

## **COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NACIONAL SOBRE O CONCEITO E SEU PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO**

### **ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A NATIONAL STUDY ON THE CONCEPT AND ITS DEVELOPMENT PROCESS**

Mário Lázaro Camargo<sup>1</sup>

Edward Goulart Júnior<sup>2</sup>

#### **RESUMO**

Os estudos sobre comprometimento organizacional tornaram-se mais frequentes no Brasil a partir de 1980. O presente artigo teve como objetivo realizar uma revisão de literatura nacional para identificar e analisar os principais tópicos de pesquisas realizadas sobre o tema, de modo que fosse possível, a partir dos resultados obtidos, pensar nas principais lacunas existentes sobre o conceito, considerando que tal procedimento serviria como ação de reconhecimento do campo, de seu desenvolvimento e, provavelmente, o ponto de partida para pesquisas posteriores. Foram encontrados 51 artigos nas bases de dados SciELO e BVS, sendo que 8 artigos eram indexados nas duas bases de dados. Desse material, foram analisados 28 artigos sendo que 4 foram excluídos por relatarem pesquisas realizadas em Portugal e 18 por não apresentarem escopo compatível. As informações analisadas foram: ano de publicação; tipo de pesquisa realizada; instrumentos utilizados; o tipo de comprometimento investigado; e variáveis consequentes e antecedentes. Ao final da análise foi possível, para além de reconhecer a importância do tema para os processos de gestão de pessoas e, portanto, para o trabalho dos profissionais da área nas organizações, identificar que o mesmo ainda se encontra carente de pesquisas para se desenvolver e se consolidar como ferramenta de diagnóstico e gestão.

**PALAVRAS-CHAVES:** Comprometimento organizacional; Psicologia do trabalho; Psicologia organizacional.

#### **ABSTRACT**

Studies on organizational commitment have become more frequent in Brazil from 1980 onwards. The objective of this article was to hold a national literature review to identify and analyze the main topics of research done on the subject, in order to from the results obtained, to think about the main gaps in the concept, considering that such a procedure would serve as an action to recognize the field, its development and probably the starting point for further research. 51 articles were retrieved in the SciELO and BVS databases, and eight articles were indexed in the two databases. Among this material, 28 articles were analyzed, and 4 were excluded because they report researches held in Portugal and 18 because they did not present compatible scope. Analyzed data were: year of publication; type of research; used tools; type of commitment investigated; and consequent and antecedent variables. At the end of the analysis it was possible, besides recognizing the importance of the theme for the processes of people management and for the work of the work of the professionals of the area in the

<sup>1</sup> Professor assistente doutor do Departamento de Psicologia da Faculdade de Ciências da Unesp. Doutor em Psicologia (USP), Mestre em Psicologia e Sociedade (Unesp). Membro do Grupo de Pesquisa CNPq-Unesp "Psicologia Organizacional e do Trabalho".

<sup>2</sup> Professor assistente doutor do Departamento de Psicologia da Faculdade de Ciências da Unesp. Doutor em Psicologia (PUC-Campinas). Membro do Grupo de Pesquisa CNPq-Unesp "Psicologia Organizacional e do Trabalho".

organizations, to identify that it is still lacking in researches to develop and consolidate itself as a diagnostic and management tool.

**KEYWORDS:** Organizational commitment; Work psychology; Organizational psychology.

## **INTRODUÇÃO**

Os estudos sobre comprometimento organizacional tornaram-se mais frequentes a partir da década de 1970 e, no Brasil, no final da década de 1980. Isso se deu, provavelmente, pelo acelerado ritmo das mudanças nas organizações, envolvendo questões macro, como política e economia, até questões micro como estrutura, modelos de gestão, busca incessante pela produtividade e excelência e a crescente presença da tecnologia nos modos de produção das organizações de trabalho. Esse cenário acentua a necessidade do comprometimento das pessoas envolvidas na dinâmica do trabalho, visando o atendimento positivo das novas demandas que se apresentam.

Segundo Aguiar et al. (2014), com a existência de ambientes cada vez mais competitivos e mutáveis houve a necessidade da criação de novos formatos organizacionais, o que gerou também novas demandas e expectativas diante dos trabalhadores que têm que lidar com maiores exigências, a saber: maior número de horas trabalhadas no dia/semana, realização de trabalhos fora do ambiente organizacional (*home office*), maior produtividade, atuação de alta performance em diferentes áreas da organização e mercado, qualificação profissional em constante atualização, um segundo idioma, etc.

Com isso, percebeu-se que a importância da pessoas para as organizações estava diretamente vinculada com a qualidade e a sobrevivência das mesmas no mercado de trabalho (RIBEIRO; BASTOS, 2010; BOTELHO; PAIVA, 2011; GENARI; FACCIN; MACKE, 2013; PEIXOTO et al., 2015). Em contrapartida, a instabilidade resultante das mudanças nas relações de trabalho, aliada a valorização da autonomia da carreira individual trouxeram mais dificuldades à articulação entre interesses do trabalhador e da organização e a fragilidade do vínculo entre essas duas partes (MAGALHÃES, 2013). Diante dessa conjuntura, surge o crescente interesse por estudos na área do comprometimento organizacional.

Nesse aspecto, vários trabalhos foram realizados na área da Administração de Empresas e da Psicologia Organizacional e do Trabalho visando compreender e analisar o conceito de comprometimento organizacional, bem como suas implicações para as organizações e trabalhadores (OLIVEIRA; ROWE, 2018; OLIVEIRA; COSTA; BOUZADA; SALLES, 2018; LIZOTE; VERDINELLI; NASCIMENTO, 2017; BALSAN et al., 2017; PINHO, BASTOS, ROWE, 2015; BASSAN et al., 2015). Passou-se, então, a buscar uma [Revista Labor Fortaleza/CE, jul/dez 2018 nº 20, Vol. 01, pp. 96-114 ISSN 1983-5000](#)

maior compreensão dos elementos componentes do vínculo entre trabalhador e organização, onde o comprometimento com o trabalho ganha papel de destaque. O estudo da relação homem-trabalho-organização começa a se complexificar na medida em que se consideram as regras subjetivas do vínculo do homem com seu trabalho, com a organização onde o trabalho acontece, para além do atendimento exclusivo das necessidades primárias de ambos, ou seja, a sobrevivência do trabalhador e da organização. Com isso, é necessário perceber os indivíduos de uma organização de forma multidimensional, a fim de compreender melhor sua relação com o trabalho e as variáveis envolvidas nesse processo (BOTELHO; PAIVA, 2011).

