Tridimensional de Meyer e Allen

Dentre os modelos multidimensionais do comprometimento, o mais utilizado e amplamente aceito no meio acadêmico, além de validado em diversas culturas, é o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991). Os autores conceituam o

comprometimento organizacional em três componentes ou dimensões, conforme a perspectiva da ligação psicológica entre os indivíduos e sua organização: *Affective commitment* ou componente afetivo (desejo ou apego a organização); *Continuance commitment* ou componente instrumental, calculativo ou de continuidade (necessidade); e *Normative commitment* ou componente normativo (obrigação de permanecer na organização).

Os instrumentos de avaliação do comprometimento organizacional, desenvolvidos por Meyer e Allen apresentam dois tipos: um com 24 itens e outro revisado e reduzido com 18 itens (MEYER; ALLEN; SMITH, 1993). As escalas são compostas por questões fechadas, sendo seis para cada tipo de comprometimento, e são aplicadas no formato *Likert*. No Brasil, o instrumento tridimensional do comprometimento organizacional foi validado por Medeiros e Enders (1998) e Bandeira, Marques e Veiga (1999b).

Apesar de ter evoluído conceitualmente nas últimas quatro décadas a pesquisa está longe de chegar a um consenso a respeito da natureza do vínculo indivíduo-organização. Meyer e Allen (1991, p. 82) ressaltam a necessidade de mais estudos sobre os componentes do comprometimento, quando afirmam que “não é claro que os três componentes estabelecidos aqui são os únicos componentes relevantes do comprometimento ou que cada um represente um constructo unitário”.

Meyer e Herscovitch (2001) sugerem que um comprometimento pode exercer um impacto mais forte sobre um comportamento quando os outros estão em níveis mais baixos.

1.3.1. Componente afetivo

O componente ou comprometimento afetivo (*Affective commitment*) foi definido por Meyer e Allen (1991;1997) como aquele que denota envolvimento emocional e identificação com a organização. Para estes autores, o preenchimento das necessidades individuais, mais do que as universais, é um fator fundamental para o desenvolvimento deste enfoque e têm como fatores importantes o tratamento justo e a participação nas decisões. Empregados com forte comprometimento afetivo

permanecem na organização porque assim desejam e visam estabelecer ou manter uma relação satisfatória com o grupo ou organização. Para Bastos (1994), o comprometimento afetivo é um vínculo manifestado por intermédio de sentimentos como gostar, desejar, manter-se leal, de se esforçar em prol da organização, dedicar-se às metas, objetivos e valores.

1.3.2. Componente instrumental

O componente instrumental, também conhecido como *sidebet*, refere-se ao reconhecimento dos custos associados com a saída dos empregados da organização, os investimentos e/ou falta de alternativas que influenciam este comprometimento (MEYER; ALLEN, 1997). É uma forma de apego psicológico que reflete o quanto o indivíduo se sente prisioneiro de um lugar, diante dos altos custos associados a sua saída. Este componente também pode estar relacionado com a conformidade, ou seja, as atitudes e comportamentos que são adotados com o objetivo de recebimento de recompensas. Para continuar no emprego o indivíduo faz uma avaliação detalhada da “relação custo-benefício” (como por exemplo, posição alcançada na empresa, privilégios, previdência privada, etc.) e, assim, decide pela manutenção ou saída da organização (BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1996; GRUEN; SUMMERS; ACITO, 2000).

1.3.3. Componente normativo

Segundo Meyer e Allen (1991, 1997), no comprometimento normativo o comportamento do funcionário é conduzido por um conjunto de normas assumidas internamente, por meio de complexos processos envolvendo condicionamentos (prêmios e punições) e modelagem (observação e imitação).

Quando assumem um forte comprometimento normativo tendem a adotar comportamentos organizacionalmente positivos e podem ficar no trabalho por um sentimento de lealdade e gratidão, pois acreditam ter deveres e obrigações morais para com a organização, assim como o dever de ficar para retribuir os benefícios adquiridos. No enfoque normativo onde se prioriza o constitucionalismo, a

propensão de se tornar comprometido é mais do que uma relação, é uma característica do indivíduo, uma vez que a identificação com os valores organizacionais reflete uma experiência pessoal (SIQUEIRA, 2001; REGO; SOUTO; CUNHA, 2005).

