

Comprometimento Organizacional com Base no Modelo Aplicado por Meyer e Allen: Estudo de Caso no Setor Supermercadista da Cidade de Ponta Porã, Ms.

Juliana Mayumi Nishi
ju_mn5@hotmail.com
UEMS

Carlos Otávio Zamberlan
otaviozamberlan@terra.com.br
UEMS

Aline Robles Brito
alinerb_adm_91@hotmail.com
UEMS

Resumo: No contexto atual, onde as organizações estão sendo pressionadas pelas mudanças em escala mundial, a maneira de como gerenciar as relações sociais foram transformadas, observando-se a importância da presença do patrimônio humano comprometido no trabalho. A presente pesquisa tem por objetivo investigar o nível de comprometimento organizacional no setor supermercadista de Ponta Porã, Mato Grosso do Sul - Brasil, sendo um total de três supermercados. Para o estudo, foi aplicado um questionário de perguntas fechadas, contendo questões de apresentação e do comprometimento a oitenta e cinco pessoas, utilizando uma escala intervalar de quatro pontos. Para a análise dos dados foi utilizada a estatística descritiva e os cálculos foram elaborados no Excel 2003 e no software SPSS 13.0. Como resultado apresenta-se o grau de comprometimento existente no setor e que os funcionários estão dispostos a contribuir para o desenvolvimento das organizações pesquisadas.

Palavras Chave: Comprometimento - Patrimônio Humano - Mudanças sociais - -

1. INTRODUÇÃO

Com base nos desafios atuais, as lógicas subjacentes às maneiras de gerenciar um grupo de pessoas começam a ser contestadas. Criou-se novas visões que permitem lidar com as turbulências causadas pelas variações no mercado, pelas mudanças sociais e pelos avanços tecnológicos. De acordo com Harman e Hormann (1990) atualmente, está ocorrendo uma maior valorização dos relacionamentos ao invés das coisas, da cooperação mais do que a competição e do aumento da totalidade em relação à separação. Entretanto, um dos grandes fatores que preocupam as organizações, tanto no ambiente acadêmico como no empresarial, é o de conseguir e conquistar, para o seu quadro funcional, pessoas que sejam comprometidas, que se identifiquem e se envolvam em uma atividade significativa e socialmente benéfica, e para que isso ocorra há a necessidade das empresas possibilitarem condições para que os objetivos pessoais de seus colaboradores sejam alcançados assim como o crescimento profissional dentro da organização.

Esta pesquisa tem por objetivo identificar o nível de comprometimento organizacional com base no modelo de Meyer e Allen (*apud* MEDEIROS E ENDRES, 1998) nos supermercados localizados na cidade de Ponta Porã, MS.

Assim, o presente estudo estruturou-se primeiramente, com a definição de comprometimento organizacional, focando as três bases principais de acordo com Meyer e Allen. Logo após foram descritos os métodos utilizados para a pesquisa e também a análise dos dados através do Excel 2003 e no software SPSS 13.0. Feita a análise dos dados, o resultados foram apresentados de acordo com sua média, mediana, desvio padrão e frequência. Finalizando, apresenta-se uma breve conclusão com as principais considerações do estudo.

2. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Motivadas pela busca da alta produtividade e qualidade surgem novos panoramas de como se lidar com o patrimônio humano nas organizações. Coadunado Rego (2003) indica a solução para os problemas que as empresas enfrentam e sobre o comprometimento dos indivíduos.

Inseridas em ambientes turbulentos – por exemplo, nas tecnologias, nos mercados, nos gostos e necessidades dos consumidores, nas estruturas setoriais-, as organizações necessitam de pessoas dispostas a “irem mais além” do que aquilo que está formalmente prescrito, a adotarem comportamentos espontâneos em respostas a problemas inesperados, a fornecerem sugestões criativas e inovadoras para a resolução de problemas inéditos, a se identificarem com a organização – denotando “amor à camisa”- e a atuarem como “bons cidadãos” organizacionais. (REGO, 2003; p. 26)

Segundo Müller *et al.* (2005) os estudos sobre o comprometimento organizacional possuem um silogismo de que um grande grau de comprometimento dos colaboradores para com a organização, contribui para que as empresas alcancem seus objetivos, pois o sucesso empresarial não é conquistado somente por único e sozinho comprometimento.

