

O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL EM UMA GRANDE EMPRESA BRASILEIRA DO SEGMENTO DE SAÚDE¹

Tiago Dalpiaz
MBA em Gestão Estratégica de Negócios
Universidade Federal de Pelotas
tiagodalpiaz@yahoo.com.br

Simone Portella Teixeira de Mello
Universidade Federal de Pelotas
sptmello@gmail.com

Paulo de Almeida Afonso
Universidade Federal de Pelotas
paulodealmeidaafonso@gmail.com

RESUMO

Os colaboradores das organizações estão por trás das conquistas, dos lucros e dos resultados e o comprometimento organizacional parece ser o segredo de sucesso de qualquer organização. Neste estudo avaliou-se o grau de comprometimento dos colaboradores da área comercial de uma grande empresa nacional no segmento da saúde por meio da aplicação da Escala de Bases de Comprometimento Organizacional (EBACO). Aplicou-se o questionário via intranet aos 71 profissionais da área que atuam na empresa em todas as regiões do Brasil, representando cerca de 60% dos colaboradores envolvidos na área comercial da organização. Os resultados revelam que bases como obrigação em permanecer, afiliativa, falta de recompensas e oportunidades e escassez de alternativas de outras oportunidades de trabalho apontaram comprometimento abaixo da média ou baixo comprometimento. Por outro lado, as bases afetiva e de obrigação pelo desempenho apresentaram resultados com nível de comprometimento acima da média e alto, respectivamente. O fato de ser uma empresa familiar com os fundadores ainda no controle, assim como estar no segmento de saúde pode explicar tais resultados. O contexto econômico atual e a restrição de oportunidades de trabalho também ratificam os resultados. Sugere-se que ações pontuais possam ser desenvolvidas às equipes visando melhorias no clima organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: comprometimento, comprometimento organizacional, comprometimento na área comercial.

¹ Recepção: 05/2019.

Aprovação: 07/2019

Publicação: 08/2019

ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN A LARGE BRAZILIAN HEALTHCARE COMPANY

ABSTRACT

Organizations' employees are behind the achievements, profits and results, and organizational commitment seems to be the key of success of any organization. This study evaluated the degree of commitment of employees in a large national healthcare company commercial department through the application of the Organizational Commitment Scale (OCS). The questionnaire was applied via intranet to 71 professionals who work in the company in all regions of Brazil, which represents about 60% of the employees engaged in the commercial department of the organization. The results reveal that bases as the obligation to remain, affiliation, lack of rewards and opportunities, and lack of other work opportunities have pointed to below average or low commitment. On the other hand, the affective and performance obligation bases presented results as above average and high commitment, respectively. By being a family business, with the management of its founders, as well as by being a healthcare company can explain such results. The current economic context and the lack of job opportunities also confirm the results. It is suggested that specific actions be developed to employees aiming at improvements in the organizational climate.

KEYWORDS: commitment, organizational commitment, commercial sector's commitment.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, questões relacionadas ao comprometimento nas organizações são recorrentes nos estudos sobre comportamento organizacional. O vínculo forte entre colaboradores e empresas revela um diferencial competitivo, em especial no contexto contemporâneo de mudanças e incertezas (RUI *et al.*, 2015). O tema também está presente em distintas áreas do conhecimento. Alguns estudos podem ser citados, como no setor de educação (ROWE; BASTOS; PINHO, 2013, RIBEIRO FILHO; HONÓRIO, 2014) e no setor bancário (BEZERRA; BIZARRIA; TASSIGNY, 2013). Genari, Faccin e Macke (2013) discutiram o comprometimento no ambiente da viticultura na serra gaúcha. Já Paiva, Dutra e Luz (2015) investigaram o tema no setor de vendas *call center* em Minas Gerais, Brasil. Contudo, estudos sobre o comprometimento organizacional no setor comercial do segmento de saúde ainda são escassos. São setores peculiares pelas motivações e recompensas distintas de outros segmentos de mercado. Por isso, acredita-se que este estudo possa contribuir para avanços na literatura sobre o comprometimento organizacional.

O momento atual vivenciado pelas organizações está demarcado por um período de mudanças nos processos produtivos, seja no nível estratégico, gerencial ou operacional, que as pressionam a desenvolver tecnologias físicas e de gestão para se sustentarem em um mercado altamente competitivo (KOTLER, 2006).

A relação entre empregador e empregado também vem passando por diversas alterações, deixando de se configurar apenas por um contrato de trabalho, definido por horas trabalhadas e compensações pagas ao final de um período de trabalho. Por essa razão, as

organizações preocupam-se, cada vez mais, com o ser humano em si, seus anseios, suas necessidades e satisfações, procurando criar alternativas que possam fazer com que o indivíduo se envolva com os objetivos empresariais e permaneça trabalhando produtivamente (ARRAES *et al.*, 2017).

Motta (2001) fundamenta essas considerações pontuando que no futuro o maior desafio das empresas está ligado à percepção de que as tecnologias não serão os únicos passos para se atingir o resultado empresarial esperado. Para ele, a satisfação e o comprometimento das pessoas é que elevarão os conceitos propalados pelos novos modelos organizacionais.

A compreensão da importância de se investir cada vez mais em equipes de trabalho enquanto capital estratégico ratifica a importância de estudos no campo do comportamento organizacional. Afinal, como salienta Siqueira (2008), são as pessoas comprometidas com o trabalho, com suas habilidades e singularidades que serão capazes de melhorar os processos e conferir maior produtividade e competitividade às organizações. Por isso, acredita-se que o comprometimento do trabalhador nas organizações reflete o seu próprio desempenho no ambiente de trabalho, e estudar tal relação auxilia na busca por melhores desempenhos tanto dele quanto da organização.

Nesse contexto, é importante que o trabalhador seja visto com atenção pelos gestores, já que seu comportamento influencia no desempenho organizacional (CUNHA; BACINELLO; KLANN, 2016). Os comportamentos dos trabalhadores estão relacionados ao estabelecimento de vínculos entre o trabalhador e a organização e é a partir desses elos que não apenas a produtividade do trabalhador pode aumentar, mas a possibilidade de uma melhor compreensão das relações de trabalho, inclusive na qualidade de vida no trabalho. Logo, esse tema não se esgota, pois revela-se como um caminho de reflexão, mas também de mudança na relação trabalhador-organização.

Sendo assim, o objetivo de pesquisa é investigar o comprometimento organizacional de uma equipe comercial de uma grande empresa nacional que atua no setor de análises clínicas e apoio laboratorial. A empresa trabalha com duas frentes comerciais. Uma trata-se de captação própria de análises clínicas e a outra é o Lab-to-Lab, que dá apoio a laboratórios clínicos de todo o país. Para tanto, usou-se Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO) desenvolvida e validada por Medeiros e Anders (1998) e presente em diversos estudos brasileiros sobre o tema, tanto no âmbito privado quanto no público.

