

O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DE TRABALHADORES NAS BASES: AFETIVA, INSTRUMENTAL E NORMATIVA.

Gabriela Ambrosio de Britos Fedvyczyk, (PG), CESUMAR,
gabybryto@gmail.com
Adalberto Dias de Souza, (OR), CESUMAR,
ad.unespar@gmail.com.

INTRODUÇÃO

O mundo está cada vez mais globalizado, apresentando a cada instante inúmeras formas de competição, e diante de um mercado tão competitivo e veloz, um dos pontos mais importantes e que merecem uma atenção especial é a área de Recursos Humanos.

O estudo do Comprometimento Organizacional é complexo, e vem sendo pesquisado desde a década de 1960; porém, apesar da complexidade pode apresentar muitas vantagens quando estudado da forma correta.

Em primeiro lugar é preciso que esteja claro que o comprometimento é uma relação entre indivíduo e uma organização. É preciso compreender o comportamento humano nas organizações para conseguir manter o nível de competitividade necessário.

Ter colaboradores comprometidos tornou-se peça fundamental para as organizações, dessa forma, é necessário que os estudos sobre esse segmento sejam intensificados, uma vez que ainda existem inúmeros pontos a serem descobertos e analisados. Não basta saber que existe, é preciso entender o assunto.

Assim, este estudo visa contribuir para a melhoria do processo de gestão de recursos humanos na empresa, baseado nas mensurações e análises sobre comprometimento organizacional, nas bases afetiva, instrumental e normativa.

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

De acordo com Bastos (1994), o termo “comprometimento” origina-se do latim “*committere*”. Na língua inglesa o verbo *to commit*, tem quatro grandes eixos de significados:

- a- a noção de confiar
- b- encarregar, comissionar, designar;
- c- perpetrar ou desempenhar; e
- d- envolver, juntar, engajar.

Sendo assim, nota-se que através do comprometimento é possível resolver certos problemas à medida que se eleva e obtém um maior grau deste fator.

(...) comprometimento organizacional é numa relação forte entre o indivíduo identificado e envolvido com uma organização, e pode ser caracterizado por três fatores: estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização; a crença e a aceitação dos valores e objetivos da organização e um forte desejo de se manter como membro da organização (PORTER e SMITH, *apud* MEDEIROS 1997, p.2),

BASTOS, *apud* Souza (2004, p.24), ressalta: “na esfera científica, comprometimento passou a significar uma adesão, um forte envolvimento do indivíduo com variados aspectos do ambiente de trabalho”.

STEIL e SANCHES (1998) enfatizam que vínculos fortes entre o trabalhador e a organização seriam valiosos, principalmente em momentos em que a transformação social, demográfica, cultural e tecnológica, tem enfraquecido a intensidade do vínculo entre indivíduo e a organização.

As pesquisas mostram que as organizações que conseguem obter elevado grau de comprometimento dos seus funcionários, conseguem também melhores resultados, trabalhando com mais eficiência e atingindo seus objetivos com maior eficácia (ANTUNES & PINHEIRO, *apud* SOUZA 2004, p.25).

Dessa forma, fica claro que o comprometimento pode se apresentar como uma vantagem competitiva, uma vez que colaboradores comprometidos procuram constantemente qualidade e eficiência na busca por resultados.

Evolução dos estudos sobre comprometimento.

De acordo com Medeiros *et al* (2003), a pesquisa do comprometimento tem evoluído. Na década passada, as pesquisas abordavam o comprometimento como um construto multidimensional, tentando entender os indivíduos e seu vínculo com a organização de maneira mais complexa. Hoje a literatura mostra que o comprometimento possui múltiplos focos, como organização e carreira, e bases, como afetiva, normativa e instrumental.