Nas pesquisas sobre o comprometimento no cenário internacional, há predominância do uso do modelo desenvolvido por Mowday, Steers e Porter (1982) de enfoque afetivo, já no Brasil, além da utilização deste modelo, há um uso significativo do modelo multidimensional desenvolvido por Meyer e Allen (1991).

Alguns estudos internacionais que utilizaram o modelo de Meyer e Allen (1991) confirmam as três dimensões do comprometimento e sugerem que os consequentes das dimensões afetiva, normativa e instrumental diferem. Foram encontrados elevados níveis de comprometimento afetivo e instrumental (REDMAN; SNAPE, 2005; PAYNE; HUFFMAN, 2005).

No setor público brasileiro, os estudos que utilizaram o modelo de Meyer e Allen (1991) revelaram a predominância do componente afetivo no vínculo organizacional para os efetivos, e instrumental para os funcionários terceirizados. Já nas instituições privadas os indivíduos apresentam maior comprometimento instrumental, assim como os funcionários terceirizados. O componente normativo apresentou baixo relacionamento com o vínculo organizacional no setor público e nas instituições privadas, entre os efetivos e terceirizados (MORAES, 1997; DIAS, 2001; COSTA; BASTOS, 2005; ROWE; BASTOS, 2007; LEITE, 2007; BARROS, 2010).

1.4 O Estudo do Comprometimento Organizacional no Brasil

Até o início dos anos 90 o estudo do comprometimento organizacional no cenário nacional era inexpressivo e a maioria do referencial sobre o constructo advinha da literatura estrangeira, em especial da norte americana. A publicação, em 1993, na Revista de Administração de Empresas(RAE), do artigo “Comprometimento

organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa”, de Antônio Virgílio Bittencourt Bastos, marca o início das pesquisas no Brasil. Desde então, a intensa produção do autor tem impactado fortemente as pesquisas sobre o tema, propiciando avanços em metodologias e modelos de análises.

Outra importante contribuição no campo de estudo do comprometimento organizacional está em Medeiros et al. (2003). Neste artigo foram analisados diversos trabalhos, de autores considerados clássicos, sobre o comprometimento organizacional publicados nos anais dos Encontros Nacionais dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD), no período de 1993 a 2001. Através desta análise concluiu-se a preocupação predominante da pesquisa nacional voltada para o estudo do comprometimento dirigido, exclusivamente, à organização e para o enfoque afetivo (VIANA, 2012).

No Brasil foram realizadas algumas pesquisas sobre o comprometimento organizacional em diversas organizações do setor público e privado. A Tabela 8 reúne informações sobre os locais onde as pesquisas foram realizadas, os objetivos de cada trabalho e suas conclusões, bem como as referências bibliográficas dos mesmos.

A maioria dos estudos sobre o comprometimento organizacional, realizados tanto no Brasil quanto no exterior, busca explicações sobre o fenômeno e tem como foco a identificação dos determinantes e a utilização do modelo tridimensional desenvolvido por Meyer e Allen (SILVA, 2009).

Apesar dos estudos no Brasil encontrarem-se bastante desenvolvidos, estruturados, com delineamentos diversificados e capazes de esclarecer as principais questões sobre o constructo, ainda existem algumas lacunas como: carência de medidas nacionalmente desenvolvidas, necessidade de estudos com modelos explicativos mais abrangentes e maior articulação entre os estudos do comprometimento organizacional (MORAIS, 2004).