A estrutura deste trabalho apresenta inicialmente o embasamento teórico com os seguintes temas: comprometimento organizacional e suas condicionantes. A seguir, descreve-se os aspectos metodológicos desta pesquisa e posteriormente os resultados e discussão do estudo. Na sequência, faz-se as conclusões, limitações e sugestões de pesquisas futuras, e por fim relaciona-se as referências consultadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A partir do final da década de 1970, percebeu-se uma maior preocupação de pesquisadores e profissionais vinculados à área da gestão em compreender melhor o comprometimento dos trabalhadores com a organização, apesar de essa temática já se encontrar indiretamente presente nas agendas de estudos por uma longa tradição que tem se debruçado sobre o comportamento humano no âmbito laboral. É o que salienta Bastos (1993), quando destaca que foi a partir da década de 1980 que o tema se tornou mais intensamente investigado. Esse autor é pioneiro nos estudos sobre comprometimento organizacional no

Brasil e sua influência se dá especialmente a partir de sua análise de comprometimento a partir da teoria das apostas laterais ou Side-bets de Becker (1960). Essa teoria concebe que o trabalhador tende a permanecer na sua organização em razão da existência de benefícios, vantagens e lucros auferidos nela que são melhores do que os de outra organização. Então, o trabalhador titubeia quanto a uma nova oportunidade de trabalho em outra organização e pode sentir-se desestimulado por uma série de fatores como a perda da antiguidade e as relações em sua organização de origem diante de uma nova oportunidade de trabalho. Ou seja, o titubear equivale às apostas laterais, as perdas e os ganhos em permanecer ou mudar de organização.

Sendo assim, Bastos (1993) conceitua o comprometimento organizacional a partir de vários significados, dentre eles os de engajamento, agregamento e envolvimento, caracterizados por sentimentos ou reações afetivas positivas. O comprometimento organizacional pode ser entendido pela pelas ações, intenções e afetos como o indivíduo lida com seu trabalho e com a empresa ou com atitudes ante o trabalho que permitem a identificação e a decodificação dos fatores pessoais de cada trabalhador.

Num contexto mais recente, o comprometimento organizacional é caracterizado como uma busca constante pelo bem comum seja esse dentro de uma organização ou de uma profissão, seja, ainda, como uma força relacionada à identificação e ao envolvimento existente entre pessoas (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014).

Porém, a contribuição de Meyer e Allen (1991, p.67) ainda é pertinente quando se trata do tema. Para esses autores, o comprometimento organizacional está associado a um “estado psicológico que caracteriza a relação do empregado com a organização, e tem implicações na decisão de continuar ou não membro na organização”. Para esses autores, o reconhecimento e as recompensas também se pautam por fatores que afetam positivamente (ou negativamente, quando da sua ausência) o comprometimento, fortalecendo os vínculos entre o empregado e o empregador.

Paschoal e Tamayo (2008) vão ao encontro dessa perspectiva e acrescentam que o comprometimento parece ser consequência das necessidades que o empregado tem diante da organização. Essas necessidades podem ser caracterizadas como uma ligação entre crenças e valores, criando um sentimento de afeição entre o empregado e a empresa, fazendo o primeiro desejar permanecer ou continuar a exercer suas funções.

Na mesma linha, Rego (2004) presume que as pessoas mais comprometidas têm maiores probabilidades de permanecerem na organização e de se empenharem na execução do seu trabalho e dos objetivos da organização.

Alguns estudos fazem uma revisão das alterações no contexto político e econômico mundial desde a Revolução Industrial e de suas influências sobre o comportamento organizacional, destacado por Barros (2007). Para a autora, em meados do século XX, as organizações começaram a adotar estratégias ligadas à retenção de profissionais capacitados, motivadas pela tentativa de reduzir os custos de substituição de pessoal. Essa época também foi marcada pelo surgimento do conceito de comprometimento, seguido de estudos visando sua operacionalização e mensuração. Contudo, foi a partir do final do século XX, com as novas relações de trabalho estabelecidas, o enxugamento das organizações e a difusão do conceito de competências, que a busca de permanência do empregado deu lugar à necessidade de bons desempenhos, à qualidade do trabalho e aos resultados em prol da organização, configurando as demandas por comprometimento no trabalho (BARROS, 2007).

Meyer e Allen (1991) reconheceram a necessidade de mais investigações no estudo das dimensões do comprometimento organizacional. Destacam que a visão mais comum relacionada ao comprometimento é que ele se refere ao estado psicológico que caracteriza as relações dos funcionários com a organização e que implica na decisão de continuar fazendo parte da mesma. Os autores descreveram três componentes do comprometimento, descritos a seguir e que foram tratados por outros autores e fundamentaram os estudos do tema no Brasil. São eles:

- a) comprometimento afetivo: relacionado ao vínculo emocional do funcionário, de identificação e de envolvimento deste com os valores e os objetivos da organização;
- b) comprometimento instrumental: relacionado a um comprometimento percebido como custos associados por deixar a organização, mas também pode estar associado à questão de disponibilidade de emprego no mercado de trabalho;
- c) comprometimento normativo: relacionado ao sentimento de obrigação, de cunho moral, em permanecer na organização, um senso de gratidão com a organização em virtude de algo que tenha recebido desta.

Ao estabelecerem as dimensões do comprometimento organizacional asseveram que não é claro que as três dimensões estabelecidas são os únicos componentes relevantes do comprometimento, ou que cada uma represente um construto único (MEYER; ALLEN, 1991).

No comprometimento organizacional, o ponto em comum das definições é ser um estado psicológico que caracteriza a relação indivíduo-organização. O que as diferencia é a natureza desse estado. O comprometimento, então, é um vínculo do trabalhador com os objetivos e interesses da organização, estabelecido e perpetuado por intermédio de pressões normativas (LEITE; DE ALBUQUERQUE, 2011).

Os crescentes estudos sobre comprometimento estão baseados no fato de que ele pode afetar diversas atitudes e comportamentos importantes no contexto organizacional, como a assiduidade, a intenção ou o abandono efetivo da organização, a pontualidade, as atitudes frente às mudanças, o desempenho individual, os comportamentos de cidadania ou a negligência e o desempenho organizacional (DIAS; MAESTRO FILHO, 2008).

Assim, verifica-se que o comprometimento está diretamente relacionado à ampliação da consciência do indivíduo. Este processo ocorre na medida em que o comprometimento para com a organização não se contenta apenas com recompensas financeiras, mas sim com o desejo de conhecer melhor a si mesmo e a empresa, para poder participar efetivamente da vida organizacional. Esta participação pode ser reforçada quando se percebe que o comprometimento está vinculado ao grau com que o indivíduo aceita e internaliza os valores e os objetivos da empresa e toma consciência de seu papel em termos de possibilidades de contribuição para o atendimento destes objetivos e valores (CANTARELLI et al., 2014).

Estudos mais recentes no âmbito do setor público relacionam comprometimento com outros constructos. Rowe, Bastos e Pinho (2011), por exemplo, destacam que o comprometimento afetivo influencia no empenho instrucional de professores em aspectos como a exigência, o encorajamento e até mesmo o perfeccionismo na performance desse profissional. Já no estudo de Queiroz, Queiroz e Marques (2017), observa-se um baixo grau de comprometimento normativo, que diz respeito àquele sentimento de obrigação, de dever permanecer na organização, um dever de cunho moral ou mesmo um senso de gratidão com a

organização, decorrente de algo que tenha recebido dessa. E esse resultado afeta a organização, estando suscetível ao *turnover* desse baixo comprometimento.

