

---

# Comprometimento Organizacional: o Estado da Arte da Pesquisa no Brasil

---

Carlos Alberto Freire Medeiros  
Lindolfo Galvão de Albuquerque  
Michella Siqueira  
Glenda Michelle Marques

## RESUMO

Neste estudo, é analisada a agenda da pesquisa do comprometimento, estabelecida por diversos autores considerados clássicos nesse campo de estudo. É analisada também a literatura brasileira sobre comprometimento organizacional, especialmente os 34 trabalhos publicados nos anais das últimas nove edições do Encontro Anual da ANPAD, já que os artigos publicados sobre comprometimento nas principais revistas brasileiras de Administração normalmente são apresentados neste evento. Com as recomendações contidas nessas agendas, analisamos os progressos obtidos pela pesquisa brasileira, mostrando o que foi feito, suas lacunas e seus novos desafios. Assim o trabalho se divide em três partes: (1) na primeira parte, são apresentadas as principais vertentes conceituais do comprometimento; (2) na segunda, são apresentadas as agendas de pesquisa e discutidos os avanços e lacunas da pesquisa brasileira; e, (3) na conclusão, é apresentada uma nova agenda para a pesquisa do comprometimento no Brasil, mostrando caminhos que ela deve percorrer.

**Palavras-chaves:** comprometimento organizacional; pesquisa do comprometimento organizacional; agenda do comprometimento organizacional.

## ABSTRACT

In this study, the organizational commitment agenda established by several classical authors is analyzed. The Brazilian organizational commitment research, specially 34 articles published in the last nine ANPAD annual meetings is also analyzed. Commonly, the articles published in main Brazilian journals are previously presented in ANPAD meetings. With the agendas and authors' recommendations the Brazilian research is analyzed, showing what was done, the gaps and new challenges. Then, the work is divided in three parts: (1) in the first part the main organizational commitment theoretical concepts are presented; (2) in the second part the research agendas are presented and the Brazilian research progress and gaps are discussed; and, (3) in conclusion, a new Brazilian organizational commitment agenda is presented, showing the directions in which the research should go.

**Key words:** organizational commitment; organizational commitment research; organizational commitment agenda.

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho propõe atualizar e apresentar os avanços que o estudo do comprometimento organizacional obteve nos últimos dez anos no Brasil, desde o trabalho realizado por Bastos, em 1992, apresentado no XVI Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD) e posteriormente ampliado e publicado na Revista de Administração de Empresas (RAE), em 1993. Tal iniciativa está apoiada na repercussão que o artigo teve, principalmente entre os pesquisadores brasileiros do comprometimento organizacional. Nestes artigos Bastos (1992, 1993), depois de vasta revisão da literatura, enumera uma série de sugestões para a pesquisa do comprometimento no Brasil. A partir daí ele passou a ser referência indispensável a qualquer estudante ou pesquisador da área no país. Assim, justamente dez anos depois, é analisado o que de importante surgiu no estudo do tema comprometimento.

Diversos outros estudos estabeleceram uma agenda para a pesquisa do comprometimento. Assim esse trabalho reúne a agenda estabelecida por autores notoriamente reconhecidos na literatura internacional. Três agendas vêm dos pesquisadores mais referenciados na literatura mundial: a agenda estabelecida no artigo que validou o *Organizational Commitment Questionnaire – OCQ* (Mowday, Steers e Porter, 1979); a agenda estabelecida no livro *Employee-Organization Linkage: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover* (Mowday, Porter e Steers, 1982); e a nova agenda editada no recente artigo de Mowday (1998), que analisa o progresso no estudo do comprometimento organizacional nos últimos vinte e cinco anos. Outra importante agenda analisada é a de Mathieu e Zajac (1990), que realizaram importante meta-análise nos resultados de pesquisa sobre o comprometimento organizacional. De modo semelhante, Meyer e Allen (1997) publicaram um livro e também estabeleceram uma agenda. Portanto procuraremos aqui analisar a pesquisa brasileira à luz desse conjunto de agendas. As recomendações propostas pelos autores nesses trabalhos também serão discutidas, procurando mostrar o que foi feito e o que ainda se precisa fazer na pesquisa do comprometimento organizacional.

Há dez anos, poucos eram os trabalhos sobre comprometimento organizacional no Brasil. Uma discussão sobre resultados de pesquisa tinha que seguir com referência à literatura estrangeira, notadamente a norte-americana. Hoje a situação é bem diferente, pois existe no Brasil sólida pesquisa na área. Só nos Encontros da ANPAD foram apresentados 34 trabalhos sobre o tema no período de 1993 a 2002, sendo 28 trabalhos referentes a relatos de pesquisa de campo e 6 ensaios.

Assim o presente artigo se dispõe também analisar e relatar os esforços despendidos pelos pesquisadores brasileiros do comprometimento.

Diversos trabalhos já anteviam o período turbulento e de grandes mudanças que encontramos hoje. As mudanças na sociedade, principalmente decorrentes do início do processo de globalização, já começavam a ser percebidas. A sociedade de consumo já era discutida e criticada. Já se antevia também a fragilidade dos indivíduos frente às novas exigências das organizações; a busca por qualificação da força de trabalho foi marcante nos últimos anos, emergindo novos conceitos no estudo das organizações tais como empregabilidade e competências. Bastos (1993) assinalava no início de seu trabalho essas aceleradas transformações, apoiado nos estudos de Fleury e de Harman e Hormann.

A década passada mostra o ressurgimento da gestão de recursos humanos como elemento propulsor do desempenho empresarial, como bem assinalam Pfeffer e Veiga (1999). Em 1992, Bastos enfatizava a busca das empresas por maior qualidade e produtividade. Parafrazeando Harman e Hormann, Bastos (1993) demonstrava a busca das empresas em atrair e manter os profissionais mais competentes. Nos últimos anos não tem sido diferente; as empresas têm despendido grande esforço na busca e retenção de pessoas melhor qualificadas e que estejam propensas a se comprometer com as organizações. Os processos de recrutamento e seleção de pessoal tentam, mais do que nunca, prover as empresas com indivíduos comprometidos e com desempenho superior. Aliado ao dispêndio dos processos de seleção, os programas de retenção de talentos acarretam custos cada vez maiores, decorrentes dos benefícios e salários oferecidos pelas organizações, como assinalam O'Reilly e Pfeffer (2001).