O modelo de Meyer e Allen é internacionalmente aceito, tendo sido validado em várias culturas. Os autores são citados por Medeiros *et al* (2003), onde conceituam o comprometimento organizacional em três componentes:

a) Comprometimento Afetivo: comprometimento como um envolvimento, onde ocorre identificação com os objetivos e valores da organização. Representa algo além da simples lealdade passiva, envolvendo uma relação ativa, na qual o indivíduo deseja dar algo de si para contribuir com o bem-estar da organização. Segundo Meyer e Allen *in* Souza (2004), “Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem [...]”;

b) Comprometimento Instrumental: comprometimento percebido como altos custos associados a deixar a organização. Segundo Meyer e Allen, “Empregados com [...] comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam [...]”;

c) Comprometimento Normativo: comprometimento como uma obrigação em permanecer na organização. Para Meyer e Allen, “Empregados com [...] comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados”.

MEDEIROS *et al* (2003, p. 8) resume como se caracterizam os indivíduos das três dimensões:

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.

Em síntese, comprometimento é uma relação forte entre um indivíduo identificado com a organização em particular, e de acordo com Porter e Smith, *in* Tamayo *et al*, (2001) 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.

As principais vertentes teórico-conceituais são divididas em dois enfoques: “Enfoque Unidimensional que é representado pelos modelos Afetivo, Normativo, Instrumental; e, pelo Enfoque Multidimensional, representado pelo modelo dos Três Componentes do Comprometimento de Meyer e Allen” (SILVA 2009, p. 40).

COMPROMETIMENTO AFETIVO

Quando o indivíduo sente-se envolvido com a organização, reconhecendo valor emocional decorrente da relação colaborador-organização, desenvolve-se o que se convencionou chamar de comprometimento com enfoque afetivo (BAÍA *et al*, 2011).

Segundo Medeiros *et al* (2003) 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 como apoio de Mowday, Steers e Porter.

Baseado em Mowday, Steers e Porter, Bandeira *et al* (2000) enfatiza que a premissa básica do enfoque afetivo, como o próprio nome indica, revela a identificação do indivíduo com as metas organizacionais, bem como a introjeção de seus valores, assumindo-os como próprios. Os autores complementam essa definição com o sentimento de lealdade, desejo de pertencer e se esforçar pela empresa, sendo tais dimensões mensuradas por meio de uma escala de atitudes.



Sob esse ponto de vista, o indivíduo assume uma postura ativa, em que se parte da suposição de que ele deseja dar algo de si para a organização.

O enfoque afetivo

O Enfoque Afetivo relaciona-se com a identificação do indivíduo à organização por meio do estabelecimento de vínculos emocionais. Este por sua vez é a própria base do vínculo afetivo e destaca a natureza emocional que pode unir indivíduo e organização, em função do atendimento de expectativas e necessidades pessoais. “É expressa por intermédio de sentimentos de gostar e desejar se esforçar em prol da organização.” (BAÍA *et al*, 2011, p.6).

De acordo com Silva (2009), na base afetiva, o indivíduo desenvolve uma forte identificação com a organização e nutre por ela sentimentos e afetos positivos ou negativos.

Esse sentimento de apego à organização e o desejo de poder contribuir com a instituição em que está inserido, gera um comprometimento verdadeiro no colaborador.

REGO e SOUTO (2004) salientam que o comprometimento afetivo induz menores intenções de abandonar a organização, menos abandonos efetivos, baixos índices de absentismo, mais comportamentos de cidadania e superior desempenho.

Em suma, nota-se que o colaborador passa desenvolver sentimentos de lealdade para com a empresa.

MULLER *et al* (2005) destaca que no comprometimento Afetivo, o indivíduo se identifica com a organização e com os objetivos dela e deseja manter-se como membro, de modo a facilitar a consecução desses objetivos.

Assim, “o comprometimento afetivo é, entre as bases do comprometimento, o único composto por afetos e não por fatores cognitivos como aqueles encontrados nos compromissos normativos e calculativos.” (FILENGA e SIQUEIRA, 2006 p.434)

COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL

Segundo Medeiros *et al* (2003), outra corrente bastante estudada é chamada de instrumental ou *side bet*, derivada dos estudos de Becker, em especial de seu artigo *Notes on the Concept of Commitment*, publicado em 1960; onde o autor ressalta a importância do tema nas discussões sociológicas, e descreve o comprometimento como um conceito que demarca formas de ações e características de certos tipos de pessoas.