Corroborando Bastos (*apud* MEDEIROS E ENDRES, 1998; p. 86) afirma que o significado de comprometimento “refere-se a um engajamento, agregamento e envolvimento”. Também menciona como uma disposição, onde o indivíduo é influenciado por sentimentos ou por reações positivas como a lealdade com algo. Assim, pode-se definir o comprometimento como um processo através do qual os colaboradores expressam sua preocupação com o bem-estar e o sucesso da organização em que trabalham (NORTHCAFT E NEALE *apud* MORAES, 1995, p.178) o que permite buscar a complexidade do entendimento entre o comprometimento e a análise meio acurada do vínculo do indivíduo com a organização.

De acordo com Siqueira e Gomide Jr (*apud* ZAMBERLAN, 2006) dois objetos provocam diferentes sentimentos, ações e percepções, sendo eles, o trabalho executado que está voltado ao envolvimento e vínculo com o trabalho; e a organização empregadora cujo foco está no vínculo organizacional, onde ambos possuem estreita relação.

Deste modo, o comprometimento é determinado em função dos alvos e das naturezas do vínculo, podendo ser com a organização, o grupo, a carreira, os valores, a profissão, o trabalho, o sindicato; como também são cinco as naturezas destes vínculos: afetiva, instrumental, sociológico, normativo e comportamental (MÜLLER *et al.*, 2005). Entretanto, para este estudo serão utilizados e ressaltados os três enfoques principais de comprometimento, sendo eles, o afetivo, o instrumental e o normativo conforme os autores Meyer e Allen (*apud* MEDEIROS E ENDRES, 1998) onde apresentaram a validação internacionalmente aceita do modelo de conceitualização do comprometimento do indivíduo.

O comprometimento afetivo acontece quando o colaborador está preocupado com o desenvolvimento da organização, e nesse sentido, há um forte envolvimento deste para com a empresa com objetivo de atender seus propósitos. Segundo Meyer e Allen (*apud* MÜLLER *et al.*, 2005; p. 513) “Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem (...)”. Assim, o vínculo se estabelece pela presença de sentimentos como a afeição, apego, identificação, reconhecimento e lealdade (BARBOSA e FARIA *apud* ZAMBERLAN, p. 29; 2006)

Para Mowday *et al.* (*apud* TOMAYO *et al.* 2001) no enfoque afetivo enaltece três dimensões: a aceitação dos valores, normas e objetivos da organização; a disposição de investir esforços em favor da organização e; o desejo e a vontade de se manter membro da organização.

Quando o comprometimento é assim definido, ele representa algo além da simples lealdade passiva a uma organização. Ele envolve uma relação ativa na qual o indivíduo deseja dar algo de si próprio para contribuir com o bem-estar da organização. (MOWDAY, PORTER E STEERS *apud* BASTOS 1993; p. 54)

Nessa perspectiva, o comprometimento seria um estado em que o indivíduo encontra-se com sentimento de ser parte integrante para o sucesso da empresa, pois se identifica com ela e considera que é através desta que conseguirá atingir seus objetivos pessoais e profissionais.

Geralmente essa forma de comprometimento é gerado pelo fato da empresa proporcionar diversos tipos de benefícios como treinamento, conciliação do trabalho com a família, participação nos lucros, seguro saúde, horários flexíveis entre outros que ele procura ter. (REGO E SOUTO, 2004). Então, o comprometimento é gerado, possivelmente, por fatores relacionados com o ambiente de trabalho, imagem organizacional, bem como os outros benefícios intrínsecos e extrínsecos percebidos pelo funcionário que geram um sentimento de valorização e preocupação para com a organização.

