

**FATORES QUE CONTRIBUEM PARA O COMPROMETIMENTO
ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE DE SUAS RELAÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES
E OS ASPECTOS COMPORTAMENTAIS**

Aryane Kaynara Cardoso de Araújo Medeiros¹

Ana Rosa Gouveia Sobral da Câmara²

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo geral analisar a relação entre os fatores que contribuem para o comprometimento organizacional e os aspectos comportamentais. Para tanto, buscou-se entender os conceitos de comprometimento organizacional e seus enfoques: afetivo, instrumental, normativo, comportamental, sociológico e multidimensional. Buscou-se, ainda, aprofundar o conhecimento sobre comportamento organizacional e descrever quatro deles: liderança, motivação, comunicação e satisfação. Este trabalho trata-se de uma pesquisa de natureza básica, com abordagem qualitativa e objetivo descritivo, cujas fontes são exclusivamente bibliográficas. Através dos conceitos, teorias e perspectivas analisadas, conclui-se que o desempenho organizacional depende de pessoas comprometidas. O comprometimento, por sua vez, pode ser gerado por vários elementos do contexto organizacional. O comportamento humano é o principal formador do comportamento organizacional, portanto, conhecer o comportamento humano significa conhecer os mecanismos que fundamentam, estruturam e promovem o desempenho organizacional. Por fim, verificou-se que a satisfação pode ser a principal medida para analisar os fatores que contribuem para o comprometimento e comportamento organizacional.

Palavras-chave: Comprometimento Organizacional. Relações Humanas. Comportamento Organizacional. Satisfação.

¹ Acadêmica do Curso de MBA em Gestão Estratégica de Negócios do Centro Universitário do Rio Grande do Norte. Email: aryanekaynara@yahoo.com

² Professora Orientadora do Curso de MBA em Gestão Estratégica de Negócios do Centro Universitário do Rio Grande do Norte. Email: anarosagsc@gmail.com

FACTORS CONTRIBUTING TO ORGANIZATIONAL COMMITMENT: AN ANALYSIS OF THEIR RELATIONSHIPS IN ORGANIZATIONS AND BEHAVIORAL ASPECTS

ABSTRACT

The present study has as general objective to analyze the relationship between the factors that contribute to the organizational commitment and the behavioral aspects. To do so, we sought to understand the concepts of organizational commitment and its approaches: affective, instrumental, normative, behavioral, sociological and multidimensional. We also sought to deepen knowledge about organizational behavior and to describe four of them: leadership, motivation, communication and satisfaction. This work is a basic research, with a qualitative approach and a descriptive objective, whose sources are exclusively bibliographical. Through the concepts, theories and perspectives analyzed, it is concluded that organizational performance depends on committed people. Commitment, in turn, can be generated by various elements of the organizational context. Human behavior is the main source of organizational behavior, so knowing human behavior means knowing the mechanisms that support, structure and promote organizational performance. Finally, it was found that satisfaction may be the main measure to analyze the factors that contribute to organizational commitment and organizational behavior.

Keywords: Organizational Commitment. Human relations. Organizational behavior. Satisfaction.

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO E PROBLEMA DE PESQUISA

Diante do atual cenário político-econômico brasileiro, nota-se o quanto as organizações estão lutando pela sobrevivência e competitividade. Não só a globalização, mas a tão sentida crise, tem aumentado os níveis de exigências

individuais e organizacionais, de modo que, observa-se empresas buscando imoderadamente maiores resultados.

Sabe-se o quanto as empresas dependem das pessoas para alcançar seus objetivos e obter sucesso. As pessoas, por sua vez, também possuem seus próprios objetivos e necessidades. Por isso, torna-se necessário a integração dos objetivos organizacionais com os objetivos individuais para despertar o comprometimento, a fim de que ambos, organização e indivíduo, trabalhem juntos na busca pelo sucesso organizacional e a satisfação pessoal.

Desta forma, este estudo buscará responder a seguinte questão: Qual a relação entre os fatores que contribuem para o comprometimento organizacional e os aspectos comportamentais?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

Analisar a relação entre os fatores que contribuem para o comprometimento organizacional e os aspectos comportamentais.

1.2.2 Específicos

- Entender os conceitos de comprometimento organizacional e seus enfoques;
- Aprofundar o conhecimento sobre comportamento organizacional;
- Analisar a relação entre o comprometimento organizacional e aspectos comportamentais.

1.3 JUSTIFICATIVA

A relevância desse estudo deve-se ao melhor entendimento da relação comprometimento organizacional e aspectos comportamentais para o desempenho das empresas.

Além disso, é importante para despertar na sociedade e organizações o interesse em uma mudança cultural pautada na qualidade de vida das pessoas, a fim de tornar mais produtiva as relações de trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL - CONCEITO

Nota-se que o entendimento de comprometimento organizacional é bem amplo e diversificado. Contudo, de um modo geral, pode ser compreendido como um forte vínculo do indivíduo com a organização, conforme destacam Bandeira, Marques e Veiga (2000).