Quadro 8 - Pesquisas sobre o CO nos setores público e privado do Brasil

REFERÊNCIA	CONTEXTO EMPÍRICO E OBJETIVO DA PESQUISA	CONCLUSÕES
Borges-Andrade; Cameschi; Xavier, (1990)	Embrapa. Identificar os antecedentes do CO entre funcionários lotados nas áreas meio e fim da instituição.	O melhor preditor, em ambos os grupos ocupacionais, é a "percepção de existência de oportunidades de crescimento e progresso".
Bastos; Brandão (1993)	Organizações públicas e privadas. Identificar fatores que expliquem níveis diferenciados de CO entre trabalhadores de distintos grupos ocupacionais e entre os que atuam nos segmentos público e privado da administração.	A percepção da oferta de oportunidades de crescimento e progresso funcional (quer através da política de promoção, quer de treinamento) associa-se fortemente com níveis mais elevados de CO, em todas as esferas da administração e grupos ocupacionais. A política de remuneração é importante, sobretudo nas empresas privadas e entre as ocupações técnicas/científicas.
Bastos; Borges-Andrade (1995, 1999)	20 organizações brasileiras. Estudar, em diversas organizações, o relacionamento entre antecedentes e os múltiplos focos do comprometimento: carreira, sindicato e organização.	A clássica organização burocrática diferencia-se significativamente das organizações inovadoras pela maior presença de baixo CO. Os três contextos inovadores, apesar de terem indicadores mais positivos nesse aspecto, não são homogêneos quanto aos padrões de comprometimento, e essa diferença pode ser produto, sobretudo, da importância atribuída ao sindicato e ao nível de profissionalização das ocupações predominantes.
Moraes; Marques (1997)	Quatro universidades federais mineiras Investigar os níveis e os preditores do comprometimento afetivo e comportamental dos funcionários técnico-administrativos.	Identificadas diferenças significativas quanto aos comprometimentos afetivo e comportamental nas quatro universidades pesquisadas. As dimensões de conteúdo e contexto do trabalho, como o ambiente social e política salarial, são influenciadores importantes do CO nas

REFERÊNCIA	CONTEXTO EMPÍRICO E OBJETIVO DA PESQUISA	CONCLUSÕES
Medeiros; Enders (1999)	201 pequenas e médias empresas em Natal-RN e arredores. Identificar características pessoais que explicassem os padrões de CO.	instituições pesquisadas. Características pessoais, CO e <i>performance</i> no trabalho estão intimamente relacionadas. Níveis de renda, educação, religiosidade, relacionamento comunitário, sexo, idade e o <i>locus</i> de controle possuem reflexos nos padrões de comprometimento identificados, bem como na <i>performance</i> no trabalho.
Bastos; Correa; Lira (1999)	42 organizações Analisar as relações entre CO e comprometimento ocupacional/profissional.	O comprometimento com a organização e com a profissão pode existir harmoniosamente na forma de um duplo vínculo.
Sá; Lemoine (1998a)	Empresas industriais de médio porte. Analisar o comprometimento nas empresas industriais de diferentes modelos de organização do trabalho, a partir de uma comparação entre a cultura da empresa e a cultura dos operários.	O comprometimento depende necessariamente de valores individuais.
Sá; Lemoine (1998b)	Empresas industriais de médio porte. Investigar o comprometimento nas empresas, a partir de uma análise comparativa entre a influência provocada pelas condições de trabalho e aquela provocada pelas relações interpessoais.	O estilo de liderança influencia o comprometimento das pessoas na empresa.
Bandeira; Marques; Veiga (1999a)	Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) de Belo Horizonte. Investigar a interferência das políticas de RH da empresa no CO de seu funcionário.	As variáveis de RH investigadas influenciam as dimensões normativa e afetiva do comprometimento, mas apresentaram correlações fracas com o comprometimento instrumental.
Fonseca; Bastos (2002)	Empresa do setor financeiro. Analisar fatores que afetam o desempenho no trabalho, destacando o papel dos estímulos e barreiras à criatividade e do CO como preditores de diferentes níveis de desempenho das	Nos ambientes de trabalho em que a criatividade é estimulada e nos quais se encontram níveis significativos de CO, a percepção de desempenho em relação aos pares é maior do

REFERÊNCIA	CONTEXTO EMPÍRICO E OBJETIVO DA PESQUISA	CONCLUSÕES
	equipes de trabalho.	que naqueles em que essas condições não são atendidas.
Scheible; Bastos (2005)	Empresa prestadora de serviço de desenvolvimento de <i>software</i> . Examinar as relações existentes entre comprometimento com organização e carreira/profissão e desempenho.	O fator estrutura democrática do pacto é preditor de desempenho, sendo, por sua vez, influenciado pelo nível de comprometimento.
Costa; Bastos (2005)	Organizações agroindustriais do polo Juazeiro/Petrolina Descrever os níveis de comprometimento dos trabalhadores com o trabalho e com a organização empregadora e a natureza afetiva e instrumental deste vínculo com a organização.	O vínculo com a atividade de trabalho desenvolvida se apresenta mais forte entre os trabalhadores do que o vínculo com a empresa empregadora. Com relação às bases, observa-se um vínculo afetivo maior do que um instrumental.
Guimarães-Borges; Marques; Adorno (2005)	Grande empresa mineradora de MG Verificar as relações entre as políticas de recursos humanos, CO e satisfação no trabalho.	Os resultados sugerem que há uma grande influência das políticas de RH nas satisfações do trabalhador e no CO. Em relação à natureza da tarefa não foi identificada nenhuma influência consistente das políticas de RH.
Pilati; Borges-Andrade (2005)	Instituição bancária de abrangência nacional. Analisar o impacto do comprometimento dos indivíduos sobre a força motivacional para o treinamento.	Indivíduos com diferentes níveis de comprometimento possuem níveis diferenciados de motivação para aprender.
Soldi (2006)	Empresa de telefonia Identificar, analisar e comparar o grau de comprometimento profissional de trabalhadores efetivos e terceirizados em uma empresa de telefonia no Sul do País.	Há diferenças estatisticamente significativas entre os efetivos e os terceirizados nos três componentes do CO. Nos efetivos predomina o componente afetivo. Para os terceirizados, o componente mais forte é o instrumental.