O enfoque instrumental ou calculativo originou-se dos trabalhos de Becker (*apud* BASTOS, 1993) traduzindo-o como função da percepção do trabalhador, quanto às trocas estabelecidas com a organização, ou seja, o comprometimento como função de recompensas, status, salários, liberdades entre o indivíduo e a organização e das trocas em mecanismo psicossocial e das expectativas.

Segundo Becker (*op. cit.* 1993) o comprometimento seria um mecanismo psicossocial cujos elementos *side-bets* (trocas laterais) ou conseqüências prévias das ações futuras impõem limites ou restringem atos, ou seja, pela perda dos benefícios recebidos da organização ou pelos investimentos múltiplos feitos pelo indivíduo, como atribuições e desenvolvimento de habilidades, não seria vantajoso o abandono do emprego.

Conforme Meyer e Allen (*apud* MÜLLER *et al.*, 2005; p. 513), “Empregados com (...) comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam (...)”. Assim,

comprometimento seria uma combinação psicossocial em que as recompensas e custos fixam as atitudes e limites de uma ação futura.

A permanência do funcionário na organização se deve ao fato deste fazer uma avaliação pessoal sobre os benefícios e desvantagens caso ocorra um rompimento com o mercado de trabalho, ou seja, das relações possíveis de uma ascensão no cargo, do aumento na remuneração, do reconhecimento, do bônus salarial decorrentes do tempo de serviço e do prestígio já conquistado dentro da empresa (SIQUEIRA, 2001).

Deste modo, os indivíduos não estão somente na organização pelos benefícios que lhe são oferecidos, mas também pelo motivo de esperar adquirir vantagens que o beneficiarão e que se caso houver a saída deste da organização não preocupar-se-ão com o desenvolvimento desta, uma vez que não há vínculo afetivo.

Referente ao comprometimento normativo, Meyer e Allen (*apud* MÜLLER *et al*, 2005; p. 513) afirmam que “Empregados com (...) comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados”. Assim, há um vínculo entre a concordância moral do indivíduo com os objetivos e valores da organização.

Corroborando Bastos (1993) declara que no comprometimento normativo, a cultura é uma relação de valores partilhados que geram pressões normativas ligadas às recompensas (motivação instrumental) para influenciar o comportamento de seus membros.

Para Weiner e Vardi (*apud* BASTOS, 1993, p.58)

Quanto mais forte o comprometimento, maior a predisposição do indivíduo guiar as suas ações por padrões internalizados, mais do que considerações racionais acerca das conseqüências dessas ações. Assim, indivíduos comprometidos apresentam certos comportamentos não porque eles calculam que, os apresentando, obterão benefícios pessoais, mas porque eles acreditam que é certo e moral fazê-lo.

Para os mesmos autores, dois outros elementos são importantes na explicação das intenções deste comprometimento: as pressões internalizadas que provocam mudanças no comportamento como aqueles caracterizados como o sacrifício pessoal, a persistência e a preocupação pessoal; e o compartilhamento de valores e normas que resultam em um tipo de comprometimento pertinentes ao desempenho e suas conseqüências. (WEINER E VARDI *apud* BASTOS, 1993, p.58)

Deste modo, quando o colaborador pensa em se desligar da empresa, o sentimento de culpa é predominante, tornando a sua presença na organização como uma obrigação ou dever moral de ali permanecer. As pressões normativas impostas pela empresa são resultantes de sua cultura, as quais adaptam o comportamento do indivíduo para as metas e objetivos por ela estabelecidos, de forma que os pensamentos e atitudes não provem da vontade do colaborador, mas tão somente da própria organização.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa estruturou-se na forma de um estudo de caso, pois de acordo com Yin (2005) este é caracterizado por ser um estudo empírico de um ou poucos objetos que permite um conhecimento amplo e detalhado através de explorações da situação da vida real cujos limites não estão exatamente definidos em que se descreve a condição da contextura em que está sendo realizada determinada investigação e utiliza várias fontes de evidência.

Esse estudo foi pesquisado de maneira descritiva que segundo Gil (2008, p. 28) “tem por objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis” onde foram utilizadas técnicas padronizadas de coletas de dados, sendo estes transversais, ou seja, foram coletados em um exclusivo ponto no tempo (final do mês de outubro e começo de novembro de 2010) e resumidos estatisticamente.

