

**Título:**

**Comprometimento Organizacional no Âmbito do Serviço Público: reflexões sobre o fenômeno a partir da visão dos servidores de uma Universidade Federal.**

**Autores:**

**1- Mariana de Brito Sassi Farias, Msc.**

E-mail: mariana\_adm@hotmail.com

Universidade Federal de Pernambuco – UFPE - Brasil

**2- Mônica Maria Barbosa Gueiros, Dra.**

E-mail:monica.gueiros@ufpe.br

Universidade Federal de Pernambuco – UFPE – Brasil

**RESUMO**

O trabalho teve como foco o estudo do comprometimento organizacional de servidores públicos integrantes de uma Universidade Federal Brasileira. Como objetivos específicos, têm-se: identificar quais variáveis são antecedentes do comprometimento com base nos fatores: sexo, idade, escolaridade, tempo de serviço, função gratificada, lotação e cargo; verificar se existe diferença significativa de comprometimento entre servidores de acordo com o tempo de serviço; identificar a base predominante do comprometimento considerando as bases afetiva e instrumental; e descrever a percepção dos servidores sobre comprometimento. A revisão de literatura fundamentou-se na compreensão do construto sobre comprometimento, seguida por explanações sobre as variáveis antecedentes, bem como as bases/dimensões do comprometimento e seu entendimento no âmbito do serviço público. O estudo foi quantitativo e utilizou questionários com perguntas fechadas e uma pergunta aberta. Os resultados apontaram um nível mediano de comprometimento dos respondentes deste estudo. Quanto às bases do comprometimento, constatou-se predominância da base afetiva em relação à instrumental, caracterizando um vínculo emocional dos servidores com a instituição. Em relação às variáveis pessoais antecedentes, três foram consideradas significativas: escolaridade, tempo de serviço e exercício de função gratificada. As demais variáveis não obtiveram resultados significativos. Quanto à percepção dos servidores foi possível observar que os respondentes entendem comprometimento como um fenômeno relacionado

principalmente a variáveis pessoais e do trabalho, sendo o reconhecimento e valorização do servidor e os salários, benefícios e incentivos, as categorias mais citadas como antecedentes do comprometimento. Como contribuições, os achados podem trazer melhorias para a gestão das universidades que uma vez conhecendo os fatores que tornam o servidor comprometido podem desenvolver programas / ações que valorizem seus funcionários e promovam melhorias no ambiente de trabalho. Para futuras pesquisas, sugere-se a ampliação dos casos estudados para outras instituições de ensino superior, além do monitoramento do comprometimento dos servidores pesquisados ao longo dos anos.

**Palavras-chave:** Comprometimento organizacional. Variáveis antecedentes. Servidores públicos. Gestão pública.

## 1 INTRODUÇÃO

No atual contexto de avanços e mudanças, o setor público e seus servidores passam cada vez mais a ser objetos de estudo surgindo temas como administração voltada para o alcance de resultados, descentralização, comprometimento, desempenho, incentivo à criatividade e à inovação.

Visando entender como essas mudanças e avanços da administração pública causam impacto no comportamento dos servidores e em seu comprometimento com uma organização pública, o presente artigo analisou o comprometimento dos servidores públicos, identificando quais variáveis antecedentes estão presentes no vínculo com a instituição. O estudo toma como base duas dimensões do comprometimento organizacional (afetiva e instrumental) propostas por Meyer e Allen (1991) e o modelo de Bastos *et al.* (2003).

Como objetivo geral, tem-se: identificar quais variáveis, dentro do grupo de características pessoais, são antecedentes do comprometimento dos servidores públicos pesquisados. Os objetivos específicos são: identificar quais variáveis são antecedentes do comprometimento organizacional com base nos seguintes fatores: sexo, idade, escolaridade, tempo de serviço, exercício de função gratificada, unidade de lotação e cargo; verificar se existe diferença significativa de comprometimento entre servidores de acordo com o tempo de serviço, comparando servidores que têm entre 5 e 10 anos de serviço com servidores que têm

mais de 20 anos na instituição; e descrever a percepção dos servidores sobre comprometimento organizacional.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

Para esse estudo, foi adotado o conceito apresentado por Bastos (1994), que engloba significados comuns a várias definições existentes na literatura. Para Bastos (1994), o comprometimento envolve a noção do desejo de permanecer, de continuar; o sentimento de orgulho por pertencer; a identificação, o apego, o envolvimento com objetivos e valores; exercer esforço e empenho em favor de.