Dentro desse contexto, a pesquisa do comprometimento tem evoluído. A década passada mostrou diversas pesquisas abordando o comprometimento como um construto multidimensional, 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.

Buscando uma análise sistemática da pesquisa brasileira, esse trabalho está dividido em três seções: na primeira se abordam as principais vertentes conceituais do comprometimento, e que têm merecido destaque na última década; na segunda seção se apresentam os itens estabelecidos nas diversas agendas relatadas anteriormente, e se discute o que foi realizado na pesquisa brasileira do comprometimento; e na última seção, com base nessa mesma agenda, são identificadas lacunas que a pesquisa brasileira do comprometimento ainda deve preencher.

## AS PRINCIPAIS VERTENTES CONCEITUAIS DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Na última década, três enfoques conceituais predominaram no estudo do comprometimento organizacional: afetivo, instrumental/calculativo e normativo. Esses três enfoques foram tratados em algumas pesquisas isoladamente, como é o caso do enfoque afetivo, ou em modelos multidimensionais, como é o caso do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional, estabelecido pelos pesquisadores John Meyer e Natalie Allen. Assim, apresentaremos aqui os enfoques unidimensionais afetivo, instrumental/calculativo e normativo, e também os enfoques multidimensionais: o modelo de Meyer e Allen (1991) e o modelo do vínculo psicológico do empregado de O'Reilly e Chatman (1986). Faremos também algumas considerações sobre o enfoque comportamental, já que esse enfoque recebeu especial atenção de alguns pesquisadores brasileiros que desenvolveram ou aplicaram escalas para a sua mensuração (Bastos, Brandão e Pinho, 1996; Moraes et al., 1997; Moraes, Marques e Correia, 1998; Borges-Andrade e Pilati, 1999).

### O Enfoque Afetivo

O enfoque que dominou a literatura do comprometimento organizacional por maior tempo foi o afetivo, a partir de trabalhos desenvolvidos pela equipe liderada por Lyman Porter (Mowday, Steers e Porter, 1979; Mowday, Porter e Steers, 1982). Nestes trabalhos, apesar de reconhecerem a existência de uma corrente comportamental para definir o comprometimento, os autores abordam o comprometimento numa perspectiva atitudinal. Para eles o comprometimento vai muito além de uma postura de lealdade passiva para com a organização e envolve um relacionamento ativo e que busque o seu bem-estar. Mowday, Steers e Porter (1979, p. 226) utilizam a definição elaborada em 1970 por Porter e Smith para definir o comprometimento:

“comprometimento é uma relação forte entre um indivíduo identificado com e envolvido numa organização, em particular, e pode ser caracterizado por pelo menos três fatores: (1) estar disposto a exercer esforço considerável em benefício da organização; (2) forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; e (3) forte desejo de se manter membro da organização”.

Os trabalhos desenvolvidos por esta equipe de pesquisadores tiveram início no começo da década de 70 e culminaram com a validação de um instrumento para

se medir o comprometimento, o *Organizational Commitment Questionnaire* – OCQ (Mowday, Steers e Porter, 1979). O instrumento de mensuração foi construído com base na definição de comprometimento estabelecida pelos autores, transcrita no parágrafo anterior.

Como mencionado anteriormente, os autores reconheciam que o comprometimento também era pesquisado num enfoque comportamental, chegando a destacar os trabalhos de Staw e de Salancik (apud Mowday, Porter e Steers, 1982); mesmo assim eles construíram um instrumento considerando apenas a perspectiva atitudinal. Tal postura é criticada por Bastos (1994), quando assinala que, ao se propor um novo conceito, muitos pesquisadores abandonam outros que vinham sendo utilizados. Salancik (apud Mowday, Porter e Steers, 1982, p. 24-26) define o comprometimento numa perspectiva comportamental: é “um estado de ser em que um indivíduo torna-se levado por suas ações e, por meio dessas ações, acredita que elas sustentam as atividades de seu próprio envolvimento. [Assim] os mitos sustentam as ações e a ação sustenta o mito”.

O OCQ é um instrumento bastante utilizado e tem a característica de medir o comprometimento atitudinal, também denominado de afetivo. Ele foi validado a partir de um banco de dados com 2.563 empregados e obteve um índice de consistência interna ou Alpha de Cronbach de  $\alpha = 0,90$ . Desde então, essa escala passou a ser o instrumento mais utilizado para se medir o comprometimento (Mathieu e Zajac, 1990). A escala é formada por 15 indicadores de comprometimento, possuindo uma versão reduzida com nove itens. A escala OCQ é do tipo Likert, podendo ser utilizada com 7 ou 5 pontos, variando de discordo totalmente a concordo totalmente. Originalmente ela foi aplicada com 7 pontos, mas alguns estudos a utilizam com apenas 5.

No Brasil o instrumento foi validado por Borges-Andrade, Afanasief e Silva (1989) e obteve um índice de consistência interna elevado, com um  $\alpha = 0,80$ . Depois deste estudo pioneiro diversos outros se seguiram no Brasil.

## O Enfoque Instrumental

O enfoque instrumental do comprometimento organizacional deriva dos estudos de Becker (1960). O autor descreve comprometimento instrumental como uma tendência do indivíduo em se engajar em “linhas consistentes de atividade” (Becker, 1960, p.33). Esse comprometimento também é chamado de *side bet*, que pode ser traduzido como trocas laterais, assumindo diversos outros rótulos, como bem assinala Bastos (1994), tais como calculativo e *continuance* ou continuação. Para Becker (1960) o indivíduo permanece na empresa devido a custos e benefícios associados a sua saída, que seriam as trocas laterais.

Becker (1960, p. 34) ressalta a importância do tema nas discussões sociológicas: “sociólogos fazem uso do conceito de comprometimento quando estão tentando contabilizar o engajamento das pessoas que agem em consistentes linhas de atividade”. Ele descreve ainda o comprometimento como um conceito que demarca formas de ações características de certos tipos de pessoas.

Hrebiniak e Alutto (1972) interpretam as idéias de Becker (1960) e definem comprometimento como um fenômeno estrutural, que ocorre como resultado das transações indivíduo-organização e das alterações nos benefícios adquiridos e investimentos realizados pelo indivíduo em seu trabalho (*side bets*), ao longo do tempo. Assim a noção de linhas consistentes de atividades implica uma escolha por parte do indivíduo de um curso de ação, entre diversas alternativas, que melhor atenda a seus propósitos (Becker, 1960).