Esse instrumento de coleta foi elaborado com a população que seria em torno de cento e quarenta e cinco pessoas, entretanto, por motivos como a ausência, elevada ocupação de serviços entre outros, foram entrevistadas oitenta em cinco pessoas, ou seja, em torno de sessenta por cento da população do setor supermercadista da cidade de Ponta Porã, MS.

Paralelamente, a coleta de dados realizou-se nos três supermercados da cidade, onde responderam um questionário de vinte perguntas divididas em duas partes, sendo a primeira formada por sete perguntas pessoais e o restante para mensurar o nível de comprometimento de seus colaboradores.

Perguntas foram fechadas, que segundo Severino (2007, p. 125) “as respostas serão escolhidas dentre as opções predefinidas pelo pesquisador”. A parte específica baseou-se no modelo aplicado por Meyer e Allen (*apud* MEDEIROS E ENDRES, 1998) quando interrogadas sobre o comprometimento. A escala utilizada foi intervalar de 4 pontos balanceada por ter a intenção de facilitar a compreensão por parte dos respondentes e forçar uma escolha, não permitindo ao respondente um meio termo, dando a eles a opção de discordar ou concordar com determinada afirmação e, ainda, graduar o nível de concordância ou discordância (partindo de discordo totalmente até concordo totalmente, sendo 1 para a primeira e 4 para a última).

Como variáveis para mensurar as três naturezas de comprometimento utilizou-se o modelo baseado por Meyer e Allen (*apud* MEDEIROS E ENDRES, 1998) conforme demonstrado no quadro abaixo.

Figura 1: Componentes do comprometimento Organizacional

Natureza do Vínculo	Variáveis
Afetivo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus; 2. Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim; 3. Esta organização merece minha lealdade; 4. Na situação atual, ficar com a minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo; 5. Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira na organização.
Normativo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui; 2. Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora; 3. Mesmo que fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora; 4. Eu devo muito a minha organização.
Instrumental	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada; 2. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização; 3. Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar minha organização agora; 4. Uma das poucas conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas;

Fonte: Meyer e Allen (*apud* MEDEIROS E ENDRES, 1998; p. 75)

Assim, foi feita de maneira quantitativa que consoante Macêdo (2002, p. 6) “procuram descrever a cultura do ponto de vista do indivíduo que está dentro dela através de entrevistas,

observações e outras técnicas qualitativas”. Tendo em vista a dificuldade de ter a medida das atitudes, sentimentos, e por ser de caráter complexo e multifacetado, a pesquisa usará o método em escala sendo esta intervalar, podendo algumas questões ser analisadas por escala invertida de acordo com sua conotação (negativa ou positiva).

Para a análise de dados foi utilizada a estatística descritiva (frequência, média, mediana e desvio padrão). Os cálculos foram elaborados no Excel 2003 e no software SPSS 13.0.