Em trabalho recente, Bastos *et al.* (2013) enriquecem o conceito de comprometimento ao apontar conteúdos centrais do ser comprometido, a saber: noção de engajamento; dedicação à organização; zelo pelo setor em que trabalha; respeito à hierarquia, às normas e aos procedimentos organizacionais; preocupação com o crescimento da organização; cumprimento do contrato de trabalho; zelo pela imagem da organização; e busca de crescimento pessoal e profissional junto à instituição.

A pesquisa sobre comprometimento organizacional é fortemente caracterizada pela busca de variáveis antecedentes, que explicam níveis diferentes de comprometimento organizacional (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982; MATHIEU; ZAJAC, 1990; FINK, 1992; BASTOS, 1993 e 1994; MORAES *et al.* 1997; SÁ; LEMOINE, 1998 e 1999; BANDEIRA, MARQUES e VEIGA, 1999; COSTA, 2000; TAMAYO *et al.* 2001; SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004) e tem sido realizada tentando reconhecer o conjunto de fatores antecedentes ou preditores, correlatos e consequentes que o compõe.

Para Costa (2000) e Medeiros *et al.* (2002), as variáveis antecedentes são, na sua maioria, compostas pelas características pessoais ou demográficas (idade, sexo, nível do cargo, tempo na organização, percepção de competências, habilidades, salário, tempo no cargo, facilidade de ingresso na organização, oportunidades de crescimento e aprendizagem); características do trabalho (desafio, caráter inovador do trabalho, grau de autonomia, *feedback*, relacionamento com o supervisor e o grupo, divisão do trabalho, estilo participativo, aceitação de sugestões) e características organizacionais (políticas de gestão, tamanho, centralização, formalização, comunicação organizacional e políticas de gestão de pessoas).

A evolução do estudo do comprometimento fez com que modelos multidimensionais, que visam descrever a presença de mais de um componente no comprometimento, começassem a ser considerados depois que alguns pesquisadores perceberam que os enfoques unidimensionais eram componentes presentes no vínculo psicológico entre indivíduo e organização. Para descrever a presença de mais de um componente no comprometimento, Meyer e Allen (1991) usam a expressão “componentes do comprometimento”, já que as relações empregado – organização refletem vários graus de cada um desses componentes.

O modelo de comprometimento proposto por Meyer e Allen (1991) é internacionalmente aceito e foi validado em várias culturas. Nesse modelo, os autores conceitualizam o comprometimento organizacional em três componentes: afetivo, instrumental e normativo.

O comprometimento afetivo é como um apego, como um envolvimento, em que há uma identificação com a organização. Segundo Meyer e Allen (1991), empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque assim o desejam.

Já no comprometimento instrumental, os empregados permanecem por necessidade, ou seja, o comprometimento é percebido como um custo associado a deixar a organização.

No comprometimento normativo, por seu turno, há uma obrigação em permanecer na organização, ou seja, os empregados permanecem porque sentem que são obrigados.

Vale ressaltar que as dimensões referidas podem ser manifestadas de maneira isolada ou combinadamente. Se não o fosse, significaria dizer que tais componentes são mutuamente excludentes, o que não estaria em harmonia com o modelo estudado (MEYER; ALLEN, 1991; MEYER; ALLEN; SMITH, 1993; MEDEIROS, 2003; MOSCON; BASTOS; SOUZA, 2012).

Os itens da base normativa não serão utilizados nesse artigo visto que estudos realizados por Cooper – Hakim e Viswesvaram (2005) e Meyer *et al.* (2002) apontam para uma sobreposição dessa base com a afetiva.

### **3 MÉTODO**

A unidade de análise foi uma instituição de ensino público, Universidade Federal. O universo da pesquisa de campo foi o corpo de servidores técnico – administrativos da Universidade. Para tal, foi escolhido como objeto de estudo os servidores das 7 Pró-Reitorias.

Dos 580 servidores das Pró-Reitorias, foram selecionados para participar da pesquisa 68 servidores uma vez que esses têm mais de 5 anos de tempo de serviço. O objetivo desse corte foi comparar o comprometimento de servidores que têm entre 5 a 10 anos de serviço com servidores que têm mais de 20 anos na Instituição, uma vez que estudos na área apontam para o nível de comprometimento maior de servidores que possuem mais tempo de serviço na instituição (LEITE, 2004; COSTA, 2007; MEDEIROS, 2003).