REFERÊNCIA	CONTEXTO EMPÍRICO E OBJETIVO DA PESQUISA	CONCLUSÕES
Rowe; Bastos (2007)	Instituições de Ensino Superior (IES) públicas e privadas. Analisar a natureza e a intensidade dos vínculos do comprometimento do docente universitário com seu trabalho, comparando os contextos públicos e privados do ensino superior.	Os docentes de IES públicas e privadas apresentam diferenças estatisticamente significativas referentes ao comprometimento com o trabalho. Os docentes de IES públicas são mais comprometidos com sua carreira, enquanto os docentes de IES privadas apresentam um maior comprometimento instrumental com sua instituição.
Barros (2010)	Empresa de Saneamento no ES Identificar e comparar os graus de comprometimento de funcionários efetivos e terceirizados do Setor de Relacionamento com o Cliente.	O comprometimento dos funcionários efetivos é maior do que o dos terceirizados em termos do CO afetivo e normativo. Entretanto, os terceirizados apresentaram maior CO instrumental.
Pinto (2011)	Grande empresa de energia brasileira Verificar a relação entre CO, segundo a abordagem multidimensional de Meyer e Allen (1991) e desempenho na carreira.	Encontradas relações positivas significativas entre CO afetivo e função gratificada, faixa etária, estado civil, número de dependentes e tempo de empresa. CO normativo relacionado positiva e significativamente com função gratificada, faixa etária, estado civil, número de dependentes e tempo. Relação negativa significativa entre CO normativo e escolaridade. Não foram encontradas relações significativas entre CO instrumental e nenhuma das variáveis analisadas.
Abranches (2011)	Receita Federal do Brasil Verificar em que medida o processo de socialização e a percepção de cumprimento do contrato psicológico influenciam na satisfação com o trabalho e no comprometimento dos novos servidores com a instituição.	Tanto a satisfação com o trabalho quanto o CO possuem correlação significativa com o cumprimento do contrato psicológico pela RFB, na percepção dos servidores, e com o sucesso do processo de socialização quanto à tarefa e ao grupo de trabalho.

REFERÊNCIA	CONTEXTO EMPÍRICO E OBJETIVO DA PESQUISA	CONCLUSÕES
Viana (2012)	Universidade Federal Analisar a base dominante e o grau de comprometimento com a organização dos servidores dos diversos grupos geracionais.	Relações semelhantes entre o CO e os grupos geracionais nas sete bases, sinalizando que não existe diferença significativa na base e no grau de CO das gerações.
Costa; Bastos (2013)	Três organizações de fruticultura irrigada de um mesmo grupo econômico do Vale do São Francisco. Avaliar o processo de comprometimento organizacional afetivo (apego com a organização), de comprometimento organizacional de continuação (custos associados a deixar a organização), de percepção de suporte organizacional e de intenção de deixar a organização, associando-os às transformações organizacionais percebidas pelo gestor e trabalhadores.	Achados reforçam uma perspectiva processual do CO fortalecendo a hipótese de que mudanças nas condições organizacionais, consideradas como não desejadas pelos atores, impactam de forma negativa na percepção dos trabalhadores acerca do suporte oferecido pela organização, associando-se à redução nos níveis de comprometimento afetivo, de continuação, e a um aumento na intenção de deixar a organização.
Rowe; Bastos; Pinho (2013)	635 professores de todas as regiões do Brasil de 201 diferentes IES (65 públicas e 136 privadas) Analisar se a relação de comprometimento ou de entrenchamento na carreira, associados a diferentes níveis de CO, influenciam o desempenho.	O entrenchamento na carreira e o CO instrumental influenciam negativamente a produção acadêmica dos professores, e o comprometimento com a carreira influencia positivamente o esforço instrucional.
Cantarelli; Estivalet; Andrade (2014)	IES pública no RS Analisar a relação existente entre as âncoras de carreira e o comprometimento organizacional, a partir da perspectiva dos servidores técnico-administrativos em educação de uma instituição de ensino superior pública.	Predomínio das Âncoras Vontade de Servir/Dedicação a uma Causa, Estilo de Vida e Segurança/Estabilidade. Constatou-se maior Comprometimento Afetivo e Obrigação pelo Desempenho. Considerando a relação entre os construtos, percebeu-se a associação positiva e baixa entre as âncoras de carreira e o os fatores do comprometimento organizacional.
Marques et	Três Secretarias do Estado de MG	Uma variação positiva da