Num contexto brasileiro, Medeiros e Enders (1998), estudaram o tema, desenvolveram e validaram a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO), reconhecendo a pertinência dessa perspectiva para a mensuração do comprometimento organizacional. Esse instrumento atende às considerações de Meyer e Allen, permitindo que o tema seja investigado em uma perspectiva de dimensões múltiplas, ampliadas e ajustadas à realidade brasileira, a saber: afetiva; obrigação em permanecer; obrigação pelo desempenho; afiliativa; falta de recompensas e oportunidades; linha consistente de atividades e escassez de alternativas.

Medeiros *et al.* (2005) asseguram que a pesquisa do comprometimento organizacional utiliza, já há algum tempo, os modelos de múltiplos componentes para mensurar o comprometimento, e esses modelos têm a característica negativa de não se ajustarem às diferentes culturas em que são testados. Ensejam, de tal modo, um problema de confiabilidade dos instrumentos. Dessa forma, os autores propuseram um construto de caráter exploratório que tentasse identificar os componentes do comprometimento mais adequados ao contexto cultural brasileiro.

Como forma de preencher esta lacuna de identificação e mensuração das bases do comprometimento organizacional, os autores desenvolveram a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO) ampliando as bases utilizadas para mensurar os níveis de comprometimento. Mais adiante, os estudos de Siqueira (2008) então, exploram o comprometimento organizacional a partir de sete bases que são: afetiva, obrigação em permanecer, obrigação pelo desempenho, afiliativa, falta de recompensas e oportunidades, linha consistente de atividades e escassez de alternativas.

A base afetiva relaciona-se ao alinhamento dos objetivos, das crenças e dos valores da organização aos dos seus funcionários. A obrigação em permanecer refere-se a um sentimento de compromisso moral das pessoas da organização em nela permanecer, podendo existir até um sentimento de culpa em deixá-la. A base obrigação pelo desempenho associa-se a um sentimento de compromisso em atingir os resultados objetivados pela organização e sugere que as pessoas devem se esforçar para cumprir suas tarefas de forma eficiente e eficaz em benefício da empresa. A base afiliativa sugere um reconhecimento do indivíduo como membro do grupo e da organização e remete à ideia de coletividade e pertença (BASTOS, 2008).

A base falta de recompensas e oportunidades representa a ideia de que qualquer esforço além do normal em benefício da organização deve ser devidamente recompensado, reconhecido na forma de geração de oportunidades de crescimento profissional. A base linha consistente de atividade refere-se à crença de que se deve manter a atitude esperada dentro da organização na perspectiva de manter o emprego, ou seja, deve-se obedecer às regras no intuito de expressar os comportamentos ditos mais adequados. A base escassez de alternativas indica, a percepção do indivíduo em possuir poucas alternativas de trabalho caso deixe a organização. De acordo com essa base, o trabalhador se sente coagido a continuar exercendo as suas funções na instituição por medo de não encontrar trabalho se vier a ficar desempregado (BASTOS, 2008).

3 METODOLOGIA

Buscando conhecer melhor o colaborador e entender o que o motiva e o faz se envolver com a empresa que trabalha em busca dos resultados, aplicou-se a Escala de Comprometimento Organizacional (EBACO) para analisar a equipe de vendas de uma empresa privada brasileira da área da saúde. A EBACO se destaca pois considera multidimensionalidades atentas à diversidade cultural, e através dessa escala é possível analisar sete bases já citadas anteriormente (MEDEIROS, 2003).

Sendo assim, foi realizado um estudo de caso descritivo predominantemente quantitativo. O direcionamento da pesquisa foi na análise das bases do comprometimento organizacional dos indivíduos em relação à organização.

Elaborou-se um questionário desenvolvido em duas partes. A primeira conteve questões sociodemográficas como gênero, idade, cargo, tempo de empresa, e a segunda parte apresenta as questões EBACO (MEDEIROS, 2003). A partir do contato com a área de gestão de pessoas da organização, foi possível enviar, por email, o questionário aos colaboradores.

Além disso, a opção por estudar nesse universo de profissionais deu-se em função de não encontrar-se na literatura pesquisas sobre comprometimento organizacional no setor comercial, que se caracteriza pelo seu envolvido com metas, premiações e condições diferenciadas de trabalho como o home office, por exemplo, o que pode ser útil em estudos futuros quando da relação da área comercial com outras áreas organizacionais.

O questionário é oportuno como instrumento de pesquisa pois é uma técnica de coleta de dados de aplicabilidade consistente apropriada, uma vez que por meio dos resultados obtidos viabiliza mais consideravelmente a possibilidade de serem realizados os apontamentos, os quais confirmam as suposições inicialmente levantadas pelo pesquisador ou negam (GOMES; ARAÚJO, 2005).

O instrumento foi elaborado no formato eletrônico de link/formulário do Google. Quanto a estruturação do formulário em si, pode-se mencionar a observância a algumas de suas características, de acordo com Terence e Filho (2006) tais como a prevalência de questões fechadas, os testes e os checklists, aplicados através de entrevistas individuais por meio físico ou eletrônico.

Na primeira fase foi enviado para todos colaboradores da equipe comercial totalizando 118 profissionais. Dez dias após, um segundo email foi enviado pela área de recursos humanos da empresa, explicando novamente a pesquisa, a importância da participação deles e solicitando a aqueles que, por um motivo ou outro, não tivessem respondido o questionário que outra oportunidade de responder se dava por meio de um novo link que estava sendo informado no corpo do email. Então, reiterou-se a colaboração e por fim totalizou-se o retorno de 71 respondentes, ou seja, 60,16% de retorno dos questionamentos. Participaram da pesquisa gestores do setor comercial (gerentes regionais e supervisores), executivos de vendas e assessores técnicos do grupo. O acesso aos questionados contou com a ajuda do setor de desenvolvimento humano e organizacional da empresa, que viabilizou a lista de contatos.

Em seguida, foi orientado a classificação de cada variável do EBACO numa escala tipo likert até nota 6, sendo 1 considerado discordo totalmente e 6 identificado como concordo totalmente. Esta escala é validada (MEDEIROS, 2003) e usada em diversos estudos. As afirmações são apresentadas na Tabela 2. Os pesos de cada variável não foram expostos aos respondentes.