Para o cálculo da amostra, foi utilizada fórmula proposta por Cochran (1977) na qual é adotado um nível de confiança de 95%, e o erro amostral tolerável de 8%.

Do total de 580 servidores das Pró-Reitorias em análise, têm-se 498 dentro do perfil a ser estudado (pessoas com tempo de serviço entre 5 e 10 anos, e pessoas com mais de 20 anos de serviço). De acordo com o cálculo proposto, desses 498 (população) o tamanho da amostra foi de 72 pessoas.

Como instrumento de coleta de dados foi utilizado um questionário dividido em quatro partes: a primeira com perguntas fechadas para identificar o perfil dos servidores. A segunda parte aferiu a intensidade do comprometimento do servidor dentro das dimensões afetivas e instrumentais propostas por Meyer e Allen (1991). A terceira parte do questionário foi baseada no Modelo de Bastos *et al.* (2003) e verificou a medida comportamental de comprometimento avaliando adicionalmente a natureza instrumental ou afetiva da relação do indivíduo com a organização. A quarta parte, e final, foi composta por uma única questão aberta, a qual indagou o servidor sobre sua opinião a respeito do que faz com que o servidor seja comprometido.

Os questionários foram distribuídos pelos pesquisadores aleatoriamente, visando contemplar todas as Pró-Reitorias estudadas.

Para implementar os procedimentos de análise estatística (cálculo de frequência das variáveis e fórmulas estatísticas) utilizou-se o pacote estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*).

Para análise das partes 1, 2 e 3 do questionário foram observadas as frequências de cada resposta. Para análise da questão aberta (parte 4), foi utilizada a análise de conteúdo, técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema (VERGARA, 2005).

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com base nos achados, a maioria dos servidores é do gênero feminino, possui escolaridade de Pós-Graduação (Curso de Especialização), tem mais de 45 anos de idade e mais de 20 anos de serviço na instituição pesquisada. Quanto ao local de trabalho, o maior número de servidores pesquisados foi da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, que é também a Pró-Reitoria que possui maior número de funcionários. A maior parte dos servidores pesquisados (61,76%) exerce algum tipo de função gratificada e quanto ao cargo, a maior parte dos entrevistados são assistentes administrativos (58,8%), seguido de técnicos em contabilidade (10,3%) e auxiliar em administração (8,8%).

Para análise dos resultados referentes às variáveis antecedentes do comprometimento organizacional, inicialmente foram observadas as frequências de cada questão apresentada no instrumento de coleta, mostrando que o comprometimento dos servidores parece ter como base o vínculo afetivo por meio da identificação com a instituição, o sentimento de apego e pertencimento, além do desejo de permanecer como membro da organização (MEYER; ALLEN, 1991).

O comprometimento médio dos servidores foi de 52,46 pontos, sendo considerado um comprometimento mediano, dentro da escala de fraco (28 pontos) a forte (74 pontos).

Analisando as variáveis antecedentes dentro do Modelo proposto por Meyer e Allen (1991) foi possível observar que apenas a **variável escolaridade** possui relevância quando se trata do comprometimento organizacional dos servidores.

Dentro do Modelo proposto por Bastos *et al.* (2003) a pesquisa identificou **o tempo de serviço e o exercício de função gratificada** como variáveis significantes para o estudo do comprometimento organizacional no grupo pesquisado. Contrariando a literatura existente (LEITE, 2004; COSTA, 2007; MEDEIROS, 2003), os servidores com menos tempo de serviço obtiveram níveis de comprometimento superior aos servidores mais antigos na instituição. Já a variável exercício de função, confirmou o que dizem os estudos já realizados: servidores que exercem algum tipo de função são mais comprometidos que o grupo que não exercem. Alguns achados foram contrários aos resultados obtidos com a escala de Meyer e Allen (1991): na idade, os servidores mais novos mostraram-se mais comprometidos que os mais velhos; na escolaridade, servidores com formação mais elevada (ensino superior ou mais) foram considerados mais comprometidos que os servidores com menor grau de

formação (menor que o ensino superior); e no tempo de serviço, servidores com menor tempo de serviço são mais comprometidos que o grupo de servidores mais antigos.

Quanto às bases do comprometimento organizacional, nas duas escalas mensuradas, foi identificada a predominância da base afetiva. Os resultados apontam que os servidores pesquisados possuem vínculo afetivo maior que o instrumental.