Dessa forma, o comprometimento emerge demonstrando seu valor para o contexto organizacional e passa a ocupar um lugar crítico nas estratégias de gestão de pessoas (SCHIRMEISTER; FRANÇA, 2012), uma vez que somente o conhecimento acerca das tecnologias envolvidas num dado ramo de negócio e/ou atividades profissionais não se mostram mais suficientes.

Para que seja possível pensar na sobrevivência de uma organização de trabalho se faz necessária a criação de meios que possibilitem seu manejo diante das turbulentas alterações mercadológicas e, para isso, a presença de equipes de trabalho com pessoas comprometidas e motivadas passa a ser um diferencial estratégico (RIBEIRO; BASTOS, 2010). Contudo, deve-se destacar o fato de que há um processo de retroalimentação que estabelece interdependência entre comprometimento do trabalhador com a organização e qualidade de vida no trabalho, ou seja, um conjunto de ações protagonizadas pela organização para garantir o bem-estar dos trabalhadores, a prevenção do adoecimento e a promoção da saúde (CAMARGO, 2017).

O comprometimento, conforme Ribeiro e Bastos (2010), implica no processo de consolidação e vitalidade da organização, não sendo possível de se replicar a outra, ainda que do mesmo porte ou com atividade fim semelhante, posto que é atributo único, exclusivo, de uma dada equipe inserida num dado contexto organizacional e social.

No entanto, há uma multiplicidade conceitual quando tratamos do constructo comprometimento organizacional (BASSAN et al., 2015). Dessa forma, muitas teorias surgem para tentar compreender esse processo, bem como seus consequentes e antecedentes. Há destaque para alguns estudos pioneiros na área como o de Mowday, Porter e Steers (1982) que propuseram diferentes definições e enfoques relacionados com a temática do comprometimento organizacional como: a vontade que o sujeito tem ao desenvolver suas atividades bem como a lealdade com o sistema social; o relacionamento do sujeito com o

todo; o modo pelo qual as metas da organização e do indivíduo se tornam integradas e ligação entre a identidade do indivíduo e da organização por meio da resolução em sua atividade de trabalho, entre outros (BOTELHO; PAIVA, 2010).

Outro estudo também muito difundido foi realizado pelos autores Meyer e Allen (1991). De acordo com seus levantamentos, o comprometimento organizacional foi definido como uma força que conecta o sujeito por meio de atitudes de relevância para um objetivo, sendo classificado a partir de três dimensões (modelo tridimensional): afetiva, calculativa/instrumental e normativa.

O comprometimento organizacional de base afetiva é conceituado como um envolvimento no qual ocorre uma alta identificação com os objetivos e valores da organização. Nesse sentido, é algo que transpassa uma lealdade passiva, uma vez que há uma relação ativa na qual o sujeito deseja atuar para oferecer algo de si para o desenvolvimento e bem-estar da organização. Estudo realizado por Balssan et al. (2017) revelou, dentre outros resultados importantes, que o trabalhador comprometido afetivamente com a organização apresenta maior impacto positivo sobre o desenvolvimento de sua atividade laboral. Os mesmos autores explicam ainda que este fato justifica a relevância de práticas de gestão de pessoas que fomentem o comprometimento de seus trabalhadores. Como exemplo, citam que o aprendizado adquirido via programa de treinamento é melhor transferidos às atividades de trabalho por pessoas mais comprometidas afetivamente com a organização.

O comprometimento de base instrumental é aquele associado ao balanço dos altos custos de deixar a organização (prováveis perdas) que o trabalhador vivenciará. Já o comprometimento de base normativa baseia-se em um sentimento de obrigatoriedade em permanecer na organização. No entanto, é válido ressaltar que apesar da criação de categorias para o comprometimento as mesmas devem ser vistas como componentes do comprometimento e não tipos separados do mesmo constructo (BOTELHO; PAIVA, 2010; RIBEIRO; BASTOS, 2011). Essa compreensão do conceito predomina nas investigações empíricas sobre o comprometimento organizacional, em concordância com a afirmação da multidimensionalidade do constructo (BASTOS; COSTA, 2000 *apud* BOTELHO; PAIVA, 2010).

No entanto, críticas são tecidas a esse modelo teórico, uma vez que os estudos apontaram para algumas inconsistências, como a correlação das bases afetivas e normativas que, em pesquisas recentes, apresentam um índice elevado de justaposição. Com isso, muitos autores passaram a questionar a independência das escalas de mensuração das dimensões do

comprometimento, propondo a possibilidade de união dessas duas bases antes consideradas distintas. Nesse sentido, pesquisas tem indicado para a necessidade de maior estudo sobre os fatores normativos de comprometimento para que seja possível validar seu desenvolvimento e poder preditivo de comportamento (RODRIGUES; BASTOS, 2010; RIBEIRO; BASTOS, 2011; AGUIAR et al., 2014; PEIXOTO et al., 2015). Além disso, a base de continuação (ou instrumental) apresenta um comportamento antagônico em relação às outras duas dimensões (COHEN, 2007 *apud* CARVALHO et al., 2011). Diante de tais fragilidades, novos conceitos surgem para tentar suprir essa lacuna, dois deles se destacam: entrincheiramento organizacional e consentimento organizacional.

O conceito de entrincheiramento organizacional é proposto por Rodrigues (2009) como "a tendência do indivíduo a permanecer devido a possíveis perdas de investimentos e a custos associados à sua saída e devido a percepção de poucas alternativas fora daquela organização" (p. 75), assim o sujeito fica na organização por pensar que há escassas alternativas fora daquele contexto, além da possível perda de quesitos como estabilidade, remuneração e benefícios. Vale aqui pontuar que, por parte do trabalhador, a decisão de permanecer vinculado à organização, via comportamento de entrincheiramento, implica na aceitação conflitiva das condições de trabalho, cultura organizacional e políticas de gestão vigentes, ou seja, é uma escolha que, em essência, leva em conta o menor dano imediato, e não o contrário, uma escolha com foco na mudança e no desenvolvimento.