De acordo com Becker (1960) *apud* Moraes e Costa (2011), o comprometimento instrumental busca superar a insuficiência das explicações correntes para a coerência do comportamento do



indivíduo que tende a engajar-se em linhas consistentes de atividades, permanecendo nelas por um determinado período de tempo.

BAÍÁ *et al* (2011, p.7) defende que o indivíduo, analisa perdas e ganhos quanto a sua permanência na empresa “O enfoque instrumental que constitui a base do vínculo de natureza instrumental enfatiza uma avaliação dos custos associados a sair e, portanto, envolve um cálculo de perdas e ganhos nas trocas que o indivíduo faz com a organização”.

Portanto, esse modelo assume que o empregado opta por permanecer na empresa, enquanto perceber benefícios nessa escolha, e que a qualquer momento pode abandonar a empresa, BANDEIRA (2000, p. 4) complementa, “[...] caso os investimentos realizados por ele sejam maiores que o retorno obtido, sua escolha certamente será a do abandono da organização”.

É possível por outro lado, que se sinta, sobretudo instrumental ou calculativamente ligado à organização quando se sentir insatisfeito, injustiçado, impossibilitado de desenvolver o seu potencial e realizando trabalho rotineiro e não desafiante. (REGO, 2007).

O enfoque instrumental

Para Bandeira (2000), o enfoque instrumental originado nos trabalhos de Becker, traduziu o comprometimento como função da percepção do trabalhador quanto às trocas estabelecidas enquanto parte integrante da organização.

Configura-se, portanto, a existência da dimensão instrumental, quando os empregados trabalham mais por necessidade e escassez de alternativas imediatas de emprego do que porque querem e estão dispostos a se esforçar em prol da organização. Comprova-se a presença do terceiro componente do modelo de Meyer e Allen (MEDEIROS *et al*, 1997).

Nota-se com isto que o empregado vê a empresa como uma fonte de renda, onde há uma espécie de troca entre o funcionário que entra com a força de trabalho e a empresa que entra com a recompensa financeira. Porém, é possível que em oposição possa ser encontrado um ambiente onde o funcionário possua comprometimento afetivo que, como já foi citado é um local onde existe uma forte identificação com os objetivos e crenças da empresa (BAÍÁ *et al*, 2011).

COMPROMETIMENTO NORMATIVO

O Comprometimento Normativo reflete um sentimento de obrigação do sujeito em permanecer na organização.

FILENGA e SIQUEIRA (2006, p. 435) salientam, “O comprometimento normativo tem se mostrado como uma dimensão que ocupa significativa importância na análise dos múltiplos comprometimentos encontrados entre os empregados e a organização”

BAÍA *et al* (2011, p.7) acrescenta: “Se um empregado permanece na empresa na qual trabalha porque sente que tem obrigação moral com a empresa e/ou com as pessoas que fazem parte dela, é reconhecido nele o comprometimento normativo.

O comprometimento normativo tende a desenvolver-se quando o colaborador internaliza as normas da organização mediante socialização; recebe benefícios que o induzem a atuar reciprocamente ou estabelece com a organização um contrato psicológico “ O enfoque normativo forma a base do vínculo normativo e refere-se à introjeção, por parte do indivíduo, de valores e padrões culturais da organização ensejando o sentimento de obrigação por contribuir para a mesma”. (BAÍA, 2011 p.7).

O enfoque normativo

FILENGA e SIQUEIRA (2006, p. 435) afirmam, “o enfoque normativo é mais amplo no sentido que considera a organização e não as ações isoladas do próprio indivíduo.”

O enfoque normativo é apresentado nos trabalhos de Wiener que conceitua o comprometimento como a totalidade das pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontre os objetivos e interesses organizacionais. De acordo com Medeiros (2003), o autor Wiener destaca 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.