Diversos trabalhos encontram evidências empíricas que correlacionam o comprometimento instrumental com indicadores relacionados a investimentos realizados pelos indivíduos no trabalho e com alternativas de trabalho. Allen e Meyer (1990) encontraram alta correlação canônica entre comprometimento instrumental, planos de aposentadoria e investimentos realizados pelos empregados.

O comprometimento instrumental foi operacionalizado pelas escalas desenvolvidas por Ritzer e Trice, em 1969, e por Hrebiniak e Alluto (1972). A escala de Ritzer e Trice (apud Alluto, Hrebiniak e Alonso, 1973) era composta de uma pergunta aos respondentes, inquirindo se eles definitivamente mudariam de emprego e de organização, se estavam indecisos, ou se definitivamente não mudariam, caso não recebessem um pequeno ou grande aumento em relação a cinco variáveis (salário, função, *status*, responsabilidades e oportunidade de crescimento). Essa escala não conseguiu mensurar o comprometimento instrumental ou relacionar-se com o comprometimento instrumental. Já o instrumento de Hrebiniak e Alutto (1972) é uma modificação leve do instrumento de Ritzer e Trice (apud Alluto, Hrebiniak e Alonso, 1973). A conclusão principal do trabalho de Alluto, Hrebiniak e Alonso (1973) foi a de que a sua pesquisa fornece algum suporte à teoria *side bet* de Becker (1960), comprovada principalmente pelas variáveis idade e experiência de trabalho, bem como presença de planos de aposentadoria e fundos de pensão.

## O Enfoque Normativo

Após o trabalho de McGee e Ford (1987), que examinaram as propriedades psicométricas das escalas desenvolvidas por Meyer e Allen (1984) para medir os comprometimentos afetivo e instrumental, foi identificado o componente normativo do comprometimento. McGee e Ford (1987) encontraram três fatores distintos: o

primeiro era formado por indicadores da escala afetiva; o segundo era formado por indicadores que denotavam a existência de poucas alternativas de emprego para o empregado; o terceiro fator reunia indicadores que refletiam o comprometimento baseado no sacrifício pessoal, associado à possibilidade de deixar a organização. As contribuições deste trabalho marcaram a literatura do comprometimento, tornando-se ele um importante marco para a operacionalização do comprometimento.

O enfoque normativo é apresentado nos trabalhos de Wiener (1982, p.421), que conceitua o comprometimento como “a totalidade das pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontre os objetivos e interesses organizacionais”. O autor enfatiza que o elemento central na definição do comprometimento, de aceitar os valores e os objetivos organizacionais, representa uma forma de controle sobre as ações das pessoas, o qual denomina de normativo-instrumental. Para ele, indivíduos comprometidos exibem certos comportamentos porque acreditam que é **certo** e moral fazê-lo.

O estudo de Wiener (1982) deriva do Modelo de Intenções Comportamentais estabelecido por Fishbein em 1967. O modelo de Fishbein objetiva prever e compreender as intenções comportamentais dos indivíduos. Para Fishbein (apud Wiener, 1982) esse comportamento é determinado basicamente por dois fatores: o atitudinal, em que a atitude do indivíduo acerca de uma ação é resultado da sua avaliação dos efeitos desta ação; e o normativo, em que o seu comportamento na organização é função da sua percepção da totalidade das pressões normativas a respeito do seu comportamento.

Essas pressões normativas geralmente são provenientes da cultura da empresa, que impõe sua ação e seu comportamento na organização. Segundo Wiener (1982), a visão normativa do comprometimento sugere um foco centrado nos controles normativos por parte das organizações, tais como normas e regulamentos ou, ainda, uma missão forte e disseminada dentro dela.

A mensuração do comprometimento normativo foi testada de modo bastante simples por Wiener e Vardi (apud Allen e Meyer, 1990). Os autores avaliaram o comprometimento normativo por meio de três indicadores. Em seu instrumento, aos respondentes era perguntado em que extensão eles sentiam que um indivíduo deveria ser leal a sua organização, deveria fazer sacrifícios em benefício da organização e não deveria criticar a organização.

Allen e Meyer (1990) desenvolveram uma primeira escala para mensurar o comprometimento normativo, tentando mostrar evidências da conceituação de três componentes do comprometimento organizacional. Num segundo trabalho, Meyer e Allen (1991) apresentaram um modelo validado, com novos indicadores

de comprometimento normativo, e reconhecido pela literatura sobre o tema. John Mathieu, autor principal da meta-análise com maior reconhecimento entre os pesquisadores do tema (Mathieu e Zajac, 1990), aponta John Meyer e Natalie Allen como os mais importantes pesquisadores da década de 90 na pesquisa do comprometimento organizacional.

## Os Enfoques Multidimensionais

### O Modelo de Conceitualização de Três Componentes do Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen

Meyer e Allen (1991) conceituam o comprometimento organizacional em três componentes: (1) comprometimento como um apego a organização (*affective commitment*), ou afetivo; (2) comprometimento percebido como custos associados a deixar a organização, que os autores chamam de *continuance commitment* e que tratamos como instrumental; e (3) comprometimento como uma obrigação de permanecer na organização, que os autores denominam de *obligation* e depois reconceituam como *normative commitment* (Meyer, Allen e Smith, 1993), o qual chamamos de normativo. Allen e Meyer (1990, p. 3) caracterizam os indivíduos das três dimensões da seguinte forma: “empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem; aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados”.

As escalas desenvolvidas por Meyer e Allen (apud Meyer, Allen e Smith, 1993) são de dois tipos: uma escala com 24 itens e outra reduzida a 18 itens. As escalas trazem questões fechadas sobre comprometimento organizacional e são aplicadas no formato Likert. Um terço dos indicadores do instrumento é de comprometimento afetivo, e os demais são de comprometimento instrumental e de comprometimento normativo. A principal contribuição de Meyer e Allen ao estudo do comprometimento organizacional foi a busca da operacionalização das teorias do comprometimento organizacional. Os instrumentos desenvolvidos pelos autores, em 1984, 1990, 1991 e 1993, foram de imensa valia para a operacionalização dos conceitos na literatura do comprometimento.