Tal constructo possui três dimensões: ajustamento à posição social (APS), arranjos burocráticos impessoais (ABI) e limitação de alternativas (LA) (RODRIGUES, 2009). A dimensão APS é referente aos investimentos do indivíduo e da organização que surgem como indispensáveis para um desempenho adequado das funções e adaptação do comportamento do trabalhador. Posteriormente, é apontada a segunda dimensão referente ao envolvimento e estabilidade dos ganhos financeiros que seriam perdidos na saída do trabalhador da empresa. Por fim, a dimensão LA indica que o trabalhador não consegue visualizar outras oportunidades de trabalho fora da organização.

Assim, o entrincheiramento é um tipo de vínculo desfavorável para o trabalhador e para a organização (MAGALHÃES; MACAMBIRA, 2013). Além disso, é possível notar a sobreposição desse conceito com a dimensão instrumental de comprometimento (CARVALHO et al., 2011; MOSCON; BASTOS; SOUZA, 2012).

Já o conceito de consentimento é uma redefinição conceitual da base normativa de Meyer e Allen (MAGALHÃES; MACAMBIRA, 2013), posto que é considerado uma noção

de adesão e obediência às atitudes que a organização espera do trabalhador, nesse sentido, é vínculo passivo (PEIXOTO et al., 2015). O consentimento organizacional, proposto por Silva (2009), é bidimensional, composto pelos fatores obediência cega e aceitação íntima. Para Magalhães e Macambira (2013), analisando o conceito de Silva (2009), na obediência cega não há uma adesão (às normas) reflexiva e autêntica, e na aceitação íntima ocorre uma mudança genuína em crenças e pensamentos, sendo o trabalhador capaz de defender as normas organizacionais.

Consultando artigos produzidos entre 2010 e 2015 na esfera nacional e publicados nas bases de dados SciELO – Scientific Electronic Library Online e BVS – Biblioteca Virtual em Saúde, foi possível reconhecer outros conceitos convergentes com o constructo comprometimento organizacional, a saber: qualidade de vida no trabalho (CARVALHO-FREITAS et al., 2013), justiça organizacional (RIBEIRO; BASTOS, 2011), políticas de benefícios, recompensas e remuneração (BASTOS; MENEZES, 2013; OLIVEIRA et al., 2014), comprometimento com a carreira (MAGALHÃES, 2013; ROWE; BASTOS; PINHO, 2013), bem estar no trabalho (TRALDI; DEMO, 2012), entrincheiramento (RODRIGUES; BASTOS, 2011; ROWE; BASTOS; PINHO, 2013) e consentimento organizacional (PEIXOTO et al., 2015), percepção de suporte organizacional (COSTA; BASTOS, 2013), contrato psicológico (BASTOS et al., 2014) e cidadania organizacional (AGUIAR et al., 2014).

No geral, os artigos consultados apontam para pesquisas empíricas quantitativas e qualitativas com o uso de instrumentos validados (escalas de mensuração ou estudos de caso) para o reconhecimento do comprometimento organizacional. Assim, o presente artigo tem como objetivo, a partir de revisão narrativa de literatura, identificar e analisar os principais tópicos de pesquisa realizadas no Brasil envolvendo o tema comprometimento organizacional para que seja possível pensar nas principais lacunas existentes sobre o conceito, considerando que tal procedimento servirá como ação de reconhecimento do campo e, provavelmente, ponto de partida para pesquisas posteriores. Este estudo objetiva ainda, apresentar uma contribuição à área da Gestão de Pessoas ou Administração de Recursos Humanos atuantes nas organizações de trabalho e compostas tanto por Administradores de Empresas e Psicólogos – mais comumente, quanto, por vezes, também por Assistentes Sociais, Economistas, Engenheiros de Produção, Técnicos de Segurança no Trabalho, etc., de modo que o conceito “comprometimento organizacional” possa ser melhor compreendido, difundido

e tornado objeto de mais estudos e pesquisas nos diferentes contextos organizacionais brasileiros.

## **MÉTODO**

### ***Seleção de fontes***

A recuperação de dados foi realizada por meio da base de dados Biblioteca Virtual em Saúde e Psicologia (BVS-Psi) que direciona o acesso para às bases de dados Portal Nacional BVS Brasil em Saúde e SciELO - *Scientific Electronic Library Online*. Após essa pesquisa, a recuperação de dados também foi realizada diretamente na base de dados SciELO, para averiguação de artigos que pudessem não ter sido indexados na pesquisa realizada por meio da BVS-Psi.

### ***Procedimento***

Para a recuperação dos artigos foi utilizado o descritor “comprometimento organizacional” em qualquer campo indexado. Para ter acesso ao cenário mais atual da produção científica do construto no Brasil foi delimitado o período de tempo de 2010 a 2015. Foram recuperados 51 artigos nas duas bases de dados, sendo que 8 eram indexados em ambas. Desses, foram analisados 26 artigos sendo que: 4 foram excluídos, pois relatavam pesquisas realizadas em Portugal; 18 por não apresentarem escopo compatível com o tema desejado. Além disso, é válido ressaltar que 3 utilizaram o comprometimento com a carreira como variável.

As informações analisadas foram: ano de publicação; áreas das revistas nas quais os artigos foram publicados; tipo de pesquisa; instrumentos utilizados; se houve diferenciação entre os sexos, idade do público pesquisado; o tipo de comprometimento investigado; e variáveis consequentes e antecedentes.

As análises priorizaram o foco quantitativo, sendo utilizado informações e citações retiradas dos artigos para exemplificação.