Segundo Medeiros *et al.* (1999) *apud* Filenga e Siqueira (2006), os estudos acerca do comprometimento organizacional normativo, ou débito moral dos trabalhadores para com a organização, tiveram seu início na década de 1980 quando foi identificada a existência de tal componente a partir de trabalhos realizados por Meyer e Allen em 1984.

BAÍA *et al* (2011, p.7) explica, “os funcionários que possuem algum grau de comprometimento normativo se sentem presos à organização”. E na visão do autor, as empresas acabam buscando alternativas para fazer com que seus funcionários sintam que não podem abandoná-la, fazendo com que o empregado pense que a empresa necessita dele para continuar com seus projetos.

Todavia, é importante lembrar que as pessoas que sentem obrigações e deveres de lealdade para com a organização (laço normativo) tendem a adotar comportamentos positivos.

Contudo, “esses sentimentos tendem a não suscitar os mesmos entusiasmo e envolvimento que os produzidos pelo comprometimento afetivo. Conseqüentemente, os resultados organizacionais positivos tendem a ser menos notórios.” (REGO, CUNHA e SOUTO, 2007 p. 7).

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL - DESCRIÇÃO

A pesquisa foi obtida através de uma coleta de dados, junto à empresa “Alfa” mediante a aplicação de um questionário a cento e quinze funcionários, cujas respostas foram preenchidas diretamente pelos mesmos.

O questionário em questão contém duas partes, sendo a primeira parte denominada “parte I”, composta por perguntas fechadas onde são coletados dados sobre algumas características gerais dos respondentes. São apresentadas questões sobre as seguintes variáveis: a) sexo; b) idade; c) estado civil; d) grau de instrução; e) tempo de serviço na empresa; f) área de trabalho na empresa; g) cargo e h) salário.

Por outro lado, a segunda parte do questionário, denominada de “Parte II” compõem-se de dezoito questões fechadas sobre o comprometimento organizacional, são indicadores de comprometimento do instrumento utilizado por Meyer, Allen e Smith em 1993 segundo Souza (2004). Nesta parte utilizou-se também o formato *Likert*, na escala de 1 a 5, sendo:

- 1 – *Discordo Totalmente*
- 2 – *Discordo Pouco*
- 3 – *Nem concordo, nem discordo*
- 4 – *Concordo Pouco*
- 5 – *Concordo Totalmente.*

Os seis primeiros indicadores do instrumento referem-se ao comprometimento afetivo, os seis seguintes, comprometimento instrumental e os seis últimos, são indicadores de comprometimento normativo.

Quadro 1 - Indicadores do Comprometimento Organizacional

INDICADORES DO COMPROMETIMENTO AFETIVO

1. Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.
2. Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.
3. Eu não sinto um forte senso de integração com minha organização.
4. Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.
5. Eu não me sinto como uma pessoa de casa na minha organização.
6. Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.

INDICADORES DO COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL

7. Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.
8. Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar minha organização agora.
9. Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.
10. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.
11. Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.
12. Uma das poucas conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.

INDICADORES DO COMPROMETIMENTO NORMATIVO

13. Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer na minha empresa.
14. Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.
15. Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.
16. Esta organização merece minha lealdade.
17. Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.
18. Eu devo muito a minha organização.

Fonte: Adaptado de Meyer, Allen e Smith (1993)

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL - ANÁLISE

Baseado nos dados obtidos através da aplicação de questionário, e utilizando algumas comparações, foi possível identificar diversas características da empresa conforme apresentadas abaixo.

O estudo mostrou que as mulheres são mais comprometidas afetivamente, principalmente aquelas que exercem cargo de chefia; os colaboradores que trabalham na função de auxiliar/ajudante são menos comprometidos afetivamente e mais comprometidos nas bases instrumentais e normativas.