### O Modelo do Vínculo Psicológico do Empregado de O'Reilly e Chatman

Desde o clássico trabalho de Gouldner (1960) já se acreditava que o comprometimento não era um construto unidimensional, sendo identificar os componentes do comprometimento organizacional o seu objetivo. Em suas conclusões, Gouldner (1960, p.471-472) identifica duas dimensões para o

comprometimento: integração, que é “o grau em que um indivíduo é ativo e se sente parte, em vários níveis, de uma organização em particular”; e introjeção, que é “o grau em que a própria imagem de um indivíduo inclui uma variedade de características e valores organizacionais aprovados”. É importante ressaltar a distinção feita pelo autor: se sentir parte de uma organização é diferente de introjetar características e valores organizacionais.

Pensamentos similares ao de Gouldner (1960) foram expressos por Kelman (1958). Segundo O’Reilly e Chatman (1986, p. 493), Kelman (1958) distinguiu um vínculo psicológico com uma organização em três bases independentes: (1) submissão (*compliance*) ou envolvimento instrumental, motivado por recompensas extrínsecas; (2) identificação (*identification*), ou envolvimento baseado num desejo de afiliação; e, (3) internalização (*internalization*), ou envolvimento causado pela congruência entre valores individuais e organizacionais.

O’Reilly e Chatman (1986) desenvolveram um instrumento de mensuração para as três bases conceituadas por Kelman (1958) e a avaliaram por meio de dois estudos por eles reportados. Em suas conclusões, O’Reilly e Chatman (1986) afirmam que maiores investigações são necessárias, não só do modelo por eles proposto, como também da dimensionalidade do comprometimento.

## **A PESQUISA EMPÍRICA DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: A AGENDA DAS DUAS ÚLTIMAS DÉCADAS E OS RESULTADOS CONSEGUIDOS NO BRASIL**

Alguns trabalhos relevantes na literatura do comprometimento organizacional estabeleceram, nas duas últimas décadas, uma agenda para a pesquisa do comprometimento. Apresentam-se na seqüência os pontos levantados pelos autores destes trabalhos e discute-se essa agenda, tentando mostrar o que foi realizado no Brasil desde então. Assim será apresentada aqui a agenda proposta nos trabalhos de Mowday, Steers e Porter (1979) e Mowday, Porter e Steers (1982), que validaram o instrumento de mensuração do comprometimento atitudinal. Depois será discutida a proposta do artigo de Mathieu e Zajac (1990), que realizou a mais importante meta-análise do estudo do comprometimento organizacional, como também as propostas na revisão da literatura realizada por Bastos (1993). Em seguida será feita a análise da pesquisa da área em face das proposições do livro de Meyer e Allen (1997), particularmente daquelas descritas no capítulo em que os autores fornecem uma visão geral do que já foi realizado e do que falta realizar na pesquisa do comprometimento. Finalmente, será apresentado o

direcionamento para a pesquisa do comprometimento proposto por Mowday (1998), quando discute os últimos vinte e cinco anos de estudos sobre o tema. À medida que as sugestões dos autores forem se repetindo, elas serão reunidas no parágrafo onde o assunto já foi discutido.

Dada as dúvidas conceituais surgidas no início da pesquisa do comprometimento, uma das primeiras sugestões propostas por Mowday, Steers e Porter (1979) foi a de se comparar as abordagens atitudinais e comportamentais do comprometimento organizacional, procurando mostrar qual se apresenta superior como preditora dele.

No Brasil, alguns pesquisadores tentaram desenvolver formas de se mensurar o comprometimento comportamental. Bastos, Brandão e Pinho (1996) identificaram indicadores de comprometimento comportamental em duas dimensões distintas: (1) indicação de comportamento e ações, tais como apontar falhas ou apontar soluções; e, (2) ações associadas à especificação de maneiras como a ação ou o seu produto são considerados comprometidos, tais como realizar bem o trabalho ou realizar as tarefas com empenho. Moraes et al. (1997) realizaram uma análise comparativa em universidades federais mineiras, avaliando o comprometimento nas perspectivas atitudinal e comportamental. Neste estudo os autores encontraram diferenças significativas no comprometimento dos servidores quando utilizaram a escala afetiva, não encontrando diferença significativa quando utilizaram uma escala comportamental. O mesmo resultado foi encontrado por Moraes, Marques e Correia (1998), que observaram resultados discriminantes somente quando utilizaram o comprometimento atitudinal. Borges-Andrade e Pilati (2001) mostraram que diferentes imagens organizacionais são preditoras do comprometimento afetivo, mas não do comprometimento comportamental. Esse conjunto de pesquisas procurou de alguma forma responder a provocação lançada por Mowday, Steers e Porter (1979), quando afirmam que futuras pesquisas devem de fato provar se a abordagem comportamental é superior ou não à abordagem atitudinal. Os resultados conseguidos no Brasil não responderam a essa indagação; apenas indicaram que devem se desenvolver novas abordagens metodológicas para a mensuração do comprometimento comportamental.

Numa perspectiva teórica, Mowday, Steers e Porter (1979) e Mathieu e Zajac (1990) afirmam que seria útil aprender mais sobre os principais antecedentes e conseqüentes do comprometimento organizacional. Essa recomendação de pesquisa é, sem dúvida, a que de fato foi acatada no Brasil, principalmente no tocante aos antecedentes do comprometimento organizacional. Dezessete artigos baseados em pesquisas de campo tratam da relação entre antecedentes e o comprometimento organizacional. Todos os cinco conjuntos de variáveis descritos

na meta-análise de Mathieu e Zajac (1990) são tratados na literatura brasileira: características pessoais, características do trabalho, relações com o grupo/líder, características organizacionais e variáveis funcionais. A pesquisa sobre conseqüentes foi um pouco negligenciada, tendo apenas três artigos reportando relações entre o comprometimento organizacional e seus conseqüentes, como pode ser visto na Tabela 1.

**Tabela 1: Evolução do Estudo de Antecedentes e Conseqüentes do Comprometimento**

<b>Antecedentes e Conseqüentes</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>Total</b>
Variáveis pessoais	2	1	2	-	2	3	-	1	-	11
Variáveis funcionais	2	1	1	-	1	1	-	1	-	7
Características do trabalho	2	-	2	-	2	2	2	-	-	10
Características organizacionais	2	-	2	-	2	4	3	1	-	14
Relações com o grupo/líder	-	-	1	-	-	2	1	-	-	4
Desempenho do indivíduo	-	-	-	-	1	1	-	-	-	2
Intenção de sair	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1

Fonte: anais do ENANPAD.