### ***Resultados e discussões***

A primeira variável investigada foi o ano de publicação. Observamos que de 2010 a 2014 houve uma frequência constante no número de artigos publicados, variando de 4 (2013 e 2014) a 6 (2010). Já em 2015 houve uma queda, apresentando apenas 1 artigo publicado. O total de 26 artigos em 5 anos é relativamente alto, com base no número encontrado por Aguiar

et al. (2014). Na Tabela 1 apresentamos a relação dos periódicos (revistas) onde os artigos que consideramos para análise neste estudo foram publicados:

**Tabela 1:** Periódicos onde os artigos foram publicados.

<b>Revista</b>	<b>Número de artigos publicados</b>
Psicologia, Organizações e Trabalho	5
Psico – USF	3
Psicologia: Teoria e Pesquisa	3
Revista de Psicologia	2
Avaliação Psicológica	2
Estudos de Psicologia	2
Arquivos Brasileiros de Psicologia	1
Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia	1
Interação em Psicologia	1
Mudanças – Psicologia da Saúde	1
Psico	1
Psicologia: Reflexão e Crítica	1
Psicologia: Ciência e Profissão	1
Psicologia: Teoria e Prática	1
Trabalho, Educação e Saúde	1

**Fonte:** *in loco*.

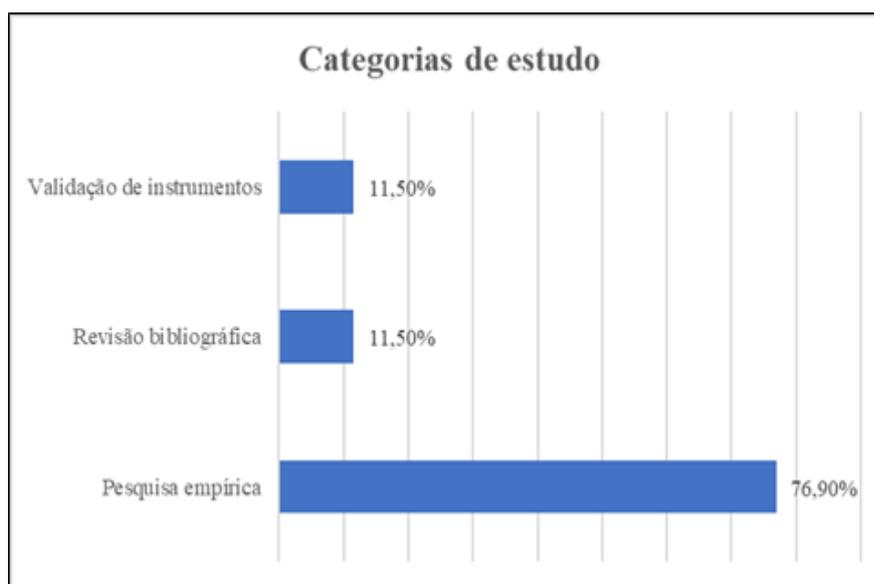
Em relação às revistas científicas apresentadas, os artigos sobre comprometimento organizacional foram encontrados em 15 diferentes periódicos. Há uma concentração em 3 delas (42,3%): Psicologia, Organizações e Trabalho, Psico-USF e Psicologia: Teoria e Pesquisa.

A revista Psicologia, Organizações e Trabalho tem como foco publicar estudos e pesquisas com temas relacionados ao comportamento humano no trabalho e os processos organizacionais que o envolvem, e é mantida pela SBPOT – Associação Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho; a Psico-USF está ligada ao programa de pós-graduação da Universidade São Francisco, que é voltado para a área de avaliação psicológica, área que tem estreita ligação com a Psicologia Organizacional e do Trabalho; já o periódico [Revista Labor Fortaleza/CE, jul/dez 2018 nº 20, Vol. 01, pp. 96-114 ISSN 1983-5000](#)

Psicologia: Teoria e Pesquisa possui caráter generalista e está vinculado à UnB – Universidade de Brasília, que também tem ligação com a primeira revista citada. Tais fatores, provavelmente, podem explicar a razão da concentração do tema aqui estudado.

Sobre os tipos de trabalhos encontrados, houve grande concentração em pesquisas empíricas (76,9%), seguido por revisão bibliográfica (11,5%) e validação de instrumentos (11,5%), como se observa no Gráfico 1:

**Gráfico 1:** Categorias de estudo.



Fonte: autor

Entre as pesquisas empíricas, destaca-se a coleta de dados por meio de escalas aliadas a questionários (80%). Aparece, ainda, a metodologia de estudo de caso (15%) e um trabalho utilizando grupos focais.

O método estudo de caso consiste em estudar um fenômeno dentro de um contexto específico (SCHIRMEISTER; LIMONGI-FRANÇA, 2012). Esse modelo de estudo sofre muitos preconceitos, sendo recusado por vários periódicos, devido a discussões em relação aos limites da generalização dos resultados (LEAL; AGUILLERA; MELO-SILVA, 2011). O grupo focal é uma técnica de pesquisa qualitativa que se apoia na interação entre seus participantes que apresentam informações a partir de pontos fornecidos pelo pesquisador (MORGAN, 1988 apud RIBEIRO; TOLFO, 2011).

Ambas as metodologias implicam em populações menores sendo investigadas e em um determinado contexto, além de demandarem mais tempo para coleta de dados, tais

características podem explicar porque os pesquisadores priorizam outros meios de coleta de dados.

Entre as pesquisas empíricas, apenas 3 (15%) se propuseram a apresentar resultados específicos para cada sexo. Porém, apenas um deles teve como foco pesquisar as especificidades de gênero.

Apoiados por estudos anteriores, Magalhães e Macambira (2013) tiveram o objetivo de estudar a relação entre estilos interpessoais, vínculos com a organização e a diferença entre os gêneros. Foram encontradas diferenças de estilos interpessoais entre homens e mulheres relativos ao entrincheiramento organizacional, comprometimento organizacional afetivo e consentimento organizacional.

A Tabela 2 apresenta os instrumentos que foram utilizados nas pesquisas para avaliar o comprometimento.