Tabela 2 - Questionário EBACO

Discordo - 1. Discordo totalmente; 2. Discordo muito; 3. Discordo pouco	
Concordo - 4. Concordo pouco; 5. Concordo muito 6. Concordo totalmente	
Afetiva	Pesos
1. Desde que me juntei ao Hermes Pardini, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares.	0,74
2. A razão de eu preferir esta organização em relação à outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.	0,76
3. Eu me identifico com a filosofia desta organização.	0,80
4. Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.	0,78
Obrigaç�o em permanecer	
5. Eu n�o deixaria minha organiza�o agora porque eu tenho uma obriga�o moral com as pessoas daqui.	0,78
6. Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que n�o seria certo deixar minha organiza�o agora.	0,79
7. Eu me sentiria culpado se deixasse minha organiza�o agora.	0,82
8. Acredito que n�o seria certo deixar minha organiza�o porque tenho uma obriga�o moral em permanecer aqui.	0,85
Obriga�o em desempenho	
9. Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa.	0,65
10. Eu tenho obriga�o em desempenhar bem minha fun�o na empresa.	0,81
11. O bom empregado deve se esfor�ar para que a empresa tenha os melhores resultados poss�veis.	0,81
12. O empregado tem a obriga�o de sempre cumprir suas tarefas.	0,70
Afliativa	
13. Nesta empresa, eu sinto que fa�o parte do grupo.	0,72
14. Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.	0,82
15. Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.	0,76
16. Fazer parte do grupo � o que me leva a lutar por esta empresa.	0,68
Falta de recompensa e oportunidades	
17. Se eu j� n�o tivesse dado tanto de mim nesta organiza�o, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	0,45
18. A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu n�o vejo raz�es para depender esfor�os extras em benef�cios desta organiza�o.	0,77
19. Minha vis�o pessoal sobre esta organiza�o � diferente daquela que eu expesso publicamente.	0,72
20. Apesar de esfor�os que j� realizei, n�o vejo oportunidades para mim nesta empresa.	0,60
Linha consistente de atividade	
21. Procuo n�o transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantere� meu emprego.	0,69
22. Na situa�o atual, ficar com minha organiza�o � na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.	0,58
23. Para conseguir ser recompensado aqui � necess�rio expressar a atitude certa.	0,71
24. Farei sempre o poss�vel em meu trabalho para me manter neste emprego.	0,65
Escassez de alternativas	
25. Se eu decidisse deixar minha organiza�o, minha vida ficaria bastante desestruturada.	0,59
26. Eu acho que teria poucas oportunidades se deixasse esta organiza�o.	0,77
27. Uma das consequ�ncias negativas de deixar esta organiza�o seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.	0,84
28. N�o deixaria este emprego agora devido � falta de oportunidades.	0,78

Fonte: Siqueira (2008).

Logo, a amostra   não probabilística, pois compreende uma popula o acessível, de colaboradores disponíveis para responder o questionário, não sendo selecionados por meio de

algum critério estatístico. Tal opção por conveniência deu-se pela facilidade operacional, contudo limita-se nas afirmações gerais com rigor estatístico sobre a população. Contudo, como trata-se de uma pesquisa exploratória, esse tipo de amostragem se adequa.

Primeiramente foi calculado a média que os colaboradores deram para cada indicador ou item da escala. Após esta etapa foi multiplicada a média encontrada pelo peso de cada indicador. Estatisticamente, alguns itens possuem um coeficiente de correlação maior com a base do que outros, por isso a necessidade de se realizar o procedimento de multiplicação pelos pesos, de modo que o escore obtido em cada base reflita a importância de cada indicador na definição do fator.

Na avaliação de cada base do comprometimento foi considerado os quatro indicadores correspondentes que permaneceram na escala após a multiplicação pelos pesos de cada item. Os resultados dos quatro indicadores de cada base foram somados para obtenção do grau de comprometimento de cada base e a interpretação dos resultados seguiu os níveis descritos na tabela 3.

Tabela 3 - Níveis de comprometimento e interpretação do resultado

Escala	Interpretação do resultado
Base: Afetiva	
Abaixo de 5,87	Baixo Comprometimento
Entre 5,87 e 11,21	Comprometimento abaixo da média
Entre 11,21 e 16,55	Comprometimento acima da média
Maior que 16,55	Alto comprometimento
Base: Obrigação em permanecer	
Abaixo de 10,62	Baixo Comprometimento
Entre 10,62 e 14,69	Comprometimento abaixo da média
Entre 14,69 e 18,75	Comprometimento acima da média
Maior que 18,75	Alto comprometimento
Base: Obrigação em desempenho	
Abaixo de 3,60	Baixo Comprometimento
Entre 3,60 e 8,38	Comprometimento abaixo da média
Entre 8,38 e 13,34	Comprometimento acima da média
Maior que 13,34	Alto comprometimento
Base: Afiliativa	
Abaixo de 14,77	Baixo Comprometimento
Entre 14,77 e 16,82	Comprometimento abaixo da média
Entre 16,82 e 17,88	Comprometimento acima da média
Maior que 17,88	Alto comprometimento
Base: Falta de recompensas e oportunidades	
Abaixo de 4,36	Baixo Comprometimento
Entre 4,36 e 8,78	Comprometimento abaixo da média
Entre 8,78 e 13,20	Comprometimento acima da média
Maior que 13,20	Alto comprometimento
Base: Linha consistente de atividade	
Abaixo de 8,52	Baixo Comprometimento
Entre 8,52 e 12,13	Comprometimento abaixo da média
Entre 12,13 e 15,63	Comprometimento acima da média
Maior que 15,63	Alto comprometimento
Base: Escassez de alternativas	
Abaixo de 11,46	Baixo Comprometimento
Entre 11,46 e 14,78	Comprometimento abaixo da média

Entre 14,78 e 17,85	Comprometimento acima da média
Maior que 17,85	Alto comprometimento

Fonte: Siqueira (2008).

Sendo assim, embora o trabalho de Meyer e Allen (1991), tenha sido referência a partir do modelo com três dimensões de comprometimento organizacional, Medeiros (2003) a partir da escala EBACO, composta por sete bases do comprometimento organizacional, preenche a lacuna existente entre identificação e mensuração das bases do comprometimento organizacional, a qual vem sendo utilizada em grande escala nos estudos brasileiros da área.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para o estudo, buscou-se o envolvimento da equipe comercial de uma grande organização brasileira de medicina diagnóstica e preventiva, uma empresa familiar com mais de 50 anos de existência e com mais de 3.000 colaboradores. Além das unidades de atendimento próprias, a empresa, objeto dessa investigação, presta serviços e assessoria especializados para laboratórios, clínicas e hospitais em todo o país, estando presente em cerca de 2 mil cidades, tendo inúmeras clínicas e laboratórios conveniados. Atualmente oferece cerca de 3.000 tipos de exames e realiza milhões de testes por mês.

O perfil dos respondentes compreende um total dos 118 colaboradores da empresa que integram a equipe comercial, especificamente o setor de vendas. Desses, 71 responderam à pesquisa, representando 60,16% do total do segmento comercial, uma amostra significativa na medida que esteve acessível, não considerando, para tanto, critérios estatísticos.

Desses, 33 são mulheres e 38 são homens, uma população que embora seja predominante masculina, não há uma variação expressiva entre gêneros, haja vista que o percentual de homens é de 53% neste estudo.

A média de idade dos colaboradores é de aproximadamente 37 anos e o estado civil ascendente é o casado, tendo 29 informado este estado civil, representando 70,4% do total dos respondentes. Com relação ao tempo de permanência na empresa, 39,4% tem de cinco até 10 anos, 21,1% fazem parte da organização há mais de 10 anos, 15,5% tem de 3 até 5 anos 14,1% de 1 até 3 anos e 9,9% até 1 ano. Ou seja, há mais de 60% de colaboradores que atuam na organização há mais de cinco anos.