Nota: Esta tabela admite múltipla resposta, pois alguns trabalhos investigam mais de um grupo de antecedentes.

A pesquisa dos antecedentes do comprometimento foi uma característica marcante dos primeiros trabalhos sobre o comprometimento organizacional no Brasil. Serão apresentados aqui alguns trabalhos que mostraram variáveis originais em seus estudos. Bastos e Brandão (1993) estabeleceram um conjunto de determinantes do comprometimento em empresas públicas e privadas e traçaram como resultado um conjunto de estratégias, alinhadas com práticas de recursos humanos, para envolver os empregados. O trabalho de Pena (1995) relaciona ética e comprometimento organizacional. A pesquisa mostrou que a ética de inspiração organizacional e a de inspiração humanista estão correlacionadas positivamente com o comprometimento organizacional, enquanto a ética de inspiração no lazer possui correlação negativa com ele. Os trabalhos de Bastos e Borges-Andrade (1995, 1999) abordaram o relacionamento entre antecedentes e os múltiplos focos do comprometimento, neste caso organização, carreira e sindicato. Moraes et al. (1997) encontraram resultados que mostram que as dimensões de conteúdo e contexto do trabalho, bem como o ambiente social e a política salarial, influenciam o comprometimento organizacional. Medeiros e Enders (1997, 1998) identificaram padrões de comprometimento organizacional combinando os componentes do comprometimento organizacional afetivo, instrumental e normativo, em que esses padrões são caracterizados junto a um

diverso leque de características pessoais e de indicadores de desempenho no trabalho. Com a mesma metodologia seguida por Medeiros e Enders (1997, 1998), o trabalho de Bandeira, Marques e Veiga (1999a) relacionou práticas de recursos humanos com padrões de comprometimento organizacional. Moraes, Marques e Correia (1998) apontaram alguns preditores para o comprometimento comportamental e afetivo. O trabalho de Sá e Lemoine (1998) mostrou que o estilo de liderança influencia o comprometimento das pessoas nas empresas. Segundo os autores, o modelo de organização do trabalho tipo *managerial* propicia maior comprometimento dos trabalhadores em decorrência de uma gestão participativa. Sá e Lemoine (1999) investigaram a influência provocada pelas condições de trabalho e pelas relações interpessoais no comprometimento dos empregados. Bastos, Correa e Lira (1998) identificaram padrões de comprometimento perante à organização e à profissão, relacionando-os a variáveis pessoais e do contexto do trabalho. Borges-Andrade e Pilati (1999) utilizaram variáveis relativas à imagem e suporte organizacional como preditoras do comprometimento atitudinal e comportamental. Recentemente, Chang Jr. (2001) realizou uma avaliação simultânea dos determinantes do comprometimento organizacional, levando em conta a cultura da organização e o contexto em que ela se insere, encontrando variáveis originais como criatividade.

Apesar da quantidade, alguns estudos sobre os antecedentes do comprometimento ainda merecem ser realizados, a exemplo de variáveis comportamentais que possam causá-lo, como assinalam Mowday, Porter e Steers (1982). Já Meyer e Allen (1997) indicam pouca necessidade de se conduzir novos estudos que examinem correlações bivariadas, mas de conduzir estudos em que o *design* da pesquisa seja adequado para mostrar uma relação de causa e efeito. Futuros trabalhos devem, assim, procurar a utilização de técnicas estatísticas avançadas, como a modelagem de equações estruturais, que consegue apontar essas relações. Merece destaque nesta linha o trabalho de Chang Jr. (2001), pioneiro na utilização dessa técnica no Brasil; seu estudo permitiu a inclusão das variáveis criatividade, como antecedente, e comunicação, como conseqüente do comprometimento.

A pesquisa dos conseqüentes do comprometimento foi negligenciada pelos pesquisadores brasileiros, como já dissemos anteriormente. Apenas três artigos nos últimos dez anos apresentam resultados relacionando o comprometimento e suas conseqüências. Os trabalhos de Medeiros e Enders (1997, 1998) classificaram os padrões de comprometimento organizacional com melhor desempenho nas organizações, quando avaliado por seus supervisores, em relação a um índice formado por indicadores de desempenho. Os autores apontaram também variáveis pessoais que caracterizam os padrões de comprometimento estabelecidos. Siqueira (2001) apresentou relações do comprometimento organizacional com variáveis

comportamentais ligadas à cidadania organizacional e à intenção de rotatividade. Esse trabalho é um dos poucos que atende a sugestão proposta por Mowday, Steers e Porter (1979) de que o comprometimento deve ser utilizado como preditor de comportamentos organizacionais. Acredita-se que a pesquisa brasileira do comprometimento ainda deve continuar buscando o relacionamento do comprometimento organizacional com seus conseqüentes, numa maior escala, em comparação à pesquisa dos antecedentes.

Diversos autores que realizaram revisões da literatura sobre o tema, sugeriram a necessidade de se adotar uma abordagem longitudinal nas pesquisas do comprometimento (Mowday, Porter e Steers, 1982; Mathieu e Zajac, 1990; Bastos, 1993). Apesar disso, quase nenhum estudo foi realizado utilizando essa abordagem no Brasil; apenas o trabalho de Sanches (1997) atende a sugestão, quando avalia o comprometimento em face da implantação de um programa de qualidade. Mowday, Porter e Steers (1982) mostram ainda a necessidade de se verificar o comprometimento ao longo dos vários estágios da carreira do empregado. Os autores argumentam que poucos estudos têm perseguido tal objetivo; no Brasil não tem sido diferente, pois essa lacuna está aberta.

Outra questão relevante levantada por Mowday, Porter e Steers (1982), Bastos (1993) e Meyer e Allen (1997) foi a necessidade de que a pesquisa do comprometimento examinasse os seus diferentes focos. A pesquisa brasileira sobre focos do comprometimento, apesar de não ser extensa, possui bastante profundidade e qualidade, graças aos trabalhos desenvolvidos por Bastos e seus associados (Bastos e Borges-Andrade, 1995, 1999; Bastos, Brandão e Pinho, 1996; Bastos e Pereira, 1997; Bastos, 1998; Bastos, Correa e Lira, 1998; Bastos e Costa, 2000), que privilegiaram focos diferentes, tais como carreira e sindicato. A Tabela 2 apresenta a evolução do estudo dos focos do comprometimento. Como se pode observar, a pesquisa que investiga exclusivamente o foco organização é a predominante.