**Tabela 2:** Instrumentos utilizados para avaliar comportamento organizacional.

Nome do instrumento	Quantidade
Construído pelo próprio autor do artigo	5
Escala de Comprometimento Afetivo ECOA (SIQUEIRA, 1992)	4
Sem instrumento (revisão)	3
Escala de Comprometimento Continuação ECOC (SIQUEIRA, 1992)	3
Escala de Comprometimento Normativo ECON (SIQUEIRA, 1992)	3
EICCO (MENEZES; BASTOS, 2010)	3
Medeiros (2003)	3
OCQ (MOWDAY, 1982)	2
ACS (MEYER; ALLEN; SMITH, 1993)	2
AFET (OCQ +ACS)	2
Questionário de Comprometimento Organizacional (sem especificação)	1
Instrumento sobre Entincheiramento	1
Escala Tridimensional de Meyer e Allen (1997)	1
Painel Longitudinal	1
EEC	1
Não indica	1
Grupos Focais	1
Escala de Consentimento Organizacional (E.C.O)	1

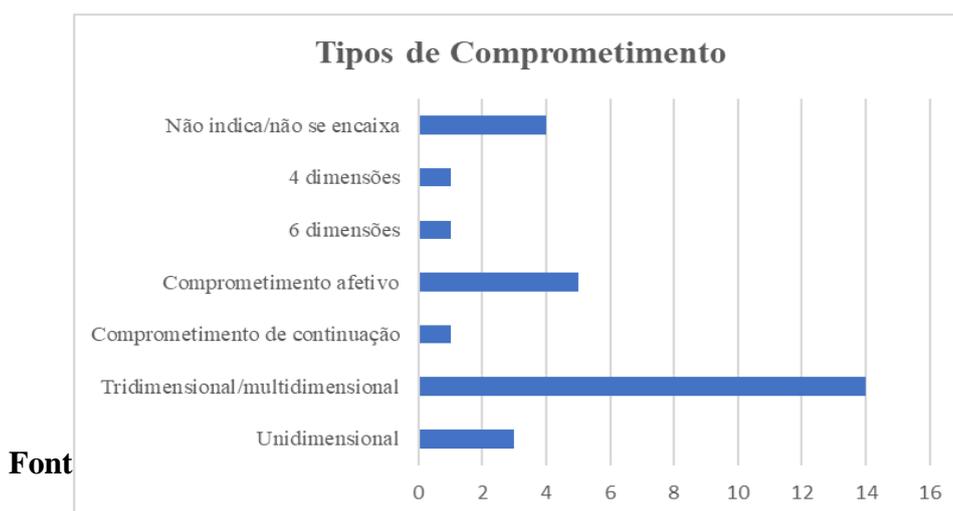
**Fonte:** *in loco*.

Observa-se que os instrumentos mais utilizados foram: a Escala de Comprometimento Afetivo - ECOA (SIQUEIRA, 1992), seguido pelas escalas ECOC (SIQUEIRA, 1992), ECON (SIQUEIRA, 1992), EICCO (MENEZES; BASTOS, 2010) e de Medeiros (2003), que construiu seu próprio instrumento.

Um ponto que vale destacar é que em 5 pesquisas (14,7%) o instrumento utilizado é do próprio autor, o que pode indicar a carência de instrumentos validados para estudos na área do comprometimento organizacional.

Outra questão interessante encontrada na análise dos artigos é a multiplicidade do constructo comprometimento. Ao todo foram encontrados 6 “tipos” de comprometimento organizacional estudados, como pode ser visto no Gráfico 2:

**Gráfico 2:** Tipos de comprometimento.



Entretanto, observa-se que ainda há predominância do comprometimento tridimensional de Meyer e Allen (1991), que abrange o comprometimento afetivo, normativo e instrumental/calculativo, apesar das inúmeras críticas que sofre (FILHO; MOURÃO, 2011; CARVALHO et al., 2011; MAGALHÃES; MACAMBIRA, 2013; AGUIAR et al., 2014;). Em seguida, há o estudo apenas do componente afetivo do comprometimento, tendência apontada por Aguiar et al. (2014). Destaca-se também que em 2 estudos o comprometimento afetivo faz parte do constructo bem-estar no trabalho (BET).

Na maioria das pesquisas empíricas encontradas (70%), o comprometimento aparece como variável consequente. Em 15% delas, ele é apontado como variável antecedente e nas outras pesquisas restantes (15%) ocupam ambas as posições, ou seja, o comprometimento é categorizado como variável consequente e antecedente. Entende-se variável antecedente como aquela que elicia, estimula ou reforça algum comportamento nos indivíduos e, em contrapartida, as variáveis consequentes são aquelas que resultam das ações dos indivíduos e podem ter efeitos de manutenção (reforçador) ou extinção (punição) de determinado comportamento (ANDERY; SÉRIO; MICHELETTO, 2009).

Em relação às variáveis com as quais o comprometimento se relaciona, há uma grande diversidade. No quadro 3 estão listadas todas as variáveis e indicado se foram estudadas como consequente ou antecedente do comprometimento:

**Quadro 1:** Comprometimento como variável consequente ou antecedente.

<b>Variável</b>	<b>Posição</b>
Valores Pessoais	Antecedente
Clima Social	Antecedente
Bases de Poder	Antecedente
Conflitos de Relacionamento	Antecedente
Conflitos de Tarefa	Antecedente
Longevidade no trabalho	Antecedente
Dimensões da Organização Positiva	Antecedente
Estilos Interpessoais	Antecedente
Vínculos Contratuais	Antecedente
Centralidade do Trabalho	Antecedente
Desenvolvimento de Carreira	Antecedente
Empregabilidade	Antecedente
Treinamento e Desenvolvimento	Antecedente
Segurança no emprego	Antecedente
Remuneração e Benefícios	Antecedente
Avaliação da Empresa	Antecedente
Interesses Ocupacionais	Antecedente
Presença de Deficiência	Antecedente
Características Sociodemográficas (escolaridade, idade, sexo...)	Antecedente
Intenção de Permanecer na Organização	Consequente
Comportamento Pró-ativo	Consequente
Impacto no Treinamento	Consequente
Práticas Intra-empresariais	Consequente
Qualidade de Vida no Trabalho	Consequente
Conflito Trabalho – Família	Consequente
Intenções de Afastamento da Organização	Consequente
Intenções de Dedicção à Organização	Consequente
Intenções de Sacrifício pela Organização	Consequente

**Fonte:** *in loco*.

Verifica-se que há predominância do estudo de variáveis antecedentes ao comprometimento, o que corrobora com o apontado por Magalhães e Macambira (2013).