Em pergunta aberta, os participantes foram questionados em relação ao que gostam de fazer quando não estão no trabalho. Considerou-se a pergunta pertinente, pois os resultados podem ser úteis para a gestão da empresa. Ao se tratar de comprometimento de trabalhadores espera-se que seja possível ao indivíduo realizar digna e competentemente seu trabalho e, igualmente, dispor de tempo para usufruir do lazer merecido, e isso permite maior tranquilidade no trato com as demandas de seu cotidiano de trabalho. Na literatura há menção à imprescindibilidade do descanso para, inclusive, evitar a ocorrência de doenças ocupacionais (HRECZUCK e ULBRICHT, 2011). Por outro lado, a empresa também ganha com isso, pois há uma vinculação invisível que associa as empresas às circunstâncias da vida particular dos trabalhadores, onde a satisfação e a tranquilidade internas são fatores decisivos na boa relação entre os colaboradores e a empresa (OLIVEIRA, 2003).

A resposta mais frequente para mais de 35 colaboradores foi ‘ficar com a família’, seguido por ‘viajar, esportes – como academia, ciclismo, correr, yoga - e curtir os amigos’.

Contudo, observa-se que alguns colaboradores, menos de 5%, citaram busca por resultados e atividades extras da empresa fora do ambiente de trabalho. Para esses, o lazer está associado ao trabalho, o que pode comprometer a saúde ocupacional futura, tendo em vista os estudos mencionados acima.

Ao analisar os cargos que ocupam, pontua-se que 85,9% não ocupam cargos de gestão. No total da pesquisa 53 colaboradores são executivos de vendas, totalizando 74,6% dos entrevistados, oito são assessores técnicos (11,6%), seis supervisores de vendas (8,5%) e quatro gerentes regionais (5,6%). A tabela 4 apresenta as atribuições dos cargos presentes na equipe comercial, explanando as atividades dos participantes na pesquisa.

Tabela 4 - Cargos e Atribuições da Equipe de Vendas

CARGOS E RESPONSABILIDADES	
Cargo	Responsabilidades
Gerente de Vendas	Gerenciar atividades de geração de demanda (executivos e merchandising); Desenvolver parcerias junto aos e laboratórios conveniados, gerando fidelização aos produtos da empresa; Elaborar campanhas com as equipes de vendas; Avaliar constantemente o desempenho das vendas clientes (relatórios estatísticos); Desenvolver lideranças e capacitar para o desenvolvimento individual; Elaborar e acompanhar as metas quantitativas e qualitativas das equipes; Ser Interface com as Gerências de MKT, Financeira e Produção, além de outras áreas da empresa.
Supervisor de Vendas	Supervisionar e apoiar a atuação comercial de sua região juntamente com os Executivos de Vendas; Desdobrar o objetivo global da empresa para a região de atuação, definindo cotas individuais para a equipe de vendas e respondendo pelas atividades do time; Prospectar venda de serviços técnicos para laboratórios; Dimensionar a equipe de vendas com base no potencial das regiões, distância entre clientes e número de visitas necessárias, bem como treinar e desenvolver a equipe para realização dos trabalhos, acompanhando o desempenho dos mesmos; Acompanhar a atividade da concorrência por região/cliente. Visitar clientes especiais e estratégicos, para avaliar o grau de satisfação e estabelecer um vínculo de parceria efetivo.
Executivo de Vendas	Prospecção de novos clientes, com levantamento de novas oportunidades de convênio na região de atuação; Realizar o pós-venda e administração da carteira de clientes; Pesquisar como estão as ações e preços praticados pelo mercado concorrente; Realizar visitas de acompanhamento, a fim de identificar dificuldades e pontos de melhoria no atendimento ao cliente; Monitorar os serviços de transporte de amostra de terceiros; Apresentar os novos instrumentos de gestão ou de processo de informação dos serviços aos clientes chaves, para obter melhorias nas relações comerciais.
Assessor Técnico Comercial	Visitar clientes do negócio em parceria ou não com os executivos de vendas, com o objetivo de fidelização no pós-venda; Divulgar novos exames e metodologias com foco em produto, bem como, os sistemas de informação específicos para cadastramento web; Realizar treinamento técnico- científico para os executivos de vendas e clientes; Criar oportunidades de negócios para clientes; Visitação e Promoção médica de exames especializados.

Fonte: dados da pesquisa, 2019.

A partir do perfil dos respondentes, a seguir apresenta-se os resultados do instrumento de pesquisa aplicado que foi composto por 28 assertivas, que compreendem a Escala de Comprometimento Organizacional – EBACO (Siqueira, 2003). Essas afirmações exploram cada base do comprometimento da seguinte forma: afirmações de 1 a 4 referem-se à base afiliativa; 5 a 8 envolvem a base obrigação em permanecer, 9 a 12 associam a base obrigação pelo desempenho; questões de 13 a 16 são referentes à base afiliativa; de 17 a 20 são relativas à falta de recompensas e oportunidades; questões de 21 a 24 avaliam a base linha consistente de atividades e 25 a 28 são associadas à base escassez de alternativas.

Para interpretação dos resultados obtidos considerou-se que algumas bases do comprometimento possuem relação diretamente proporcional ao desempenho das organizações, outras, inversamente proporcional. Ao considerar-se os resultados de pesquisas usando a escala EBACO, ressalta-se a relevância positiva para a organização onde se verifica um elevado comprometimento para as bases afetiva, obrigação em permanecer, obrigação pelo desempenho e afiliativa. Para a autora o mais benéfico para a instituição é que seja apurado um baixo comprometimento para as bases falta de recompensas e oportunidades, escassez de alternativas e linha consistente de oportunidades. Contudo, observa-se nesta pesquisa certa complementariedade entre esses grupos de bases. Abaixo seguem os resultados e índices encontrados.

Tabela 5 - Base do comprometimento, resultados encontrados e interpretação

Base do comprometimento	Resultado encontrado	Interpretação do resultado
Afetiva	16,24	Entre 11,21 e 16,55 Comprometimento acima da média
Obrigação em permanecer	12,66	Entre 10,62 e 14,69 Comprometimento abaixo da média
Obrigação em desempenho	17,01	Maior que 13,34 Alto comprometimento
Afiliativa	15,62	Entre 14,77 e 16,82 Comprometimento abaixo da média
Falta de recompensas e oportunidades	6,08	Entre 4,36 e 8,78 Comprometimento abaixo da média
Linha consistente de atividade	12,03	Entre 8,52 e 12,13 Comprometimento abaixo da média
Escassez de alternativas	8,37	Abaixo de 11,46 – Baixo Comprometimento

Fonte: dados da pesquisa, 2019.

No que se refere à **base afetiva**, observa-se que funcionários da empresa pesquisada tem um comprometimento acima da média. Esta base do comprometimento organizacional está vinculada à identificação do trabalhador com os objetivos e valores da empresa, ao desejo de permanecer como membro ativo da organização e de contribuir e dar energia para a empresa, além de apresentar sentimentos como lealdade, pertencimento, orgulho e afiliação.

Acredita-se na relação dessa base com a característica da empresa ser familiar. Com a perspectiva atitudinal ou afetiva, observa-se que os valores do trabalhador se coadunam com os da organização, considerando-se essa base afetiva como sendo uma extensão de seus próprios valores. O comprometimento então origina-se de uma identificação com a organização. Como o afeto é uma das variáveis que compõem as relações entre membros de

famílias empresárias, isso por vezes, também se estende nas relações com os trabalhadores (BORNHOLDT, 2005).