REFERÊNCIA	CONTEXTO EMPÍRICO E OBJETIVO DA PESQUISA	CONCLUSÕES
al. (2014)	Compreender como a resistência à mudança afeta o comprometimento dos trabalhadores; processo estudado: implantação de avaliação de desempenho individual (ADI).	aceitação e da cooperação com a implantação da ADI resulta em aumento do CO percebido, ou seja, o servidor que coopera com as mudanças implantadas tende a apresentar um alto comprometimento com a organização.

Fonte: Elaboração dos autores.

CONCLUSÕES

A maior parte dos estudos sobre o comprometimento organizacional realizados no Brasil, seja no setor privado ou público, busca apresentar as origens do construto, suas bases de análise, e tem como foco a identificação dos determinantes e a utilização do modelo tridimensional desenvolvido por Meyer e Allen (1991), através de estudos descritivos, as pesquisas visam adaptar o modelo para amostras no contexto brasileiro.

Os modelos que abordam o comprometimento como um construto multidimensional mostraram-se mais coerentes e apropriados para o estudo do comprometimento das organizações no complexo cenário contemporâneo. Os três enfoques que predominam o estudo do comprometimento organizacional no Brasil são: afetivo, instrumental e normativo.

No setor público, as pesquisas sobre o comprometimento organizacional revelaram que a percepção de existência de oportunidades de crescimento e progresso é o melhor preditor do comprometimento organizacional, e que o ambiente social, a política salarial, as políticas de RH, o cumprimento do contrato psicológico são influenciadores importantes do comprometimento organizacional. Em relação aos determinantes do comprometimento, a função gratificada, a faixa etária, o estado civil, o número de dependentes e o tempo na instituição, apresentam relações positivas com o comprometimento afetivo e normativo dos indivíduos.

Ainda sobre o setor público, as pesquisas revelaram que o servidor que participa/coopera com as mudanças implantadas pelas organizações tende a apresentar um alto comprometimento, e que não existe diferença significativa na base e no grau do comprometimento de servidores de diversos grupos geracionais. Há o predomínio das Âncoras de carreira vontade de servir/dedicação a uma causa, estilo de vida e segurança/estabilidade.

Já no setor privado, as pesquisas revelaram que o comprometimento organizacional dos indivíduos depende, necessariamente, de valores individuais, e que as políticas de RH e de remuneração e o estilo de liderança são influenciadores importantes do comprometimento. Em relação aos determinantes do comprometimento, os níveis de renda, a educação, a religiosidade, o relacionamento comunitário, o sexo, a idade e o *locus* de controle influenciam os padrões de comprometimento. Nos ambientes de trabalho onde a criatividade é estimulada e onde encontram níveis significativos de comprometimento, a percepção de desempenho é maior.

As mudanças nas condições de trabalho, consideradas como não desejadas pelos indivíduos, impactam de forma negativa nos níveis de comprometimento afetivo, instrumental, e no aumento dos índices de *turnover*. Nos funcionários do setor privado o vínculo com a atividade de trabalho desenvolvida é mais forte que o vínculo com a organização.

Tanto no setor público quanto no setor privado, a clássica organização burocrática diferencia-se significativamente das organizações inovadoras por apresentar maior presença de baixo comprometimento. A percepção da oferta de oportunidades de crescimento e progresso funcional (quer seja através de políticas de promoção ou de treinamento) associa-se fortemente com os níveis mais elevados de comprometimento organizacional. Nas instituições públicas e privadas o componente afetivo é maior nos funcionários efetivos, já nos funcionários terceirizados o componente mais forte é o instrumental.