**Tabela 2: Evolução do Estudo dos Focos do Comprometimento**

Focos	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	Total
Organização	2	1	2	-	3	3	6	2	2	21
Organização, carreira e sindicato	-	-	1	-	1	1	1	1	-	5
Organização e carreira	-	-	-	-	-	1	-	-	-	1
Organização, grupo, trabalho e traço pessoal	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1

Fonte: anais do ENANPAD.

Segundo Mathieu e Zajac (1990), Bastos (1993), Meyer e Allen (1997) e

Mowday (1998), os métodos de mensuração do comprometimento organizacional merecem refinamento. Desde o crescimento da utilização do OCQ, a questão da validação dos instrumentos de mensuração do comprometimento organizacional entrou em evidência. Inúmeros trabalhos, tanto no Brasil como na literatura internacional, validaram o OCQ e os instrumentos de Meyer e Allen. Apesar desse fato, nunca houve consenso sobre quais dimensões realmente compõem o construto comprometimento. Mathieu e Zajac (1990) já apontavam a necessidade de se diferenciar a atitude desejo de ficar da atitude desejo de se manter membro, argumentando que o desejo de se manter membro é um indicador de afetividade. A atitude desejo de ficar é uma característica presente entre os indivíduos com forte vínculo instrumental, até mesmo presente no instrumento de Meyer e Allen, que mensura o comprometimento instrumental. No Brasil, tanto o OCQ como o modelo de três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991) já foram validados; mas algumas críticas também foram realizadas (Medeiros et al., 1999), bem como tentativas de construção de novos instrumentos (Siqueira, 2001).

Em recente estudo, Mowday (1998) afirma que há sobreposição conceitual dos diversos modelos propostos para definir o comprometimento. Para Mowday (1998) o comprometimento atitudinal/afetivo é similar a dimensão internalização proposta por O'Reilly e Chatman (1986) e a dimensão afetiva proposta por Meyer e Allen (1991). Do mesmo modo, não é difícil perceber que a dimensão *compliance*, ou submissão, é similar a dimensão *continuance*, ou instrumental como se chama aqui, e que reúne indivíduos com poucas alternativas de trabalho e baixa qualificação.

Segundo Meyer e Allen (1997), é necessário mais esforço no estudo dos componentes do comprometimento organizacional, apesar da atenção que já tem sido dispensada ao tema. A Tabela 3 revela que certo número de autores brasileiros tem se preocupado em realizar pesquisas considerando múltiplas bases; mas a pesquisa unidimensional que considera apenas a perspectiva afetiva ainda é predominante, possuindo 50% dos trabalhos relatados.

**Tabela 3: Evolução do Estudo das Bases do Comprometimento**

Bases	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	Total
Afetivo	2	1	3	-	2	2	1	3	-	14
Afetivo, normativo e instrumental	-	-	-	-	1	1	3	-	2	7
Afetivo, normativo e comportamental	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1
Afetivo e comportamental	-	-	-	-	1	1	1	-	-	3
Afetivo e oportunidade	-	-	-	-	-	1	1	-	-	2
Afetivo, normativo, instrumental e afiliativo	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1

Fonte: anais do ENANPAD.

Mathieu e Zajac (1990) sugerem que as pesquisas do comprometimento devem abranger larga variedade de organizações; para eles essa medida possibilitaria obter respostas a diversas questões de pesquisa ligadas às características organizacionais. No Brasil, poucos trabalhos atenderam essa sugestão; entre eles se destacam os trabalhos de Sá e Lemoine (1998, 1999), que pesquisaram 22 empresas industriais, o de Bastos, Correa e Lira (1998), que abrangeu 42 indústrias de médio e grande porte, e os de Medeiros e Enders (1997, 1998), que pesquisaram 201 pequenas e médias empresas. Tal metodologia permitiu a esses autores o estabelecimento de características organizacionais (Sá e Lemoine, 1998, 1999), de dimensões do escopo do trabalho (Bastos, Correa e Lira, 1998) e de características pessoais (Medeiros e Enders, 1997, 1998), que diferenciam as amostras estudadas.

Entre as sugestões de Mathieu e Zajac (1990), a de melhor avaliação do impacto das intervenções organizacionais no comprometimento organizacional mereceu atenção nos estudos de Bastos e colaboradores (Bastos e Pereira, 1997; Bastos, 1998; Rocha e Bastos, 1999). Nesses estudos os autores afirmam que foi encontrada grande heterogeneidade no impacto das mudanças no comprometimento (Bastos e Pereira, 1997), e que o comprometimento é fator responsável pela implementação bem sucedida das mudanças organizacionais (Rocha e Bastos, 1999).

Como última de suas sugestões para futuras pesquisas, Mathieu e Zajac (1990) recomendam uma diversificação na metodologia de pesquisa do comprometimento. Para os autores, a pesquisa deveria permitir observar como o comprometimento se desenvolve ao longo do tempo. Para tanto eles recomendam a busca de abordagens mais dinâmicas no *design* metodológico e um avanço no desenvolvimento teórico, que não cresce na mesma taxa dos trabalhos empíricos, sugestão também proposta por Bastos (1993).

Meyer e Allen (1997) identificaram uma série de lacunas a serem cobertas pela pesquisa do comprometimento, entre elas a necessidade de avaliação do significado do comprometimento em diferentes culturas. Na verdade, o desejo de Meyer e Allen (1997) era buscar comprovação para o modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional, construído por eles.

O modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional foi validado no Brasil por Medeiros e Enders (1997) e por Bandeira, Marques e Veiga (1999b). Em seus estudos os autores observaram os três fatores conceituados por Meyer e Allen (1991), mas encontraram índices moderados de consistência interna para os três componentes da teoria e baixo percentual de variação total explicada, o que denota a existência de indicadores pouco adequados dentro do instrumento. Na verdade nenhuma das duas pesquisas formou os fatores

com os indicadores especificados pelo instrumento original. Os valores de alpha nelas encontrados para cada fator foram:  $\alpha=0,68$  para o fator afetivo nas duas pesquisas,  $\alpha=0,70$  e  $\alpha=0,73$  para o fator normativo, e  $\alpha=0,61$  e  $\alpha=0,62$  para o fator instrumental, respectivamente, nos dois estudos citados. Apesar da validação, num estudo posterior Medeiros et al. (1999) apresentaram resultados distintos quando ampliaram suas pesquisas, obtendo um quarto componente o qual denominaram de afiliativo.