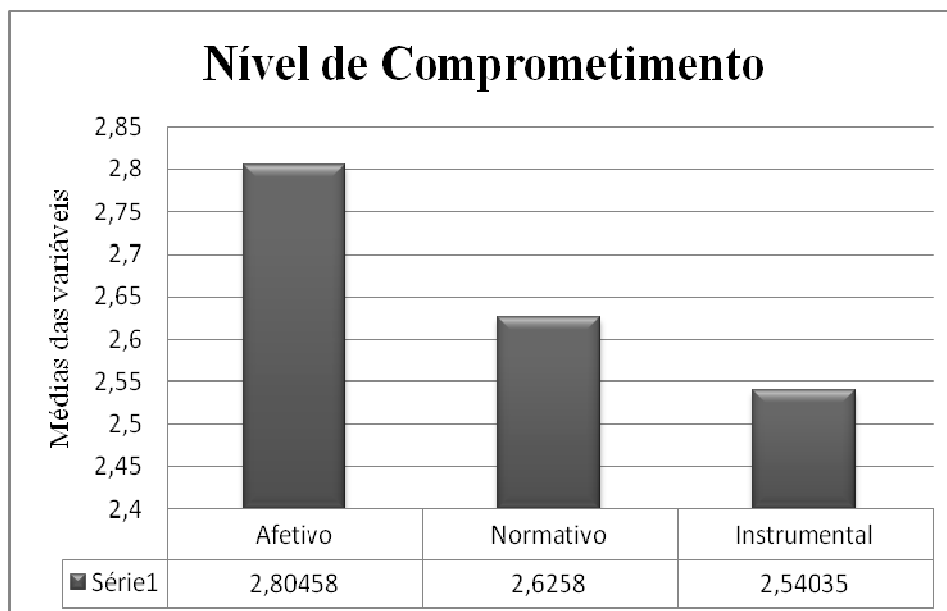
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Em um primeiro momento foram analisados os dados pessoais de cada colaborador com a finalidade de caracterizar a população. Assim, para o setor, houve um predomínio de homens (60%), a maioria com cargo no nível operacional interno da empresa (63,5%) e a somatória do nível de escolaridade das pessoas que possuem até o Ensino Médio Completo chega a 87,1%.

Em relação ao tempo de permanência na empresa, verificou-se que 47,1% dos colaboradores trabalham menos de um ano; 24,7% mais de um ano até três anos; 10,6% mais de três até cinco anos; 1,2% mais de cinco até sete anos; 7,1% mais de sete anos até dez anos e por fim 9,4% a mais de dez anos trabalham na organização. O rendimento salarial de um até dois salários mínimos é predominante (96,5%), e 85,9% dos entrevistados afirmam que sua renda familiar chega até três salários mínimos, ou seja, o salário do colaborador exerce forte importância no auxílio e sustento da família.

Para identificar os padrões de comprometimento organizacional existentes no setor supermercadista de Ponta Porã - MS utilizou-se o instrumento de Meyer e Allen (*apud* MEDEIROS E ENDRES, 1998) de acordo com as três bases, tendo como primeiro resultado a média das três dimensões como mostra a figura abaixo.

Figura 2 – Comprometimento das médias das dimensões de comprometimento



Fonte: Pesquisa

Observou-se que a dimensão do comprometimento afetivo é mais forte e presente na população do setor supermercadista local, em seguida o Normativo e por fim o instrumental. E mesmo quando verificados o desvio-padrão de cada base, percebeu-se que o

comprometimento afetivo possui os dados menos dispersos (0,705248) que os demais, conforme a figura abaixo.

Figura 3 – Análises descritivas dos níveis do comprometimento

Comprometimento						
	Afetivo		Normativo		Instrumental	
Variável	Média	Desvio-Padrão	Média	Desvio-Padrão	Média	Desvio-Padrão
1	2,6706	0,7301	2,7294	0,67943	2,6941	0,83129
2	2,9881	0,64926	2,6071	0,76075	2,3176	0,83398
3	3,2824	0,70054	2,4524	0,84175	2,7262	0,78158
4	2,9524	0,70974	2,7143	0,75365	2,4235	0,83633
5	2,1294	0,7366				
Média	2,80458	0,705248	2,6258	0,758895	2,54035	0,820795

Fonte: Pesquisa

Assim, constatou-se que a média em comprometimento afetivo é de 2,80458. Observou-se também que as maiores médias se relacionam com as variáveis 3, 2 e 4 em ordem decrescente, o que faz concluir que apesar de ser uma necessidade estar na organização, os colaboradores, principalmente aqueles que possuem maior tempo de serviço, denotam um sentimento de lealdade provocando um significado pessoal para eles estarem trabalhando na organização. Entretanto quando analisados o desvio-padrão, a variável 5 é maior mostrando sua maior variabilidade, ou seja, os dados mais dispersos. Este fato mostra que apesar dos funcionários terem um afeto pela organização, estes possuem desejos como o desenvolvimento pessoal e profissional o que pode gerar melhores condições de encontrar novos lugares, novas funções e melhores salários. Com isso, a mesma variável destacou-se pela sua mediana em escala 2, portanto, a população discorda com a afirmação de permanecer pelo resto da carreira na organização.