O volume das pesquisas já realizadas no Brasil corrobora um corpo de evidências consolidadas sobre o nosso contexto, mas que não esgota o tema. Ao contrário, o conjunto das pesquisas, em ambos os setores, evidencia a relevância do estudo do comprometimento para subsidiar ações gerenciais mais efetivas, bem como a necessidade de se investir em pesquisas que permitam conhecer, de forma cada vez mais consistente e refinada, o cenário de atuação das organizações brasileiras.

ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN PRIVATE AND PUBLIC ADMINISTRATION STUDIES: *approaches, research bases and developments in Brazil*

Organizational commitment (OC) has been a topic of research since the mid-twentieth century. In Brazil, the topic is searched systematically since the years 1990. This paper aims to present the prevailing research bases on the topic in Brazil, as well as an analysis of the body of empirical evidences accumulated in the Brazilian context - in both the public and private sectors. The bibliographic survey conducted showed that, in both sectors, organizational commitment is influenced by factors directly linked to the practices and policies of people management, but also by others such as organizational structure, social environment, educational level, age and marital status.

KEYWORDS: ORGANIZATIONAL COMMITMENT; COMMITMENT IN PUBLIC ORGANIZATIONS; COMMITMENT IN BUSINESS ORGANIZATIONS; BIBLIOGRAPHIC SURVEY.

REFERENCIAS

ABRANCHES, L.F. 2011. **Satisfação com o trabalho e comprometimento organizacional de novos Servidores Públicos: um estudo de caso na receita federal do Brasil.** 2011. 134 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, 2011.

AJZEN, I.; FISHBEIN, M. **Understanding attitudes and predicting social behavior.** Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1980.

ALLUTO, J.; HREBINIAK, L. G.; ALONSO, R. On operationalizing the concept of commitment. **Social Forces**, v. 20, p. 448-454, 1973.

BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. **RAC – Rev. de Adm. Contemporânea**, v. 4, n. 2, p. 133-157, mai./ago., 2000.

_____. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. In: EnANPAD, 22, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999a.

_____. Validando um instrumento de medidas de comprometimento: uma proposta empreendedora voltada para as dimensões acadêmica e empresarial. In: EnANPAD, 23, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999b.

BARROS, R. A. S. **Funcionários terceirizados e o Comprometimento Organizacional.** 2010. 64 f. Dissertação (Mestrado em Administração Estratégica). Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças, 2010.

BASTOS, A. V. B. et al. Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 48-60, out./dez., 2000.

_____. Comprometimento no trabalho: o estado da arte e uma possível agenda de pesquisa. **Cadernos de Psicologia**, v.1, n.1, p. 44-63. 1995.

_____. O Conceito de Comprometimento: sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho. **Organização e Sociedade**, v. 1, n. 2, 1994. p. 77-106.

_____. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **RAE**, v. 33, n. 3, p. 52-64, mai./jun., 1993.

BASTOS, A. V. B.; LIRA, S. B. Comprometimento no Trabalho: Um Estudo de Caso em uma Instituição de Serviços na área de Saúde. **Organizações e Sociedade**, v.4, n.9, p. 39-64, 1997.

BASTOS, A. V. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento no trabalho: identificando padrões de comprometimento do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. **Rev. Brasileira de Adm. Contemporânea**, v. 1, n. 6. p. 219-240, set., 1995.

BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G. A. Antecedentes de comprometimento organizacional em organizações públicas e privadas. In: EnANPAD, 17, 1993, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 1993.

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

_____. Comprometimento organizacional: explorando este conceito entre servidores de instituições universitárias. In: EnANPAD, 20, 1996, Angra dos Reis. **Anais...**, Angra dos Reis: ANPAD, p. 289-309, 1996.

BASTOS, A. V. B.; CORREA, N. C. N.; LIRA, S. B. Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho. In: EnANPAD, 22, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **American Journal of Sociology**, v. 66, n. 1, p. 32-40, 1960.

BORGES-ANDRADE, J. E.; CAMESCHI, C. E.; XAVIER, O. S. Comprometimento organizacional em instituição de pesquisa: diferenças entre meio e fim. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 25, n. 4, p. 29-43, out./dez., 1990.