Outra lacuna na pesquisa do comprometimento apontada por Meyer e Allen (1997) foi a de que poucas pesquisas têm sido conduzidas para avaliar quais benefícios obtêm os empregados por serem comprometidos. Como na literatura internacional, no Brasil nenhuma pesquisa relatou algo consistente a esse respeito.

Meyer e Allen (1997) indicam ainda a necessidade de se examinar os impactos do sistema de recursos humanos no comprometimento dos empregados. Para os autores, deve-se conhecer como se forma o comprometimento para melhor se desenhar o sistema de recursos humanos de uma empresa. Nesse sentido, Bastos (1998) relatou que três grandes conjuntos de práticas organizacionais estimulam o comprometimento: produtos gerados pelos processos de seleção, treinamento e qualificação, e política de reconhecimento e recompensas. De modo semelhante, Bandeira, Marques e Veiga (1999a) afirmaram que determinadas práticas de recursos humanos estimulam o comprometimento normativo e afetivo.

Analisando os últimos vinte e cinco anos de pesquisa na área do comprometimento, Mowday (1998) levanta novos caminhos para a pesquisa. Para o autor, apesar da diversidade de pesquisas que investigam sistemas de gestão de recursos humanos, caracterizados como de alto desempenho, falta ainda comprovar a hipótese de que o elevado nível de comprometimento leva as empresas a possuírem um desempenho superior, em termos de rentabilidade.

Mowday (1998) indica cinco áreas como futura direção para a pesquisa do comprometimento organizacional: (1) avançar na compreensão do processo por meio do qual determinados trabalhos e práticas organizacionais produzem comprometimento; (2) verificar se o comprometimento pode ser uma variável interveniente, ligando os sistemas de recursos humanos ao desempenho empresarial; segundo Mowday (1998, p. 396), “essa pesquisa talvez seja o novo desenvolvimento mais excitante nesse campo de estudo em muitos anos”; (3) estabelecer claramente se o comprometimento organizacional é uma variável importante entre os sistemas de recursos humanos e os resultados organizacionais; (4) verificar se o comprometimento organizacional é mais interessante em determinados ajustes organizacionais do que em outros, com relação a obtenção de resultados financeiros positivos; (5) desenvolver novos métodos de coleta e de

mensuração do comprometimento, em detrimento do uso atual de questionários, que o autor considera invasivo e caro, sugerindo a coleta eletrônica e a utilização de indicadores diferenciados, tais como produtividade, clima e cultura e retenção, propostos por Ulrich, Zenger e Smallwood (2000). No Brasil, nenhuma pesquisa foi realizada nesta área. Na verdade, poucos autores brasileiros se propuseram a estudar em seus trabalhos os conseqüentes do comprometimento, como apresentado na Tabela 1.

## **CONCLUSÕES: AS LACUNAS QUE A PESQUISA DO COMPROMETIMENTO AINDA TÊM QUE PREENCHER**

Uma das principais conclusões desse trabalho é a constatação da amplitude da pesquisa do comprometimento no Brasil. A quantidade de pesquisas de campo realizadas, 28 ao todo, reflete os progressos obtidos nessa área. Assim futuras pesquisas que porventura venham a ser realizadas no Brasil, devem se ater ao que já foi realizado nacionalmente, evitando duplicidade e possibilitando maior avanço do conhecimento sobre o tema no país. Além da amplitude da pesquisa brasileira acerca do comprometimento, deve-se destacar também a sua profundidade. Alguns trabalhos realizados aqui, sem dúvida, possuem todas as condições de serem publicados em periódicos internacionais de destaque, não cabendo nesse momento apontá-los.

É necessária a investigação da dimensionalidade do comprometimento organizacional. Os modelos de conceituação de mais de um componente do comprometimento têm ganho espaço, mas o seu conceito ainda está em construção. Novas formas de mensuração também são necessárias, pois a pesquisa, de maneira geral, tem se prendido a utilização de questionários aplicados no formato Likert. Provavelmente a dimensionalidade e o desenvolvimento de novas formas de mensuração do comprometimento tenham que caminhar em conjunto para se obter um resultado satisfatório. O desenvolvimento teórico terá que acompanhar o desenvolvimento metodológico da pesquisa na área.

A necessidade de pesquisas com metodologias longitudinais não deve ser descartada. Questões importantes ainda não foram respondidas, tais como: De que forma os padrões de comprometimento dos indivíduos com a organização e com a carreira evoluem ao longo da sua carreira e da sua vida? Quais benefícios os empregados comprometidos conseguem ao longo da vida? Novos *designs* de pesquisa devem ser adotados para dar respostas a essas indagações.

A pesquisa do comprometimento organizacional ainda não conseguiu relacionar o comprometimento das pessoas com o desempenho das organizações. A melhoria do desempenho organizacional tem que deixar de ser uma premissa na pesquisa do comprometimento. Futuros estudos devem procurar provar a relação de que um elevado nível de comprometimento por parte dos empregados leva determinadas organizações a um desempenho superior no seu ramo de atividade.

O comprometimento organizacional, como variável de pesquisa, deve fazer parte de modelos mais complexos, que englobem variáveis organizacionais e desempenho. É importante a construção de modelos que mostrem relações de causa e efeito, sendo o comprometimento variável determinante para melhores resultados organizacionais, como satisfação dos clientes, indicadores financeiros, capacidade de inovação e criatividade. A verificação de que sistemas de recursos humanos formados por amplo conjunto de práticas e políticas das empresas produz comprometimento, também deve ser buscada pela pesquisa do comprometimento organizacional.

Portanto é inegável que o tema comprometimento tem angariado cada vez mais destaque no campo da ciência administrativa. A cada ano é crescente o número de artigos e trabalhos acadêmicos na área. Acreditamos que o comprometimento ganhará cada vez mais importância na gestão de pessoas, sendo um fator crítico de sucesso para o desempenho das organizações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALLEN, N. J.;

MEYER, J. P.

The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization.

**Journal of Occupational Psychology**, v. 63, p. 1-18, 1990.

ALLUTO, J. A.;

HREBINIAK, L. G.;

ALONSO, R. C.