Uma hipótese para essa conclusão é que depois de certo tempo exercendo a mesma função, é natural que a pessoa comece a sentir-se desvalorizada, e passe a trabalhar apenas por necessidade ou falta de opção, e neste tipo de situação encontramos o comprometimento instrumental.

Quanto aos homens, nota-se a mesma condição, homens com cargo de chefia apresentam maior comprometimento afetivo do que os seus subordinados. Como foi dito anteriormente, é um processo natural, a pessoa que se sente mais valorizada, tende a nutrir sentimentos de afeto pela empresa em que trabalha.

Ademais, ficou nítido que muitos colaboradores permanecem por falta de opção e não por obrigação, dessa forma, se denota que o grau de comprometimento normativo é menor entre auxiliar do que entre chefes.

É importante lembrar que as teorias não enfatizam de forma explícita que o ideal seria as pessoas serem comprometidas afetivamente, porém, expressam essa ideia através de discursos que defendem o assunto, afinal, o que é mais viável para a organização: o funcionário permanecer porque gosta, permanecer por falta de opção no mercado de trabalho ou apenas por obrigação?

Esta pergunta pode servir de reflexão àqueles que têm dúvida quanto à necessidade de colaboradores comprometidos afetivamente.

Também é relevante citar, que em uma pessoa não se encontra apenas um tipo de comprometimento, todavia, um deles domina o sentimento do indivíduo, ou seja, é possível que um funcionário goste de trabalhar em determinada organização, mas, por outro lado, sente que tem certa obrigação pelo que a empresa já fez por ele.

Então, parte-se do pressuposto que é uma tendência do ser humano se sentir na obrigação de retribuir o que já recebeu da empresa, por isso em alguns casos o comprometimento afetivo caminha com o comprometimento normativo.

Com relação à base instrumental, essa não tem muita ligação com as outras (afetiva e normativa), pois no funcionário vestido com alto índice deste tipo de comprometimento, não há predominância de sentimento de afeto e gratidão pela empresa, não se sentindo, conseqüentemente, na obrigação de permanecer, podendo deixar a empresa na primeira oportunidade que tiver.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, compete à organização buscar alternativas a fim de identificar e/ou melhorar o grau de comprometimento de cada um, visto que este é um fator essencial para o sucesso da empresa, e manter funcionários motivados muitas vezes pode ser sinônimo de comprometimento.

Desse modo, fica clara a importância de conservar um quadro de colaboradores comprometidos com a organização, buscando diariamente a satisfação do funcionário e da empresa,

para que esses possam dedicar-se de forma espontânea e não forçada por necessidade ou receio de perder certos benefícios.

Cabe ressaltar que os apontamentos feitos, foram baseados nas respostas apresentadas pelos colaboradores que contribuíram para o levantamento de dados; ainda não existem estudos que comprovem se a mulher é mais comprometida ou não, no entanto, nesta pesquisa o quadro de colaboradores mostrou que o sexo feminino apresenta mais comprometimento do que o sexo masculino.

Considerando as limitações apresentadas na pesquisa, sugere-se a realização de outros estudos visando à ampliação do conhecimento a respeito das causas que tornam um funcionário comprometido ou não.