Há uma série de estudos envolvendo trabalhadores de diferentes áreas com o comprometimento afetivo acima da média (REGO et al., 2007; SILVA; FERREIRA, 2013; SCHLINDWEIN; OLEA, 2018). Também pode-se vincular a maior representatividade desta dimensão à algumas características regionais e empresariais. Genari, Faccin e Macke (2013) em um estudo com colaboradores de vitivinícolas do Rio Grande do Sul encontraram as variáveis com maiores médias na base do comprometimento afetivo. Foi relacionado a esse fato o crescente desenvolvimento e reconhecimento da região do Vale dos Vinhedos na serra gaúcha, assim como a situação das empresas pesquisadas apresenta características de empresas familiares que, conseqüentemente, se refletem na forma de gestão da organização.

No que se refere à base **obrigação em permanecer** observou-se um comprometimento abaixo da média. A aderência às normas e às pressões depende do perfil do empregado ao reconhecer deveres morais para com a instituição, acreditando possuir uma dívida social que deve ser retribuída com seu esforço em prol da organização (SIQUEIRA, 2001). Tais pressões normativas são geralmente provenientes da cultura organizacional, ao implantar impositivamente ações e comportamentos no cotidiano organizacional. A base dos estudos sobre a corrente normativa se ancora em Wiener e Vardi (1990), quando salientam que o comprometimento é visto como o conjunto de pressões normativas, internalizadas no trabalhador de modo que ele passa a se comportar de acordo com os objetivos e metas da organização.

Logo, o comportamento do indivíduo, numa perspectiva normativa, afim à obrigação de permanecer, é conduzido de acordo com o conjunto de normas que ele assume internamente. Contudo, no caso estudado, isso não é expressivo. Por isso, entende-se que os trabalhadores pesquisados estão envolvidos nos ideais da empresa, partilhando suas normas, mas não é algo decisivo no comprometimento desses para com a organização. Então, o engajamento obrigatório do funcionário nas ações da organização pesquisada não é significativo, pois está abaixo da média.

Ao questionar-se a **obrigação por desempenho**, as informações destacam que os colaboradores têm um comprometimento alto. Isso revela que eles se sentem no dever de esforçar-se pela empresa, desempenhando seu trabalho com o máximo de efetividade e compromisso, o que indica um resultado bem favorável à empresa, objeto desta pesquisa. A obrigação em ter desempenho corresponde ao enfoque instrumental (MEYER et al., 2002) de comprometimento organizacional. Os pesquisadores Aquino e Honório (2012) também encontraram alto índice em relação à esta base em sua pesquisa sobre comprometimento organizacional com empregados de uma indústria alimentícia. ROWE; BASTOS; PINHO, 2013) corroboram com resultados semelhantes nessa base de comprometimento e destacam um alto comprometimento com a instituição de ensino e um sentimento de obrigação em ter um bom desempenho no seu trabalho como professor.

No que tange à base **afiliativa**, os resultados também revelam comprometimento abaixo da média. Essa base expressa o sentimento do trabalhador ser reconhecido pelos colegas como membro do grupo e da organização. Outros estudos ratificam este nível de comprometimento afiliativo como é o caso de Bezerra *et al.* (2013) e Cantarelli *et al.* (2014). Eles encontram, em seus estudos, valores abaixo da média, o que revela que o comprometimento de coesão, onde laços afetivos ligam membros da organização não são

significantes para que os trabalhadores se comprometam com a empresa. Todavia, há estudos mais preocupantes, como o de Paiva (2015), que encontrou resultados nessa base afiliativa que apontaram o comprometimento baixo, o que sugere reflexão dos gestores para melhorias em ações institucionais que estimulem a afiliação por parte de seus colaboradores, como meio de integrá-los e fortalecer nesses os valores organizacionais de forma contínua. Outra circunstância que pode explicar o resultado abaixo da média na base afiliativa está no tempo de serviço e na idade dos trabalhadores. Para Silva (2012, p.51), o baixo comprometimento afiliativo de trabalhadores da geração Y, aqueles entre 21 e 34 anos, está em essa geração ter nascido “em um ambiente de muitas mudanças e, semelhante a obrigação em permanecer, cria poucos vínculos com as estruturas organizacionais.” Sendo assim, acredita-se que o individualismo característico dessa geração também pode explicar a baixa afiliação, pois a autonomia característica dessa geração, os leva a não criarem vínculos afiliativos que os impeçam de mudar de emprego.

Sobre o comprometimento de base **falta de recompensa e oportunidade**, maioria “abaixo da média”, configurou um aspecto negativo para a empresa pesquisada, pois denota insatisfação dos trabalhadores em função das oportunidades oferecidas durante a carreira (BASTOS; LIRA, 1997).

Diante dos resultados, é possível observar que os seguintes aspectos são relevantes para a sustentabilidade da organização: o reconhecimento, as oportunidades de crescimento profissional e pessoal, além da remuneração e da estabilidade no emprego. Quando um funcionário observa esses fatores na instituição em que atua, firma-se um vínculo, observado como amparo organizacional e relacionado ao entendimento dos trabalhadores acerca do compromisso das empresas para com eles (BEZERRA et al., 2013; SILVA et al., 2009).

A base **linha consistente de atividade** foi a que ficou mais próxima à linha de corte para o próximo nível de comprometimento. Observou-se um comprometimento abaixo da média, mas muito próximo ao limite do comprometimento considerado acima da média. Esse item compreende uma das bases onde um resultado negativo é interessante para a empresa. Ela revela uma necessidade de manter um comportamento orientado pelas regras da instituição no sentido de garantir o vínculo empregatício. Assim a relação com a instituição é pautada mais pela obrigação do que pelo desejo ou pelo afeto. O trabalho desenvolvido sob tal comportamento pode tornar-se instrumental, por ser desenvolvido diante do receio de não atender às expectativas do empregador (MEDEIROS, 2003).

Quanto à **escassez de alternativas**, os dados apontam para o baixo comprometimento, o que também é um bom indicador para a organização. Isso significa que é pouco expressivo nos trabalhadores o sentimento de acreditarem que possuem poucas alternativas de trabalho se deixarem a empresa. Os estudos de Bezerra *et al.* (2013) e Cantarelli *et al.* (2014) revelam resultados semelhantes nessa base de comprometimento. Sendo assim, infere-se que o baixo comprometimento de escassez de oportunidades de trabalho fora da empresa revela que os trabalhadores estão comprometidos com a organização, e o vínculo desses parece ir além da insuficiência ou inexistência de alternativas de trabalho fora da empresa que atuam.

5 CONCLUSÕES

O objetivo deste estudo foi analisar o comprometimento dos colaboradores para com a empresa que trabalham, uma organização privada brasileira no segmento de saúde. O debate é

oportuno, pois observa-se que a obtenção de vantagens competitivas empresariais está relacionada à maneira como o funcionário se envolve, se compromete e se relaciona com a organização.