On operationalizing the concept of

commitment. **Social Forces**, v. 51, p. 448-454, 1973.

BANDEIRA, M. L.;

MARQUES, A. L.;

VEIGA, R. T. A

ECT na trilha da modernidade: políticas de recursos humanos influenciando múltiplos comprometimentos. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999a. 1 CD-ROM.

As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999b. 1 CD-ROM.

BASTOS, A. V. B.

Os vínculos indivíduo-organização: uma revisão da pesquisa sobre comprometimento organizacional. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 16., 1992, Canela. **Anais...** Canela: ANPAD, 1992. v. 6. p. 290-304.

Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 3, p. 52-64, 1993.

**Comprometimento organizacional:** a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. Brasília, 1994. Tese (Doutorado) – Universidade de Brasília.

Comprometimento no trabalho: contextos em mudança e os rumos da pesquisa neste domínio. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM.

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. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**, v. 1, n. 6. p. 219-240, set. 1995.

Padrões de comprometimento com o trabalho em diferentes contextos organizacionais. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.

BASTOS, A. V. B.;

BRANDÃO, M. G. A.

Antecedentes de comprometimento organizacional em organizações públicas e privadas. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 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. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 20., 1996, Angra dos Reis. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1996. 1 CD-ROM.

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: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM.

BASTOS, A. V. B.;  
COSTA, F. M.

Múltiplos comprometimentos no trabalho articulando diferentes estratégias de pesquisa. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

BASTOS, A. V. B.;  
PEREIRA, A. M.

Mudanças organizacionais e comprometimento no trabalho. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 21., 1997, Angra dos Reis. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1997. 1 CD-ROM.

BECKER, H. S.

Notes on the concept of commitment. **The American Journal of Sociology**, v. 66, p. 32-40, 1960.

BORGES-ANDRADE, J. E.;  
AFANASIEF, R. S.;  
SILVA, M. S.

Mensuração de comprometimento organizacional em instituições

públicas. In: REUNIÃO ANUAL DE PSICOLOGIA, 19., 1989, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: Sociedade de Psicologia de Ribeirão Preto, 1989. p. 236.

BORGES-ANDRADE, J. E.;  
PILATI, R.

Comprometimento atitudinal e comportamental: relações com suporte e imagem nas organizações. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.

CHANG JR., J.

**Gestão de pessoas através do desenvolvimento do comprometimento organizacional:** uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos nesse processo. São Paulo, 2001. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

GOULDNER, H. P.

Dimensions of organizational commitment. **Administrative Science Quarterly**, v. 4, p. 468-490, 1960.

HREBINIAK, L. G.;  
ALLUTO, J. A.

Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, p. 555-573, 1972.

KELMAN, H. C.

Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change. **Journal of Conflict Resolution**, v. 2, p. 51-60, 1958.

MATHIEU, J. E.;

ZAJAC, D. M.

A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. **Psychological Bulletin**, v. 108, n. 2, p. 171-194, 1990.

MCGEE, G. W.;

FORD, R. C.

Two (or more?) dimensions of organizational commitment: reexamination of the affective and continuance commitment scales. **Journal of Applied Psychology**, v. 72, n. 4, p. 638-641, 1987.

MEDEIROS, C. A. F.;

ENDERS, W. T.

Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional e suas relações com a performance no trabalho. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 21., 1997, Angra dos Reis. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1997. 1 CD-ROM.

Padrões de comprometimento organizacional e suas características pessoais: como são os comprometidos e os descomprometidos com as organizações. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM.

MEDEIROS, C. A. F. et al.

Três (ou quatro?) componentes do comprometimento organizacional. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.

MEYER, J. P.;

ALLEN, N. J.

Testing "side-bet theory" of organizational commitment: some methodological considerations. **Journal of Applied Psychology**, v. 69, n. 3, p. 372-378, 1984.

A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, p. 61-89, 1991.

**Commitment in the workplace:** theory, research and application. London: Sage Publications, 1997.

MEYER, J. P.;  
ALLEN, N. J.;  
SMITH, C. A.

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

MORAES, L. F. R. et al.

Comprometimento organizacional: um estudo de caso comparativo em universidades federais mineiras. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 21., 1997, Angra dos Reis. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1997. 1 CD-ROM.

MORAES, L. F. R.;  
MARQUES, A. L.;  
CORREIA, L. F.

Comprometimento organizacional: uma contribuição ao constructo. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM.

MOWDAY, R. T.

Reflections on the study and relevance of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 8, n. 4, p. 387-401, 1998.

MOWDAY, R. T.;  
PORTER, L. W.;  
STEERS, R. M.

**Employee-organization**

**linkages:** the psychology of commitment, absenteeism and turnover. New York: Academic Press, 1982.

MOWDAY, R. T.;  
STEERS, R. M.;  
PORTER, L. W.

The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 14, p. 224-247, 1979.

O'REILLY III, C. A.;  
CHATMAN, J.

Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. **Journal of Applied Psychological**, v. 71, n. 3, p. 492-99, 1986.

O'REILLY III, C. A.;  
PFEFFER, J.

**Talentos ocultos:** como as melhores empresas obtêm resultados extraordinários com pessoas comuns. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PENA, R. P. M.

Ética e comprometimento organizacional nas universidades de Belo Horizonte: face a face com as face's. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**, v. 1, set. 1995.

PFEFFER, J.;

VEIGA, J. F.

Putting people first for organizational success. **Academy of Management Executive**, v. 13, n. 2, p. 37-48, 1999.

ROCHA, A. S. C.;

BASTOS, A. V. B.

Comprometimento do empregado e contextos organizacionais em mudança: o caso do Banco do Brasil. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.

SÁ, M. A. D.;

LEMOINE, C.

O estilo de liderança como fator de comprometimento na empresa. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM.

Em matéria de comprometimento na empresa, são os valores individuais que contam. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 23., 1999, Foz do

Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.

SANCHES, E. N.

Comprometimento organizacional: um estudo de caso. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 21., 1997, Angra dos Reis. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1997. 1 CD-ROM.

SIQUEIRA, M. M. M.

Comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo: evidências acerca da validade discriminante de três medidas brasileiras. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

ULRICH, D.;

ZENGER, J.;

SMALLWOOD, N. **Liderança orientada para resultados**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

WIENER, Y.

Commitment in organizations: a normative view. **Academy of Management Review**, v. 7, n. 3, p. 418-428, 1982.