Para descrever a percepção dos servidores acerca do comprometimento organizacional, foi utilizada a análise de conteúdo das 62 respostas à questão aberta. Foram definidas 11 categorias com base nas palavras e expressões coletadas. O Quadro 1 apresenta a distribuição das categorias e a frequência das respostas em ordem decrescente.

<b>Categorias</b>	<b>Frequência</b>
Reconhecimento e valorização do servidor	22
Salários, benefícios e incentivos financeiros	15
Gostar do que faz	14
Condições de trabalho	13
Escopo do trabalho	9
Senso de responsabilidade	8
Motivação	6
Relações interpessoais	6
Afinidade com a instituição	5
Centralização	2
Valores/Ética	1

Quadro 1 – Percepção dos servidores sobre comprometimento organizacional: categorias e frequências.

Fonte: Elaborado pelos autores.

O Quadro 2, a seguir, mostra a divisão das categorias elencadas na análise com base nos grupos de características que formam as variáveis propostas por Bastos *et al.* (2013), além da natureza do vínculo.

<b>Categorias</b>	<b>Características (grupo de variáveis)</b>	<b>Natureza do vínculo</b>
Reconhecimento e valorização do servidor	Pessoais	Afetivo

<b>Categorias</b>	<b>Características (grupo de variáveis)</b>	<b>Natureza do vínculo</b>
Salários, benefícios e incentivos financeiros	Trabalho	Instrumental
Gostar do que faz	Não se enquadra nas categorias relacionadas	Afetivo
Condições de trabalho	Trabalho	Instrumental
Escopo do trabalho	Trabalho	Instrumental
Senso de responsabilidade	Não se enquadra nas categorias relacionadas	Afetivo
Motivação	Não se enquadra nas categorias relacionadas	Afetivo
Relações interpessoais	Trabalho	Afetivo
Afinidade com a instituição	Não se enquadra nas categorias relacionadas	Afetivo
Centralização	Organização	Instrumental
Valores/Ética	Pessoais	Afetivo

Quadro 2 – Síntese da percepção dos servidores sobre comprometimento organizacional: categorias, características e natureza.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os servidores pesquisados percebem o comprometimento organizacional como um fenômeno que está relacionado principalmente a variáveis pessoais e do trabalho, sendo o reconhecimento e valorização do servidor e salários, benefícios e incentivos, as categorias mais citadas como preditoras do comprometimento no âmbito da Universidade pesquisada. Também foram identificadas categorias que não se enquadraram nas variáveis existentes na literatura.

Concluindo a análise dos resultados, o Quadro 3, a seguir, apresenta a síntese dos resultados da pesquisa elaborado com base na revisão de literatura realizada ao longo do trabalho.

Descrição	Escala utilizada	
	Meyer e Allen (1991)	Bastos <i>et al.</i> (2003)
Intensidade do comprometimento organizacional	Mediano	Mediano
Variáveis pessoais significativas	Escolaridade	Tempo de serviço e exercício de função gratificada
Diferença de comprometimento entre servidores com tempo de serviço entre 5-10 anos e mais de 20 anos	Não foram encontradas diferenças significativas	Servidores com tempo de serviço entre 5-10 anos apresentaram comprometimento superior ao grupo com mais de 20 anos
<b>Variáveis identificadas na análise da questão aberta (parte 4)</b>	<p><b>Pessoais:</b> reconhecimento e valorização do servidor; e valores/ética</p> <p><b>Trabalho:</b> salários, benefícios e incentivos financeiros; condições de trabalho; escopo do trabalho; e relações interpessoais</p> <p><b>Organização:</b> centralização</p>	
<b>Novas variáveis identificadas na parte 4 da pesquisa</b>	Gostar do que faz; senso de responsabilidade; motivação; e afinidade com a instituição	

Quadro 3 – Síntese dos resultados da pesquisa

Fonte: Elaborado pelos autores.

## 5 CONCLUSÕES

O artigo teve como foco o estudo do comprometimento organizacional, identificando quais variáveis dentro do grupo de características pessoais são antecedentes do comprometimento dos servidores técnico-administrativos e analisando o fenômeno com base na percepção desses servidores públicos. Os achados revelam que há predominância do componente afetivo (vínculo emocional do indivíduo com a organização), seguido do

componente instrumental (sentimento de necessidade). Quanto à intensidade do comprometimento foi constatado um nível mediano, não sendo considerado nem fraco, nem forte para ambas as escalas aplicadas. Do total de respondentes, 33% apresentou um nível de comprometimento entre 48 - 58 pontos (numa escala que vai de 28 – fraco a 74 pontos - forte). A média do comprometimento foi igual a 52,46 pontos.