Analisando qualitativamente os artigos encontrados, destacamos duas lacunas identificadas: a falta de concordância entre os autores em relação à dimensionalidade do constructo comprometimento organizacional e o distanciamento da interface entre teoria e prática da Psicologia Organizacional e do Trabalho e áreas afins em relação ao tema.

Em relação à primeira dificuldade, como mostrado no tópico acima, houve seis diferentes “tipos” de comprometimento sendo estudados. Ainda que haja prevalência do

comprometimento tridimensional de Meyer e Allen (1991), a existência de tantos constructos sendo estudados no tema pode dificultar a compreensão da aplicabilidade dos resultados encontrados. Outros trabalhos não identificaram qual visão do constructo que eles estavam utilizando, considerando a multiplicidade do conceito já explicitada aqui, isso pode ser considerado como uma falha metodológica, prejudicando e dificultando a compreensão e aplicabilidade dos resultados.

Sendo assim, a falta de unicidade do conceito pode prejudicar o profissional que busca nesses estudos informações de base para sua atuação, pois como ele pode atuar sobre um fenômeno se não compreendê-lo? Com isso, a busca por artigos adequadamente estruturados torna-se principal fonte de estudo para a criação de estratégias funcionais e condizentes com a realidade da organização na qual se atua, contudo, vale ressaltar que nossos achados apontam para a ausência de uma conceituação que possa ser considerada próxima do universal e, portanto, consolidada na literatura.

Assim, é importante que os pesquisadores se debrucem sobre o estudo do constructo comprometimento organizacional a fim de conceituá-lo o mais precisamente possível, considerando que ele é um comportamento humano e, portanto, passível de mudança, para que, depois, pesquisas sobre seus antecedentes e consequentes se tornem o foco dos estudos.

Apenas um dos trabalhos analisados citava diretamente as práticas de gestão de pessoas (treinamento), o que demonstra a segunda lacuna apresentada anteriormente, ou seja, a falta de pesquisas que foquem seus objetivos em políticas e práticas e atuações no setor de gestão de pessoas em relação ao comprometimento organizacional buscando uma relação de práxis cada vez mais intrínseca, sempre alinhadas com componentes teóricos bem construídos.

Visto que a área de gestão de pessoas é um ponto estratégico dentro de uma organização, uma vez que os trabalhadores apresentam-se como diferencial para o êxito da mesma dentro do contexto mercadológico, é importante que esse setor atue a partir de componentes teóricos sólidos, favorecendo que seus profissionais aprimorem suas ações. Importante ressaltar que os profissionais da área de gestão de pessoas possuem papel estratégico e primordial na garantia de benefícios para a organização e para os trabalhadores e tal objetivo só obterá sucesso se suas ações forem pautadas por estudos bem realizados metodologicamente, sendo assim, capazes de oferecer dados fidedignos e base teórica adequada para a atuação profissional.

Logo, é de suma importância que pesquisas posteriores possam se aproximar das práticas do setor, considerando as realidades que se apresentam para que seja possível construir saberes e instrumentos que possam, de fato, orientar e embasar as políticas e práticas de gestão de pessoas que são planejadas em cada contexto organizacional.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Estudar e compreender o comportamento humano dentro dos contextos de trabalho configura-se como um grande desafio, por envolver características subjetivas individuais e complexas interações humanas e, dentro desse escopo, encontra-se a compreensão do comprometimento organizacional. Entender como esse fenômeno ocorre e quais as situações e condições envolvidas, apresenta-se também como um grande desafio para os estudiosos do comportamento humano no trabalho, em especial, aqueles profissionais que se dedicam aos subsistemas da administração de recursos humanos ou, mais modernamente, gestão de pessoas. Esse entendimento torna-se ainda mais difícil quando a explicação e compreensão do conceito ainda encontra-se em processo de construção, e, portanto, não havendo consenso sobre o mesmo.

De acordo com as análises realizadas frente aos textos encontrados, é possível considerar que o estudo sobre o comprometimento organizacional mantém sua importância dentro do campo de estudos da Psicologia Organizacional e do Trabalho, bem como da Administração de Empresas, e tende a crescer devido às características atuais do mundo do trabalho, que demandam trabalhadores cada vez mais comprometidos apesar da fragilidade das relações trabalhador-organização-trabalho e valorização de carreiras autônomas e de projetos empreendedores.

Uma das constatações ao estudar o comprometimento organizacional é a falta de consenso dos autores sobre o conceito. A falta de consenso pode dificultar a compreensão sobre o fenômeno, e assim sendo, pode também dificultar ações estratégicas dentro das organizações na busca do comprometimento do trabalhador com seu trabalho.

Apesar de existir predominância do modelo tridimensional proposto por Meyer e Allen (1991), os pesquisadores ficam limitados por suas lacunas, resultante da existência de inúmeros estudos, não necessariamente congruentes. Nesse contexto, surgem novos conceitos que visam sobrepor os limites do modelo tridimensional e tornar os estudos mais precisos; concomitante ao retorno do estudo do comprometimento como conceito unidimensional.

Algumas consequências da existência de trabalhadores comprometidos são conhecidas, como, por exemplo, a atribuição de significado mais positivo ao trabalho, o estabelecimento de interações pessoais mais saudáveis, a diminuição do absenteísmo e rotatividade, entre outras, e talvez por isso, as pesquisas se voltem mais para os antecedentes do comprometimento, ou seja, os fatores que motivam comportamentos comprometidos dentro do ambiente de trabalho. Porém, existem importantes lacunas nesse campo de estudo, ou seja, há necessidade de mais estudos sobre os fatores (internos e externos) que levam um indivíduo a emitir e manter o comportamento comprometido e sobre as políticas e práticas de gestão de pessoas que favoreçam ou promovam o comprometimento dentro dos contextos de trabalho. Não menos relevante, evidencia-se também a necessidade de mais estudos sobre as consequências do comprometimento, tanto para os resultados organizacionais e relações de trabalho, como para os próprios trabalhadores.