REFERÊNCIAS

- BAÍÁ, Elaine Silva; FREITAS, Valéria Da Silva; LEITE, Nildes R. Pitombo; CAMPOS, Mariana Vieira; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão De. **Comprometimento Organizacional: Um Estudo de Caso do Grupo PET ADM – FEA/USP.** 2011. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/345.pdf> acesso em 03/06/2011, 19h00minh.
- BANDEIRA, Mariana Lima; MARQUES, Antônio Luiz; VEIGA, Ricardo Teixeira. **As Dimensões Múltiplas do Comprometimento Organizacional: um Estudo na ECT/MG.** Revista de Administração Contemporânea. São Paulo: vol.4, n.2, 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-555200000200008> acesso em 02/05/2011, 20:00h.
- BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt. **O conceito de comprometimento – sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho.** 18º Enanpad, 1994.
- FILENGA, Douglas e SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **O impacto de percepções de justiça em três bases de comprometimento organizacional.** Revista Administração. São Paulo, v.41, n.4, p.431-441. 2006. Disponível em: <http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?pid=S0080-21072006000400007&script=sci_arttext> acesso em 02/05/2011, 20h40min
- MEDEIROS, Carlos Alberto Freire; SIQUEIRA, Michella e MARQUES, Glenda Michelle. **Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil.** Revista de Administração Contemporânea. V. 7, n. 4. 2003. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/rac/vol_07/dwn/rac-v7-n4-cam.pdf> acesso em 02/05/2011, 19h45min.
- MEDEIROS, Carlos Alberto Freire e ENDERS, Wayne Thomas. **Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional e suas relações com a performance no trabalho.** Rio das Pedras: 21º Enanpad, 1997 (CD-ROM).
- MORAES, Lúcio Flávio Renault de e COSTA, Cláudio José Alves. **Analisando As Dimensões Do Comprometimento Organizacional: Um Estudo De Casos Com Gerentes E Vendedores Na Cidade De Belo Horizonte.** vol.7 no.4 Curitiba. 2011. Disponível em: <<http://www.face.ufmg.br/revista/index.php/gestoesociedade/article/viewFile/544/523>> acesso em 03/06/2011, 19h40min.
- MULLER, Michele; RAUSKI, Eliane de Fátima; EYNG, Ivanilde Scussiatto; MOREIRA, Joelma. **Comprometimento organizacional: um estudo de caso no supermercado “Beta”.** Revista Gestão Industrial v. 01, n 04: pp 511 -518. 2005. Disponível em:

<<http://www.pg.utfpr.edu.br/depog/periodicos/index.php/revistagi/article/viewArticle/146>> acesso em 02/05/2011, 20h30min.

REGO Arménio e SOUTO Solange. **A Percepção de Justiça como Antecedente do Comprometimento Organizacional: Um Estudo Luso-Brasileiro.** In: Revista de Administração Contemporânea, Vol. 8, Nº 1. Curitiba: ANPAD, 2004. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552004000100008&script=sci_arttext&tlng=pt> acesso em 02/05/2011, 20h:10min.

REGO, A.; SOUTO, S. **Comprometimento Organizacional em Organizações Autentizóticas: um estudo luso-brasileiro.** Revista de Administração de Empresas. São Paulo, vol.44, n.3, 2004. .

Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552004000100008&script=sci_arttext&tlng=pt> acesso em 02/05/2011, 20h:05min.

REGO Arménio CUNHA, Miguel Pinha e SOUTO Solange. **Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional, 2007, RAE-eletrônica, v. 6, n. 2, Art. 12,** disponível em:

<<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=3840&Secao=ARTIGOS&Volume=6&Numero=2&Ano=2007>> acesso em 02/05/2011, 20:00h.

SOUZA, Adalberto Dias de. **A influência das relações de trabalho, sobre comprometimento: um estudo em pequenas empresas indústrias dos municípios da região da Comcam.** 152 páginas. Dissertação de Mestrado em Administração – Departamento de Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba –PR, 2004.

STEIL, Andréia Valeria e SANCHES, Elizabeth Navas. **Comprometimento organizacional como estratégia de controle.** 22º Enanpad, 1998 (CD-ROM).

SILVA, André Vasconcelos. **Comprometimento Organizacional: Reflexões sobre a produção nacional.** estudos, Goiânia, v. 36, n. 1/2, p. 33-56, jan./fev. 2009. Disponível em:

<<http://seer.ucg.br/index.php/estudos/article/view/1017/715>> acesso em 02/05/2011, 19h36min.

TAMAYO, Alvaro *et al.* **Prioridades Axiológicas e Comprometimento Organizacional. Psic.: Teor. e Pesq. vol.17 no.1 Brasília Jan./Apr. 2001.** Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-37722001000100006&script=sci_arttext&tlng=es> acesso em 06/03/2011, 20h05min.