Para Mowday, Steers e Porter (*apud* CAPPI; ARAÚJO, 2015, p. 582) “O comprometimento organizacional é um afeto à organização em consequência da convergência entre valores pessoais e organizacionais, manifestado na intenção do trabalhador em permanecer e empreender esforços em prol da organização”.

Segundo Roman *et al.* (*apud* NOGUEIRA; COSTA; CLARO, 2015, p. 712), comprometimento organizacional pode ser definido como “[...] o desejo de permanecer como membro da organização; o orgulho por pertencer a uma organização; a identificação com objetivos, metas e valores da organização; o engajamento, o esforço, o empenho exercido em favor da organização”.

Apesar dos diversos conceitos e entendimentos sobre o assunto, percebe-se um consenso no sentido de demonstrar o envolvimento das pessoas com a organização, objetivando melhores resultados.

O comprometimento organizacional surge da ampliação da consciência do indivíduo, do desejo de conhecer melhor a si mesmo e a empresa para poder participar efetivamente da vida organizacional, como relata Macêdo *et al.* (2007). Assim, o empregado não se contenta apenas com recompensas financeiras. A medida que ele tem conhecimento dos seus objetivos, ele busca mais reconhecimento e realização pessoal, compatível a sua dedicação em alcançar os objetivos da empresa.

Desse modo, compreende-se que essa dedicação, entrega, compromisso do indivíduo com a organização refletem no seu comportamento, na sua assiduidade, pontualidade, na qualidade do trabalho realizado, no desejo de trabalhar além do

horário estabelecido e no seu desempenho de uma forma geral, gerando benefícios para empresa a medida que a organização também se compromete com sua satisfação pessoal.

2.1.1 Principais Enfoques Teóricos do Comprometimento Organizacional

- Enfoque Afetivo

O enfoque afetivo é visto como uma identificação do indivíduo com as metas organizacionais, bem como a internalização dos valores da empresa, assumindo-os como seus próprios valores, como expressa Mowday, Steers e Porter (*apud* BANDEIRA; MARQUES; VEIGA, 2000).

Segundo esse entendimento, observa-se o desejo de doação do indivíduo pela empresa de um modo mais forte e amplo, que envolve o sentimento de pertencer a organização e dedicar esforço para fazer mais por ela.

Para Bastos (*apud* FERREIRA; LEONE, 2011), o comprometimento afetivo é percebido nesse desejo de permanecer na empresa, desenvolvendo uma ligação de natureza psicológica/afetiva que cresce à medida que os empregados sentem que a empresa também está comprometida com eles.

Nota-se, então, que o comprometimento afetivo não se limita apenas a uma atitude de lealdade do indivíduo com a organização, mas envolve também uma busca pelo bem-estar e satisfação que a empresa é capaz de gerar ao empregado.

- Enfoque Instrumental

Também denominado calculativo, o comprometimento instrumental representa a ligação do indivíduo com a organização quando avaliados os custos associados à sua saída da empresa, ou seja, refere-se à percepção do trabalhador quanto as trocas estabelecidas na sua relação de trabalho, conforme afirmado por Meyer e Allen (*apud* CAPPI; ARAÚJO, 2015, p. 583):

O comprometimento instrumental resulta da intenção do indivíduo em permanecer na organização devido a percepção dos custos trazidos pela sua saída do emprego. O empregado compara as perdas e ganhos materiais que teria em sair ou continuar na organização, desconsiderando o lado afetivo.

Nesse enfoque observa-se que, o trabalhador se mantém comprometido e engajado, optando por permanecer na empresa, enquanto os benefícios oferecidos compensam essa escolha, independente de outros fatores como atribuições do cargo, metas, valores organizacionais e outros.

Logo, o comprometimento resulta de um processo cognitivo (mental) onde o trabalhador realiza um balanço comparativo entre seu empenho, os resultados dele proveniente e o custo associado a esse resultado, que determinarão sua permanência ou não na organização. (FERREIRA; LEONE, 2011).

Pode-se inferir, então, que no enfoque instrumental são as recompensas percebidas pelo trabalhador que delimitam suas atitudes e comportamentos em prol da organização, bem como sua intenção de permanecer nela.

- Enfoque Normativo

No enfoque normativo entende-se que o comportamento dos funcionários parte de um sentimento de obrigação ou dever moral de permanecer na empresa, porque, segundo Meyer e Allen (*apud* FERREIRA; LEONE, 2011) há uma crença de que essa é a coisa certa a fazer.

Para Wiener (*apud* BANDEIRA; MARQUES; VEIGA, 2000), o comprometimento organizacional de base normativa aborda os planos organizacionais através da análise de aspectos culturais da empresa e os planos individuais segundo processos motivacionais. Assim, pressupõe-se que o comportamento do trabalhador é conduzido conforme as pressões normativas que ele assume internamente.