Devido às dificuldades ainda encontradas no estudo do comprometimento organizacional, como sua conceituação e a importância de sua compreensão para o mundo corporativo, o tema deve permanecer constantemente estudado nas pesquisas, especialmente das áreas do Comportamento Organizacional, da Administração de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas, da Administração de Empresas e da Psicologia Organizacional e do Trabalho, em relação multiprofissional e interdisciplinar. Porém, torna-se importante atentar-se para que o conceito seja cada vez mais unificado, e, conseqüentemente, universalizado, evitando erros metodológicos e de aplicabilidade dos dados encontrados e, para que a teoria se aproxime ainda mais da prática, a fim de embasar ações dos profissionais da área de Gestão de Pessoas e auxiliá-los a ter uma atuação mais efetiva dentro das organizações de trabalho.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, C. V. N. et al. Um estudo das relações entre conflito trabalho-família, comprometimento organizacional e entrincheiramento organizacional. **Rev. Psicol. Organ. Trab.**, v. 14, n. 3, p. 283-291, set. 2014. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572014000300004&lng=pt&tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572014000300004&lng=pt&tlng=pt)>. Acesso em: 02 out. 2018.

ANDERY, M. A.; SÉRIO, T. M. A. P.; MICHELETTO, N. **Comportamento e Causalidade**. Laboratório de Psicologia Experimental, Programa de Estudos Pós-graduados em Psicologia Experimental: Análise do Comportamento. São Paulo: PUC. 2009. Disponível em: <[http://www.pucsp.br/sites/default/files/download/posgraduacao/programas/psicologia-experimental/comportamento\\_causalidade\\_2009.pdf](http://www.pucsp.br/sites/default/files/download/posgraduacao/programas/psicologia-experimental/comportamento_causalidade_2009.pdf)>. Acesso em: 02 out. 2018.

BASTOS, A. V. B.; MENEZES, I. G. Intenção de permanência na organização: um constituinte ou conseqüente do comprometimento organizacional?. **Rev. Estudos de Revista Labor Fortaleza/CE, jul/dez 2018 n° 20, Vol. 01, pp. 96-114 ISSN 1983-5000**

**Psicologia (Natal)**, v. 15, n. 3, p. 299-307, dez. 2010. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-294X2010000300010&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-294X2010000300010&script=sci_abstract&tlng=pt)>. Acesso em: 02 out. 2018. <https://dx.doi.org/10.1590/S1413-294X2010000300010>.

BALSAN, L. A. G. et al. A Influência do Comprometimento, do Entrincheiramento e do Suporte à Transferência de Treinamento sobre o Impacto do Treinamento no Trabalho. **Revista de Administração da UFSM**, v. 10, n. 6, p. 976-989, 2017. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/13316>>. Acesso em: 02 out. 2018.

BALSAN, L. A. G. et al. Comprometimento e Entrincheiramento Organizacional: Explorando as Relações entre os Construtos. **Revista de Administração da UFSM**, v. 8, n. 2, p. 235-248, 2015. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/9942>>. Acesso em: 02 out. 2018.

BOTELHO, R. D.; PAIVA, K. C. M. Comprometimento organizacional: um estudo no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. **Rev. Adm. Pública**. Rio de Janeiro, v. 45, n. 5, p. 1249-1283, out. 2011. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122011000500002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122011000500002&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 03 out. 2018. <https://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122011000500002>.

CAMARGO, M. L. Presenteísmo: denúncia do mal-estar nos contextos organizacionais de trabalho e de riscos à saúde do trabalhador. **R. Laborativa**, v. 6, n. 1 (especial), p. 125-146, abr. 2017. Disponível em: <<http://ojs.unesp.br/index.php/rlaborativa/article/view/1601>>. Acesso em: 03 out. 2018.

CARVALHO, P. et al. Comprometimento afetivo, de continuação e entrincheiramento organizacional: estabelecendo limites conceituais e empíricos. **Psicol. Teor. Prat.**, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 127-141, ago. 2011. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1516-36872011000200010&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-36872011000200010&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 03 out. 2018.

CARVALHO-FREITAS, M. N. et al. Comprometimento organizacional e qualidade de vida no trabalho para pessoas com e sem deficiência. **Psico-USF**, Itatiba, v. 18, n. 1, p. 109-120, abr. 2013. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-82712013000100012&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-82712013000100012&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 03 out. 2018. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-82712013000100012>.

COSTA, F. M.; BASTOS, A. V. B. Transformações em organizações de fruticultura irrigada e a dinâmica do comprometimento organizacional. **REAd. Rev. Eletrôn. Adm. (Porto Alegre)**, Porto Alegre, v. 19, n. 3, p. 675-708, dez. 2013. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-23112013000300006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112013000300006&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 03 out. 2018. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-23112013000300006>.

GENARI, D.; FACCIN, K.; MACKE, J. Mensuração do comprometimento organizacional em redes de indústrias vitivinícolas brasileiras. **REAd. Rev. Eletrôn. Adm. (Porto Alegre)**, Porto Alegre, v. 19, n. 2, p. 351-383, ago. 2013. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-)

23112013000200004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 03 out. 2018.  
<http://dx.doi.org/10.1590/S1413-23112013000200004>.

LEAL, M. S; AGUILLERA, F.; MELO-SILVA, L. L. Revista psicologia: organizações e trabalho - uma década de sua produção científica em análise. **Rev. Psicol. Organ. Trab.**, Florianópolis, v. 11, n. 2, p. 6-20, dez. 2011. Disponível em:  
 <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572011000200002&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572011000200002&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 03 out. 2018.

LIZOTE, S. A.; VERDINELLI, M. A.; NASCIMENTO, S. Relação do Comprometimento Organizacional e da Satisfação no Trabalho de Funcionários Públicos Municipais. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 6, p. 947-967, 2017. Disponível em:  
 <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122017000600947&script=sci\\_abstract](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122017000600947&script=sci_abstract)>. Acesso em: 03 out. 2018.

MAGALHÃES, M. O.; MACAMBIRA, M. O. Estilos interpessoais e vínculos com a organização: diferenças de gênero. **Psico**, Rio Grande do Sul, v. 44, n. 1, p. 99-102, 2013. Disponível em:  
 <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/revistapsico/ojs/index.php/revistapsico/article/view/10660>>. Acesso em: 03 out. 2018.