BRANDÃO, M. G. A. **Comprometimento Organizacional na Administração Pública**: Um estudo de caso de uma Instituição Universitária. 1991. 199f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 1991.

BUCHANAN, B. Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations. **Administrative Science Quarterly**, v.19, p.533-546, 1974.

CALDWELL, D. F.; CHATMAN, J. A.; O'REILLY, C.A. Building organizational commitment: a multifirm study. **Journal of Occupational Psychology**, v.63, p. 245 – 261, 1990.

CANTARELLI, N.M.; ESTIVALETE; M.F.B.; ANDRADE, T. Âncoras de carreira e comprometimento organizacional: ampliando a sua compreensão. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v.11, n.2, p.153-166, abril/junho 2014

_____.; BASTOS, A.V.B. Múltiplos Comprometimentos no trabalho: os vínculos dos trabalhadores de organizações agrícolas In:EnANPAD, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

_____.; _____. Transformações em organizações de fruticultura irrigada e a dinâmica do comprometimento organizacional. **REAd**, v.76, n. 3, p. 675-708, set./dez., 2013.

DIAS, D. S. **Múltiplos comprometimentos**: um estudo comparativo entre profissionais e gerentes de uma grande empresa do setor metal mecânico. 2001. 137f. (Mestrado em Ciências Econômicas) – Fac. de Ciências Econômicas, UFMG, Belo Horizonte, 2001.

DUBIN, R.; CHAMPOUX, J. E.; PORTER, L. W. Central life interest and organizational commitment of blue-collar and clerical workers. **Administrative Science Quarterly**, v.20, p. 411-421, 1975.

ETZIONI, A. **Análise comparativa de organizações complexas**: Sobre o poder, o engajamento e seus correlatos. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1975.

FONSECA, C. A. M.; BASTOS, A. V. B. Criatividade e comprometimento organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. In: EnANPAD, 26, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002.

GRUEN, T. W.; SUMMERS, J. O.; ACITO, F. Relationship marketing activities, commitment, and membership behaviors in professional associations. **Journal of Marketing**, v.64, n.3, p.34-49, 2000.

GUIMARÃES-BORGES, R. S.; MARQUES, A. L.; ADORNO, R. D. Investigando a relações entre políticas de RH, comprometimento e satisfação no trabalho. In: EnANPAD, 29., Brasília, 2005. **Anais....** Brasília: ANPAD, 2005.

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

LEITE, C. F. F. O Comprometimento Organizacional na Gestão Pública: Um Estudo de Caso em uma Universidade Estadual. In: EnANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro, **Anais ...** Rio de Janeiro:ANPAD, 2007.

_____. O comprometimento organizacional na gestão pública: um estudo de caso em uma universidade estadual. 2004. 214f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia – UFBA, Vitória da Conquista/BA, 2004.

MARQUES, A.L.; BORGES, R.; MORAIS, K.; SILVA, M.C. Relações entre resistência a mudança e comprometimento organizacional em servidores públicos de Minas Gerais. **RAC**, v. 18, n. 2, art. 3, p. 161-175, mar./abr., 2014

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

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional**: um estudo de suas relações com as características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. 2003. 166 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Padrões de comprometimento organizacional e suas características pessoais: como são os comprometidos e os descomprometidos com as organizações. In: EnANPAD, 22, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

_____. Validação do modelo de conceituação de três componentes do comprometimento organizacional. **RAC**, v. 2, n. 3, p. 67-87, 1998.

MEDEIROS, C. A. F. et al. Uma proposta de múltiplos componentes para o comprometimento organizacional. In: EnANPAD, 27, 2003, Atibaia. **Anais ...** Atibaia: ANPAD, 2003.

_____. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. In: EnANPAD, 26, 2002, Salvador. **Anais ...** Salvador: ANPAD, 2002.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organization commitment. **Human Resource Management Review**, v.1, n.1, p. 61-89, 1991.

_____.; _____. **Commitment in the workplace: theory, research and application.** Thousand Oaks: Sage Publications, 1997.

_____.; _____.; GELLATLY, I. R. Affective and Continuance Commitment to the Organization: evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. **Journal of Applied Psychology**, New York, v.74, n.6, p. 710-720, 1990.