Quanto às variáveis antecedentes, utilizando a escala proposta por Meyer e Allen (1991) os achados desse estudo constataram que a escolaridade teve significativa influência no comprometimento dos servidores (quanto maior a escolaridade, menor o nível de comprometimento). As demais variáveis não apresentaram relação com o fenômeno estudado.

Por sua vez, no estudo das variáveis com base no Modelo de Bastos *et al.* (2003), identificou-se significância nas variáveis tempo de serviço e exercício de função gratificada. A escolaridade apresentou resultado contrário, ou seja, quanto maior o nível de formação do servidor, mais comprometido. O tempo de serviço também apresentou resultados opostos à literatura existente (e à escala de Meyer e Allen, 1991, inclusive), uma vez que servidores com tempo de serviço entre 5 -10 anos mostraram comprometimento superior ao grupo de servidores com mais de 20 anos analisados. A variável exercício de função gratificada também apresentou relevância significativa para o estudo, sendo considerada uma boa antecedente do comprometimento organizacional: servidores que exercem algum tipo de função apresentaram nível de comprometimento superior ao grupo de servidores que não exerciam função gratificada. Por apresentar um número maior de variáveis significativas se comparada à escala de Meyer e Allen (1991) e por unir no mesmo instrumento a mensuração da intensidade e da natureza dos vínculos, a escala proposta por Bastos *et al.* (2003) foi considerada adequada para esta pesquisa específica, inclusive podendo ser replicada em estudos futuros como a escala principal do instrumento de coleta, sem a necessidade de estar aliada à outras escalas mais antigas.

Na análise da questão aberta, a qual indagou o servidor sobre os fatores que o fazem comprometido com a organização, foi possível observar que os respondentes dessa pesquisa percebem o comprometimento organizacional como um fenômeno que está relacionado principalmente a variáveis pessoais e do trabalho, sendo o reconhecimento e valorização do servidor e os salários, benefícios e incentivos, as categorias mais citadas como preditoras do comprometimento. Também foram identificadas categorias que não se enquadraram nas variáveis existentes na literatura sugerindo possíveis estudos futuros para averiguar suas

significâncias. Quanto à natureza do vínculo do comprometimento, os achados revelaram predominância do comprometimento de base afetiva, acompanhando, dessa forma, os resultados encontrados na parte de questões fechadas.

Uma sugestão para trabalhos futuros seria investigar além dos servidores técnico-administrativos, o seu superior imediato, os colegas de trabalho e os usuários dos serviços, com o intuito de se obter resultados mais próximos da realidade do comprometimento desses servidores.

Acredita-se que esse trabalho contribuiu para a ampliação do conhecimento do campo de estudo do comprometimento nas organizações públicas trazendo como reforço adicional, qual seja, a percepção dos servidores quanto aos fatores que o fazem comprometidos com a organização. Como sugestões para futuras pesquisas, aponta-se a ampliação dos casos estudados para os demais setores da Universidade, além do monitoramento do comprometimento dos servidores investigados ao longo dos anos.

Possivelmente, ampliando-se a pesquisa sobre essa temática, a Universidade pesquisada pode utilizar esse trabalho como forma de entender os fatores que levam os servidores a serem comprometidos e a partir daí, desenvolver programas que valorizem a carreira e o desenvolvimento profissional e pessoal de seus técnicos. Da mesma forma, se forem identificados níveis baixos de comprometimento, esse tipo de pesquisa pode ser utilizada com vistas a mudar esse cenário e diminuir, por exemplo, os índices de rotatividade e a insatisfação dos servidores com a organização, uma vez que não apenas os servidores comprometidos devem ser “trabalhados”. Estudar as causas do “não comprometimento” pode amenizar perdas no quadro funcional, melhorar índices de desempenho e promover mudanças no ambiente de trabalho.

## **REFERÊNCIAS**

BANDEIRA, M.L.; MARQUES, A.L.; VEIGA, R.T. Validando um instrumento de medidas de comprometimento: uma proposta empreendedora voltada para as dimensões acadêmica e empresarial. In: Encontro Anual da ANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** . Foz do Iguaçu, 1999.