Neste estudo cabe destacar o comprometimento acima da média na base afetiva destacando um sentimento de orgulho e percepção de fazer parte da equipe, o que pode ser explicado pela característica familiar da empresa, mesmo após ter crescido consideravelmente nos últimos anos, ainda preserva uma essência afetiva nas relações com os colaboradores, em especial por parte do fundador e de sua família que são presentes no conselho de administração da empresa. Logo, é um achado de pesquisa relevante, pois há estudos que revelam a base afetiva como mais expressiva (MARTINS; SANT'ANA, 2014; CUNHA; BACINELLO; KLANN, 2016; LIZOTE; VERDINELLI; NASCIMENTO, 2017), mas poucos justificam sua relevância em relação a outras circunstâncias. No caso do setor comercial, pelo perfil dos respondentes e pelas características da organização fica evidente a forte relação do afeto com a empresa familiar.

Acredita-se que a base afetiva também se destaca pelo próprio negócio, afinal é diário o cuidado com a saúde na qualidade dos exames clínicos realizados, ou seja, esses trabalhadores pesquisados lidam diariamente com questões que, embora sejam comerciais, estão diretamente ligadas à saúde dos clientes, o que acredita-se que seja um olhar mais sensível e conseqüentemente mais afetivo. Parece então que o cuidado e o afeto permeiam as atividades dos colaboradores. Esse resultado representa uma visão otimista para a empresa apresentando um menor índice de *turnover* e absenteísmo, haja vista os resultados na base instrumental.

Por outro lado, há de se considerar que uma base afetiva forte pode encobrir realidades importantes na relação trabalhador-organização. Seu predomínio pode indicar um amor incondicional pela instituição, equivalendo relações profissionais às afetuosas. Isso pode limitar a visão do trabalhador de enxergar a realidade. Diante disso, o comprometimento afetivo deve ser entendido também com cautela, não confundindo sentimentos de pertencimento e apreço com um amor sem limites.

Barros (2007) cita que alterações no contexto político e econômico e nos valores sociais também se refletem no comportamento organizacional. Ambientes instáveis demandam mais da ação e da cooperação da força de trabalho, as quais passam a questionar os valores relativos a trabalho, remuneração, lazer, vida pessoal e de cidadania. Esse conceito se torna bastante atual e pode ser aplicado no contexto organizacional atual. Logo, pode ser uma interpretação para a base obrigação por desempenho apresentar um nível alto de comprometimento.

Em relação a escolha da técnica de amostragem por conveniência que, embora apresente vantagens como menor consumo de tempo, ser menos dispendiosa, as unidades amostrais serem acessíveis, fáceis de medir e cooperadoras, segundo Malhotra (2006), essa forma de amostragem apresenta sérias limitações por estarem presentes muitas fontes potenciais de tendenciosidade de seleção, inclusive auto seleção dos respondentes, não sendo, assim, representativa de qualquer população definível. Porém, segundo o autor, às vezes essa técnica é utilizada em grandes pesquisas. Contudo, há de se considerar a disponibilidade de determinados grupos e setores aceitarem fazer parte de pesquisas como esta, o que nem sempre é fácil.

Quanto às limitações, destaca-se a abrangência do estudo, no caso uma única organização, o que impossibilita a generalização dos resultados encontrados. Sugere-se a investigação dessas temáticas em outras instituições, podendo ser aliada à pesquisa qualitativa, visando ampliar o entendimento acerca das sete categorias de comprometimento organizacional.

Por fim, espera-se que, a partir deste estudo, novos objetivos possam ser investigados como pesquisas, identificando quais fatores e crenças estão relacionados com o maior engajamento dos colaboradores na instituição. Esta pesquisa também pode ser replicada para organizações públicas e privadas do segmento de saúde. Sendo assim, este estudo não pretende esgotar a discussão sobre os resultados encontrados, mas sim estimular novos estudos que possibilitem vincular, de forma mais clara e objetiva, as manifestações do comprometimento organizacional e seus reflexos na manutenção ou melhoria dos resultados organizacionais.

REFERÊNCIAS

BASTOS, Antonio; LIRA, Sidnei Barbosa. Comprometimento no trabalho: um estudo de caso em uma instituição de serviços de saúde. **Organizações e Sociedade**, v. 4, p. 39-64, maio/agosto, 1997. Disponível em: <https://portalseer.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/10321/7351>. Acesso em: mar. 2019.

AQUINO, César Vilela de; HONÓRIO, Luiz Carlos. Comprometimento organizacional pós-aquisição: estudo de caso em uma empresa do setor alimentício. In: **VII Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD**, 2012. Curitiba. **Anais [...]**. Curitiba: ANPAD, 2012. p.1-16.

ARRAES, Vanessa Machado; CABRAL, Augusto César de Aquino; SANTOS, Sandra Maria dos; SILVA, Maria Naiula Monteiro da; PENHA, Emanuel Dheison dos Santos. Relação entre aspectos de modernidade organizacional e comprometimento organizacional. *Revista de Administração Faces Journal*, Belo Horizonte, v. 16, n. 1, p. 66-85, jan./mar 2017. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/facesp/article/view/3759/2618>>. Acesso em: 15 mar. 2018.

BARROS, Ana Rita de Oliveira. **Comprometimento organizacional**: um estudo de suas relações com práticas de gestão de pessoas e intenção de permanência. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração da UFBA - Universidade da Bahia, Salvador, 2007. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/8336/1/333333.pdf>. Acesso em: 30 mai. 2019.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Comprometimento 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, maio/junho, 1993.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Comprometimento Organizacional. *In*: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (org.) **Medidas de comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

BEZERRA, Alex Bizarria Bezerra; BIZARRIA, Fabiana Pinto de Almeida; TASSIGNY, Mônica Mota. Comprometimento organizacional de funcionários de uma agência bancária. **RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 6, n. 1, p. 37-50, 2013.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar**: implementação e prática. Porto Alegre: Artmed, 2005.

CANTARELLI, Neiva Maria; ESTIVALETE, Vania de Fátima Barros; ANDRADE, Taís de. Âncoras de carreira e comprometimento organizacional: Ampliando a sua compreensão. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 11, n. 2, p. 153-166, abril/junho, 2014. Disponível em: http://www.redalyc.org/pdf/3372/Resumenes/Abstract_337231476006_2.pdf. Acesso em: 10 mar.2019.

CUNHA, Leila Chaves; BACINELLO, Edilson; KLANN, Roberto Carlos. Relação entre comprometimento organizacional e satisfação no trabalho. *In*: **XIX SemeAd/USP**, São Paulo, nov. 2016. Anais. Disponível em: <http://login.semead.com.br/19semead/arquivos/189.pdf>. Acesso em: 26 mai. 2019.

DIAS, Devanir Vieira; MAESTRO FILHO, Antonio Del. Valores organizacionais e comprometimento: um estudo de empresas do setor siderúrgico mineiro. *In*: **EnANPAD**, 2008, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: 2008, p. 1-16.

GENARI, Denise; FACCIN, Kadígia; MACKKE, Janaína. Mensuração do comprometimento organizacional em redes de indústrias vitivinícolas brasileiras. **REAd. - Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 75, n. 2, p. 351-383, 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/read/v19n2/v19n2a04.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2019.