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

_____.; HERSCOVITCH, L. Commitment in the workplace toward a general model. **Human Resource Management Review**, v. 11, n. 3, p. 299-326, 2001.

MORAES, L. F. R.; MARQUES, A. L.; CORREIA, L. F. Comprometimento Organizacional: Uma contribuição ao construto. In: EnANPAD, 22, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

MORAES, L.F.R. et al. Comprometimento Organizacional: um estudo de caso comparativo em universidades federais mineiras. In: EnANPAD, 21, 1997, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1997.

MORAIS, J. H. M.. **Comprometimento e desempenho organizacional: um estudo hierárquico multinível (HML) no sistema público de ensino da Bahia.** Dissertação (Mestrado de Psicologia). 2004. 280f. Departamento de psicologia, Universidade Federal da Bahia, Salvador/BA, 2004.

MORROW, P. C. Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment. **Academy of Management Review**, v. 8, n. 3, p. 486-500, 1983.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. **Employee – organization linkages – the psychology of commitment, absenteeism and turnover.** New York: Academic Press, 1982. p. 27-38.

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

PAYNE, S.; HUFFMAN, A. A longitudinal examination of the influence of mentoring on organizational commitment and turnover. **Academy of Management Journal**, v. 48, n.1, p. 158-168, 2005.

PILATI, R; BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento no trabalho, motivação e estratégias de aplicação como preditores de efetividade de treinamento. In: EnANPAD, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

PINTO, M.P.C. **Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com desempenho na carreira**. 2011. 144f. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Ciências Empresariais. Fundação Mineira de Educação e Cultura (FUMEC), Belo Horizonte/MG, 2011.

REDMAN, T.; SNAPE, E. Unpacking Commitment: Multiple loyalties and employee behavior. **Journal of Management Studies**, v. 42, p. 301-328, 2005.

REGO, A.; SOUTO, S.; CUNHA, M. P. **Espiritualidade nas organizações e empenho organizacional: um estudo empírico**. Universidade de Aveiro, Portugal, v. 6, p.1-22, 2005.

RIBEIRO, J.A. 2008. **Comprometimento Organizacional e Percepção de Justiça: Um estudo sobre a concessão de remuneração e benefícios diferenciados a dois grupos de uma mesma empresa**. 2008. 192 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2008.

RODRIGUES, A. C. A; BASTOS, A. V. B. Problemas conceituais e empíricos na pesquisa sobre comprometimento organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. In: EnANPAD, 33, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009.

ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B. Organização e/ou carreira? Comparando docentes de IESs públicas e privadas quanto à estrutura de seus vínculos de comprometimento no trabalho. In: EnANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

_____; _____; PINHO, A.P.M. Múltiplos comprometimentos com o trabalho e suas influências no desempenho: um estudo entre professores do ensino superior no Brasil. **Organizações & Sociedade**, v.20, n.66, p. 501-522, jul./set., 2013

SÁ, M. A. D.; LEMOINE, C. Em matéria de comprometimento na empresa, são os valores individuais que contam. In: EnANPAD, 22, 1998a, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

_____. O estilo de liderança como fator de comprometimento na empresa. In: EnANPAD, 22, 1998b, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

SCHEIBLE, A. C. F.; BASTOS. A. V. Práticas de Gestão Democrática como mediador da relação entre comprometimento e desempenho. In: EnANPAD, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração-ANPAD, 2005. 1 CD-ROM

SILVA, L. V. **Comprometimento Organizacional e Gênero**: Estudo comparativo no segmento da construção civil na região metropolitana de Belo Horizonte. 2009. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração). Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte/MG, 2009.

SIQUEIRA, M. M. M. Comprometimento Organizacional Afetivo, Calculativo e Normativo: Evidências Acerca da Validade Discriminante de Três Medidas Brasileiras. In: EnANPAD, 25, 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

SOLDI, R. M; ZANELLI, J.C. **Comprometimento organizacional de trabalhadores terceirizados e efetivos**: um estudo comparativo em uma empresa de telefonia. In: EnANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

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

SWAILES, S. Organizational commitment: a critique of the construct and measures, **International Journal of Management Review**, v.4, n.2, p. 155-178, jun., 2002.

VIANA, M. A. **Comprometimento organizacional**: estudo comparativo dos grupos geracionais em uma Universidade Federal. 2012. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração), Fundação Pedro Leopoldo, Padre Leopoldo/ RS, 2012.