Para o comprometimento normativo que está relacionado com a concordância moral com os valores e objetivos da organização, a média ficou em 2,6258. Dessa forma, verificou-se que, apesar das pessoas serem criadas ou por terem valores morais e culturais diferentes umas das outras, nas organizações estudadas, as maiores médias se encontram nas de escala 1 e 4, ou seja, ao pensar em se desligar da empresa, o indivíduo contrai um sentimento de culpa que neste caso, estariam relacionados com a obrigação moral e por gratidão a organização. Quando entrevistados, devido a baixa escolaridade e a pouca oferta de trabalho, muitos funcionários manifestaram a sua gratidão pela empresa por dar a oportunidade da vaga mesmo tendo poucas condições de estudo, ou por ajudar quando houve uma necessidade maior. Mas quando calculados o desvio-padrão de cada uma, notou-se que a variável 3 que possui a menor média, tem o maior desvio-padrão mostrando a sua elevada inconstância de 0,84175, ou seja, apesar de sentirem uma obrigação moral e gratidão pela organização, por possuírem desejos de melhores condições salariais, de ambiente de trabalho e maiores vantagens em outros aspectos, os funcionários deixariam a organização. Novamente, realça-se o fato de que a mesma variável possui a mediana 2, ou seja, caso surgisse algum benefício com sua saída da organização, a população se ausentaria, discordando com a afirmação.

E para o comprometimento instrumental em que se faz uma avaliação pessoal sobre as vantagens e as perdas decorrentes de um possível rompimento com o mercado de trabalho, notou-se que a média é de 2,54035 onde as variáveis 1 e 3 possuem as maiores médias, e as 2 e 4 as menores. Verificou-se que os funcionários, em geral, possuem um baixo comprometimento e que o pouco comprometimento demonstrado é reflexo de aspectos relacionados à organização da vida familiar e de problemas econômicos e financeiros, que se traduzem em uma possível situação regional e da própria desestruturação da vida pessoal. O

fato de haver, por exemplo, uma predominância de funcionários que são remunerados em até dois salários mínimos e que a renda familiar é, em grande medida, dependente de proventos, explica, de certa forma, os resultados obtidos.

Outro dado refere-se à mensuração do desvio-padrão das variáveis de natureza instrumental, que retratam elevado desvio-padrão com valores semelhantes, enquanto que a 3 apresenta o menor desvio-padrão, ou seja, os dados estão menos disseminados. Os valores individuais e torno da média mostram-se mais desordenado em questões da vida financeira e de alternativas de trabalho, pois, a sua saída acarretaria a perda dos benefícios salarial e de status. Enfatiza-se também ao fato de quando questionados sobre alternativas de possíveis trabalhos futuros (variável 2 e 4) a população tem mediana 2, o que mostra que os entrevistados acreditam que através de sua experiência e conhecimento adquirido, conseguiriam outro emprego, havendo assim, a discordância à declaração. Outro fato que também pode estar associado ao resultado, é a busca por melhores funções, o tempo de serviço e a alta rotatividade existente nas organizações estudadas, já que quase a metade dos entrevistados trabalha menos de um ano na empresa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo de caso que procurou investigar o nível de comprometimento organizacional do setor supermercadista da cidade de Ponta Porã, MS, de acordo com a base no modelo aplicado por Meyer e Allen (*apud* MEDEIROS E ENDRES, 1998), estruturou-se de forma descritiva e qualitativa, onde foi aplicado um questionário de vinte perguntas a uma população de oitenta e cinco pessoas em um exclusivo espaço de tempo. Os cálculos foram elaborados no Excel 2003 e no software SPSS 13.0 e para sua análise foi utilizada a estatística descritiva.