GOMES, Fabrício Pereira; ARAÚJO, Richard Medeiros de. Pesquisa quanti-qualitativa em administração: uma visão holística do objeto em estudo. *In*: **8º. SemeAd**, 2005, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: FEA/USP, 2005, p. 1-11.

HREZUCK, Daniel Vila; ULBRICHT, Leandra. Prescrição de um Programa de Ginástica Laboral para o trabalho frente ao Computador: uma abordagem ergonômica. **Revista Uniandrade**, v. 12, n. 2, p. 112-124, 2011. Disponível em: <https://www.uniandrade.br/revistauniandrade/index.php/revistauniandrade/article/view/23>. Acesso em 03/01/2019.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 12ª Edição. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LEITE, Nildes Pitombo; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. Gestão estratégica de pessoas, comprometimento e contrato psicológico: o caso Vale. **Revista de Administração**, v. 46, n. 1, art. 2, p. 19-31, 2011.

LIZOTE, Suzete Antonieta; VERDINELLI, Miguel Angel; NASCIMENTO, Sabrina do. Relação do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho de funcionários públicos municipais. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 51, n. 6, p. 947-967, nov./dez. 2017. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/72847/70039>. Acesso em: 20 abr. 2018.

MARTINS, Saulo Henrique Brito Matos; SANT'ANNA, Anderson de Souza. Valores individuais e comprometimento organizacional: um estudo com o corpo docente de instituição de ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, Florianópolis, v. 7, n. 3, p. 227-246, set. 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2014v7n3p227>. Acesso em: 20 abr. 2018.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; SIQUEIRA, Michella; MARQUES, Glenda Michelle. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 7, n. 4, p. 187-209, outubro/dezembro, 2003.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão; MARQUES, Glenda; SIQUEIRA, Michella. Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 11, n. 1, p. 1-22, 2005.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire; ENDERS, Wayne Thomas. Validação do Modelo de Conceitualização de Três Componentes do Comprometimento Organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 2, n. 3, p. 67-87, set./dez, 1998.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J.; SMITH, Catherine A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**. Berkeley, v. 78, n. 4, p. 538-551, Aug. 1993. Disponível em: <file:///C:/Users/usuario/Downloads/Meyeretal-JAP1993.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2018.

MEYER, John P.; STANLEY, David J.; HERSCOVITHC, Linne; TOPOLNYTSKY, Laryssa. 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.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

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

NAVES, Évora Mandim Ribeiro; COLETA, Marília Ferreira Dela. Cultura e Comprometimento Organizacional em Empresas Hoteleiras. **RAC, Revista de Administração Contemporânea**. Edição Especial 2003, p. 205-222.

OLIVEIRA, Rosiska Darcy. D. **Reengenharia do tempo**. Rio de Janeiro: Rocco, 2003.

PAIVA, Kely César Martins; DUTRA, Michelle Regina Santana; LUZ, Talita Ribeiro da. Comprometimento organizacional de trabalhadores de call center. **Revista de Administração**, v. 50, n. 3, p. 310-324, 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rausp/v50n3/0080-2107-rausp-50-03-0310.pdf>. Acesso em: 01 mar. 2019.

PASCHOAL, Tatiane; TAMAYO, Alvaro. Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. **Avaliação Psicológica**, Porto Alegre, v. 7, n. 1, p. 11-22, abril, 2008.

QUEIROZ, Stenio Wagner Pereira de; QUEIROZ, Joelma Freire da Cruz; MARQUES, Érico Veras. Comprometimento organizacional dos docentes de uma instituição federal de ensino técnico e tecnológico. *In: XX SemeAd /SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO*, USP, São Paulo, nov. 2017. Anais. Disponível em: <http://login.semead.com.br/20semead/arquivos/923.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2018.

BERNHOEFT Renato. **Empresa familiar**: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. 1. ed. São Paulo: Nobel, 1989.

REGO, Armênio; PINHA E CUNHA, Miguel; SOUTO, Solange. Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. **RAE - eletrônica**, v. 6, n. 2, p. 1-27, julho/dezembro, 2007.

REGO, Armênio; SOUTO, Solange. Comprometimento organizacional em organizações autênticas: um estudo luso-brasileiro. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 3, p. 30-43, 2004.

RIBEIRO FILHO, José Gomes; HONÓRIO, Luiz Carlos. Comprometimento organizacional: comparando docentes efetivos e temporários de uma Instituição de Ensino Superior. **Revista Organizações em Contexto**, v. 10, n. 20, p. 173-204, 2014.

ROWE, Diva Ester Okazaki; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt; PINHO, Ana Paula Moreno. Múltiplos comprometimentos com o trabalho e suas influências no desempenho: um estudo entre professores do ensino superior no Brasil. **Organizações & Sociedade**, v. 20, n. 66, p. 501-522, 2013.

RUI, Charles; BERNARDI, Flávia Camargo; RECHE, Ricardo Antonio; CAMARGO, Maria Emília. Envolvimento Organizacional em Empresas da Serra Gaúcha. **Espacios**. Vol. 37, nº4, 2016, p.13. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a16v37n04/16370413.html>. Acesso em: 10 mar. 2019.

SCHLINDWEIN, Carlos Eduardo; OLEA, Pelayo Munhoz. Comprometimento Organizacional: Um Estudo Bibliométrico na Base de Dados Web of Science entre os anos de 2008 a 2018. *In: XVIII Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão UCS*, Universidade de Caxias do Sul, novembro 9-10, 2018.

SILVA, Cleide Aparecida; FERREIRA, Maria Cristina. Dimensões e indicadores da qualidade de vida e do bem-estar no trabalho. **Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa**. Brasília,

v. 29, n. 3, Jul./Set. 2013. Disponível em:
http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722013000300011&lng=en&nrm=iso&tlng=pt. Acesso em: 30 jan. 2019.

SILVA, Suely Mendonça de Oliveira. Práticas de responsabilidade social corporativa e comprometimento de empregados em empresas de serviços. In: CABRAL, Antonio Cesar de Aquino; ROMERO, Cláudia Buhamra de Abreu; FERRAZ, Serafim Firmo de Souza (org.) **Reflexões e práticas de gestão de recursos humanos e marketing**. Fortaleza: Edições UFC, 2009. p. 237-265.

SILVA, Roberto Alves. Bases do Comprometimento da Geração Y em uma Empresa Pública: um estudo de caso. **Dissertação de Mestrado**. PUC Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/10454/1/Mestrado_Roberto%20Alves%20da%20Silva_P_PO.pdf Acesso em: jan.2019.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo: evidências acerca da validade discriminante de três medidas brasileiras. In: **EnANPAD 2001**, Campinas, 2001. **Anais eletrônicos [...]**. Campinas, ANPAD: 2001.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TERENCE, Ana Claudia Fernandes; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Abordagem qualitativa, quantitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais. In: **ENESEP 2006**, Fortaleza, CE: s.n., **Anais eletrônicos [...]**. Fortaleza, ABEPRO: 2006. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enesep2006_tr540368_8017.pdf. Acesso em: 10 mar. 2019.

WIENER, Yoash; VARDI, Yoav. Relationships between organizational culture and individual motivation, conceptual integration. **Psychological Reports**, v. 67, n. 1, p. 295-306, agosto, 1990.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2014.