BASTOS, A. V. B. Comportamento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 3, p.52-64, Mai 1993.

\_\_\_\_\_. **Comprometimento no trabalho:** a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. 1994. 313 f. Tese (Doutorado), Universidade de Brasília, Brasília, 1994.

BASTOS, A. V. B.; MORAIS, J. H. M.; MENEZES, I. G.; RIOS, M. Comprometimento organizacional e validação de um novo instrumento de medida do construto. In: Congresso Norte - Nordeste de Psicologia: construindo a psicologia brasileira – desafios da ciência e prática psicológica, 3., 2003, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa, 2003.

BASTOS, A. V. B.; RODRIGUES, A. C. A.; MOSCON, D. C. B.; SILVA, E. E. C.; PINHO; A. P. M. Comprometimento organizacional: fundamentos para a gestão de pessoas. In: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. (Org.). **O trabalho e as organizações:** atuações a partir da Psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013. Cap. 10. p. 279 - 310.

COCHRAN, W. G. **Técnicas de amostragem.** 2. ed. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1977.

COOPER-HAKIM, A.; VISWESVARAN, C. The construct of work commitment: testing an integrative framework. **Psychological Bulletin**, v. 131, n. 2, p. 241-259, 2005.

COSTA, V.M.F. **As influências de um programa de participação nos resultados no comprometimento organizacional:** o caso de uma empresa gaúcha do ramo moveleiro. 2000. Dissertação (Mestrado) – Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

\_\_\_\_\_. **As bases afetiva e instrumental do comprometimento organizacional:** confrontando suas diferenças entre empresas e trabalhadores da agricultura irrigada do Pólo Juazeiro/Petrolina. 2007. 269 f. Tese (Doutorado) - Curso de Doutorado em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007.

FINK, S.L. **High commitment workplaces**. New York: Quorum Books, 1992.

LEITE, C. F. F. **Comprometimento organizacional na gestão pública**: um estudo de caso em uma Universidade Estadual. 2004. 214 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Acadêmico em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2004.

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, 171 – p. 194, 1990.

MEDEIROS, C.A.F; ALBUQUERQUE, L. G; MARQUES, G. M., SIQUEIRA, M. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. In: Encontro Anual da ANPAD. 26., 2002, Salvador. **Anais...** . Salvador, 2002.

MEDEIROS, C.A.F.; ALBUQUERQUE, L. G; MARQUES, G. M., SIQUEIRA, M. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**. [online]. 2003, vol.7, n.4, pp. 187-209. ISSN 1982-7849.

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

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

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**. 78, 4, p. 538-551, 1993.

MEYER, J. P. *et al.* Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. **Journal of Vocational Behavior**, v.61, p.20 – 52, 2002.

MORAES, L.F.R.; MARQUES, A.L.; KILIMNIK, Z.M.; PEREIRA, L.Z.; SANTOS, C.M.Q. Comprometimento organizacional: um estudo de caso comparativo em Universidades Federais mineiras. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 21., 1997, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD, 1997.

MOSCON, D. B.; BASTOS, A. V. B.; SOUZA, J. J. É possível integrar, em um mesmo conceito, os vínculos afetivo e instrumental? O olhar de gestores sobre o comprometimento com a organização. **Organização & Sociedade**, v.19, n.61, p. 357-373, abr./jun. 2012.

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

SÁ, M.A.D.; LEMOINE, C. O estilo da liderança como fator de comprometimento na empresa. In: Encontro Anual da ANPAD, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** . Foz do Iguaçu, 1998.

SÁ, M.A.D.; LEMOINE, C. 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, 1999.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JUNIOR, S. Vínculos do indivíduo com a organização e com o trabalho. In: Zanelli, J.C.; Borges-Andrade, J.E. e Bastos, A.V.B. (Orgs) **Psicologia, organizações e trabalho**. Porto Alegre: Artemed, 2004.

Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos do Governo Federal (SIAPE). Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/>>. Acesso em: 23 mai. 2014.

TAMAYO, A.S.; VILAR, L.S.; ALBERNAZ, J.V.; RAMOS, J.L.; FERREIRA, N.P.  
**Prioridades axiológicas e comprometimento organizacional.** Psicologia: teoria e pesquisa,  
2001. v. 17. n. 1. p. 27-35.

VERGARA, S.C. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005.