Analisando os três níveis de comprometimento existentes nas organizações, observou que os comprometimentos afetivo, normativo e instrumental podem ocorrer harmoniosamente dentro da organização, pois o resultado mostrou que há pouca diferença entre as três dimensões. Todavia, houve dispersão nos dados, o que demonstra que há pessoas que apresentam menores níveis de comprometimento em todas as naturezas. A pesquisa concluiu que o maior nível de comprometimento presente nos colaboradores é a de base afetiva, que possuem um grande envolvimento pessoal com a organização; em seguida de dimensão normativa que avalia a obrigação em ficar; e por fim a instrumental que analisa a permanência por necessidade financeira.

Dessa forma, a pesquisa demonstrou que a base afetiva é mais predominante dentro do setor supermercadista, o que proporciona efeitos positivos no alcance dos objetivos da organização e que por sua vez, reconhecendo o papel de seus colaboradores para o seu desenvolvimento, a empresa contribua para a realização dos desejos de sua equipe.

Entretanto, no estudo houve algumas limitações como a inclusão de outras empresas no setor de varejo e a particularização com relação ao comprometimento em cada empresa e, ainda, a inserção da região, não se restringindo apenas à cidade de Ponta Porã, MS, mas também os supermercados localizados na cidade vizinha, Pedro Juan Caballero – Paraguai.

Finalizando, cabe ressaltar que há a possibilidade de estudos futuros, uma vez que o tema é muito complexo e abrangente, como verificar a influência do comprometimento no desempenho funcional, além de efetuar um comparativo entre as empresas, bem como envolver os outros tipos de comprometimentos existentes, ou seja, esta pesquisa não tem por finalidade exaurir as outras possibilidades de análises, ao contrário, outros estudos poderão surgir para completar as limitações deste, objetivando o maior conhecimento sobre o tema tratado.

6. REFERÊNCIAS

- BASTOS, A.V.B.** Comprometimento Organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas. RAE-* São Paulo. Maio/Junho, 1993. P. 52-64.
- GIL, A. C.** Métodos e técnicas de pesquisa social. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HARMAN, W.; HORMANN, J.** O trabalho criativo: o papel construtivo dos negócios numa sociedade em transformação. São Paulo: Cultrix, 1990.
- MACÊDO, K. B.** Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira. *RAE-eletrônica*, Volume 1, Número 1, jan-jun/2002.
- MEDEIROS, C. A.; ENDERS, W.T.** Validação do Modelo de Conceitualização de Três Componentes do Comprometimento Organizacional. *Revista de Administração Contemporânea. RAC*, v.2, n. 3, Set./Dez. 1998.
- MORAES, R. T. et. al.** Comprometimento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho: uma abordagem de diagnóstico comparativo. *Revista Brasileira de Administração Contemporânea*. São Paulo, v. 1, n. 9, set/1995, p. 169-188, 1995.
- MÜLLER, M. et al.** Comprometimento organizacional: um estudo de caso no Supermercado “Beta”. *Revista Gestão Industrial*. V. 01, n. 04: PP. 511-518, 2005.
- REGO, A.; SOUTO, S.** Comprometimento Organizacional em organizações autênticas: um estudo luso brasileiro. *Revista de Administração de Empresas. RAE*, v.44, n.3, Jul./Set. 2004.
- REGO, A.** Comprometimento Organizacional e Ausência Psicológica – Afinal, Quantas Dimensões. *Revista de Administração de Empresas. Revista de Administração de Empresas. RAE*, v. 43, n. 4, Out./Dez. 2003.
- SEVERINO, A. J.** Metodologia do trabalho científico. – 23. ed. rev. e atual. – São Paulo: Cortez, 2007.
- SIQUEIRA, M. M. M.** Comprometimento Organizacional Afetivo, Calculativo e Normativo: Evidências acerca da Validade Discriminante de Três medidas brasileiras. XXVI, ENANPAD, 2001.
- TOMAYO, A. S. et. al.** Prioridades Axiológicas e Comprometimento Organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. v. 17, nº 11, p. 27-35, Jan/abr. 2001.
- YIN, R. K.** Estudo de caso: planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ZAMBERLAN, C. O.** Orientação para aprendizagem, gestão por competências e comprometimento organizacional nas Instituições de Ensino Superior. Dissertação de mestrado, UFSM, Santa Maria, RS, 2006.