MARTINS, G. S. F.; MOURÃO, L. A Relação entre Comprometimento Organizacional e Impacto do Treinamento no Trabalho. **Rev. Psicol. Organ. Trab.**, Florianópolis, v. 11, n. 1, p. 66-74, dez. 2011. Disponível em:  
 <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/22248>>. Acesso em: 03 out. 2018.

MENEZES, I. G.; BASTOS, A. V. B. Construção, desenvolvimento e validação da escala de intenções comportamentais de comprometimento organizacional (EICCO). **Aval. Psicol.**, Porto Alegre, v. 9, n. 1, p. 119-127, 2010. Disponível em:  
 <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1677-04712010000100013&lng=pt&tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712010000100013&lng=pt&tlng=pt)>. Acesso em: 03 out. 2018.

MENEZES, I. G.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional atitudinal: um estudo empírico sobre a dimensionalidade do construto. **Estud. Psicol. (Campinas)**, Campinas, v. 28, n. 4, p. 463-474, dez. 2011. Disponível em:  
 <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-166X2011000400007&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-166X2011000400007&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 03 out. 2018.  
<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-166X2011000400007>.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/105348229190011Z>>.  
[https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z).

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. **Organ. Soc.**, Salvador, v. 19, n. 61, p. 357-373, jun. 2012. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-92302012000200010&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302012000200010&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 03 out. 2018.  
<http://dx.doi.org/10.1590/S1984-92302012000200010>.

**Revista Labor Fortaleza/CE, jul/dez 2018 nº 20, Vol. 01, pp. 96-114 ISSN 1983-5000**

OLIVEIRA, M. J. L. et al. Comprometimento organizacional e regime de remuneração: estudo em uma carreira pública de auditoria fiscal. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 15, n. 5, p. 72-101, out. 2014. Disponível em:

<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1678-69712014000500004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712014000500004&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 03 out. 2018.  
<http://dx.doi.org/10.1590/1678-69712014/administracao.v15n5p72-101>.

OLIVEIRA, P. N.; ROWE, D. E. O. Organizational Commitment in the Public Sector: Review and Research Agenda. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 12, n. 2, p. 43-54, 2018. Disponível em: <<http://periodicos.uff.br/pca/article/view/11355>>. Acesso em: 03 out. 2018.

OLIVEIRA, G. A.; COSTA, I. S. A.; BOUZADA, M. A. C.; SALLES, D. M. R. Commitment: A Study of Public and Outsourced Servers Organizational of a Brazilian Public University. **Reuna**, v. 23, n. 2, p. 60-76, 2018. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/51157/comprometimento-organizacional--estudo-com-servidores-publicos-e-terceirizados-de-uma-ifes/i/pt-br>>. Acesso em: 03 out. 2018.

PEIXOTO, A. L. A. et al. Comprometimento e consentimento organizacional: um estudo da validade discriminante dos construtos. **Psico-USF**, Itatiba, v. 20, n. 1, p. 51-61, abr. 2015. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-82712015000100006&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-82712015000100006&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 03 out. 2018.  
<http://dx.doi.org/10.1590/1413-82712015200105>.

PINHO, A. P. M.; BASTOS, A. V. B.; ROWE, D. E. O. Diferentes Vínculos Indivíduo-Organização: Explorando Seus Significados entre Gestores. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 3ª E. Especial, p. 288-304, 2015. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84042634004>>. Acesso em: 03 out. 2018.

RIBEIRO, A. D. S.; TOLFO, S. R. Estagiários, vínculos e comprometimento com as organizações concedentes de estágio. **Arq. Bras. Psicol.**, Rio de Janeiro, v. 63, n. spe, p. 15-25, 2011. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1809-52672011000300003&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-52672011000300003&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 03 out. 2018.

RIBEIRO, J. A.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento e justiça organizacional: um estudo de suas relações com recompensas assimétricas. **Psicol. Cienc. Prof.**, Brasília, v. 30, n. 1, p. 4-21, mar.2010. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-98932010000100002&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932010000100002&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 03 out. 2018.

RODRIGUES, A. C. A. **Do comprometimento de continuação ao entrincheiramento organizacional**: o percurso de validação da escala e análise da sobreposição entre os construtos. 210 f. Dissertação (mestrado). Universidade Federal da Bahia – UFBA, Faculdade de Filosofia e Ciência Humanas, Salvador, BA, Brasil, 2009. Disponível em: <[file:///C:/Users/Mario%20Camargo/Downloads/Disserta%C3%A7%C3%A3o\\_Ana+Carolina+Rodrigues.pdf](file:///C:/Users/Mario%20Camargo/Downloads/Disserta%C3%A7%C3%A3o_Ana+Carolina+Rodrigues.pdf)>.

RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. Problemas conceituais e empíricos na pesquisa sobre comprometimento organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Florianópolis, v. 10, n. 2, p. 129-144, dez. 2010. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572010000200010&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572010000200010&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 03 out. 2018.

ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B.; PINHO, A. P. M. Múltiplos comprometimentos com o trabalho e suas influências no desempenho: um estudo entre professores do ensino superior no Brasil. **Organ. Soc.**, Salvador, v. 20, n. 66, p. 501-521, set. 2013. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-92302013000300008&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302013000300008&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 03 out. 2018.  
<http://dx.doi.org/10.1590/S1984-92302013000300008>.

SCHIRRMEISTER, R.; LIMONGI-FRANCA, A. C. A qualidade de vida no trabalho: relações com o comprometimento organizacional nas equipes multicontratuais. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Florianópolis, v. 12, n. 3, p. 283-298, dez. 2012. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572012000300004&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572012000300004&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 03 out. 2018.

TRALDI, M. T. F.; DEMO, G. Comprometimento, bem-estar e satisfação dos professores de administração de uma universidade federal. **REAd. Rev. Eletrôn. Adm. (Porto Alegre)**, Porto Alegre, v. 18, n. 2, p. 290-316, ago. 2012. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-23112012000200001&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112012000200001&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 03 out. 2018.  
<http://dx.doi.org/10.1590/S1413-23112012000200001>.