Bandeira, Marques e Veiga (2000, p. 136), relatam que:

O modelo de Wiener (1982), conhecido como normativo-instrumental, afirma que o comportamento humano está vinculado a valores e costumes recebidos ao longo da vida que, aliados às crenças instrumentais (recompensas), justificariam as intenções comportamentais que predizem o comprometimento organizacional.

Nota-se, portanto, que semelhante ao enfoque instrumental, o comprometimento normativo também parte de um processo cognitivo (mental). O indivíduo, com suas crenças e valores, compromete-se com a empresa por acreditar que essa é a conduta correta a seguir, segundo seu entendimento ético e moral.

- Enfoque Comportamental

O comprometimento com base no comportamento pode ser entendido como a manutenção de determinadas condutas através da consistência entre elas e certas crenças. (BASTOS *apud* BORGES-ANDRADE, 1994).

Nesse enfoque, verifica-se que o indivíduo busca a coerência entre seus comportamentos (ações) e suas atitudes (intenções), de modo a sustentar suas condutas e envolvimento com a organização.

Nota-se, então, que o vínculo do trabalhador é gerado de forma gradativa, conforme sua necessidade de agir com consistência ao longo do tempo, formando um ciclo em que cada comportamento gera uma nova atitude que, por sua vez, leva a novos comportamentos.

- Enfoque Sociológico

No enfoque sociológico do comprometimento organizacional, o vínculo do indivíduo pode ser observado pela relação de autoridade e subordinação existente na organização. Então, o comprometimento é decorrente da interligação dos indivíduos, em função do meio, não partindo do afeto ou recompensas financeiras.

De acordo com Halaby (*apud* BASTOS, 1993, p. 57), “o vínculo do trabalhador é conceitualizado em termos das relações de autoridade que governam o controle do empregador e a subordinação dos empregados”. Assim, segundo o autor, “os trabalhadores trazem para o contexto de trabalho, além de uma orientação básica para os seus papéis de subordinados, um conjunto de códigos normativos que especificam maneiras moralmente corretas de dominação”.

Desta forma, percebe-se que a intenção do trabalhador em permanecer na organização resulta de sua percepção quanto a legitimidade da relação autoridade/subordinação.

- Enfoque Multidimensional

Com os diversos estudos realizados na área de comportamento organizacional, tornou-se um consenso a partir da década de 90 o fato de que o

comprometimento é um construto multidimensional.

Segundo Meyer e Allen (*apud* FERREIRA; LEONE, 2011) é possível encontrar no mesmo indivíduo diversos níveis de comprometimento. Por exemplo, uma forte necessidade (enfoque instrumental), uma baixa obrigação (enfoque normativo) e um baixo desejo (enfoque afetivo) em permanecer na organização.

Portanto, nesse contexto multidimensional, entende-se que o comprometimento é resultado da relação do trabalhador com a organização e sua intenção de permanecer nela, podendo partir de diversas bases ou enfoques, simultaneamente.

2.1.2 As Dimensões do Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen

Segundo Moreno (2015, p. 28), o modelo proposto por Meyer e Allen considera que “o comprometimento organizacional é um estado psicológico que caracteriza a relação do trabalhador com a organização, tornando menos provável a sua saída de forma voluntária”.

Esse modelo divide o comprometimento em três dimensões: afetiva, instrumental e normativa. As dimensões, por sua vez, resultam de duas bases psicológicas: a base afetiva/emocional, que parte da ideia de que o empregado se identifica e mantém sentimentos positivos ou negativos em relação a organização, e a base cognitiva, que considera que o empregado espera recompensas, sustentadas por uma relação de troca com a organização. (CARVALHO-FREITAS; MARQUES; ALMEIDA, 2009)

Assim, para Meyer e Allen (*apud* CARVALHO-FREITAS; MARQUES; ALMEIDA, 2009), o comprometimento afetivo possui base psicológica afetiva, enquanto o instrumental e o normativo são de base psicológica cognitiva.

Cada dimensão apresenta aspectos específicos do vínculo que o indivíduo possui com a organização, conforme conceitualizam Meyer e Allen (*apud* FERREIRA; LEONE, 2011):

- a) O comprometimento afetivo (*Affective Commitment*) é como um apego emocional a organização. Os indivíduos com forte comprometimento afetivo se identificam com as metas e propósitos organizacionais e permanecem na empresa porque eles querem, pelo forte desejo de continuar envolvido.
- b) O comprometimento instrumental (*Continuance Commitment*) é percebido

como um custo ao deixar a organização. Os empregados permanecem na empresa porque precisam dos benefícios financeiros ou não conseguem outro emprego. Eles têm necessidade de continuar na empresa por falta de alternativas.

- c) O comprometimento normativo (*Obligation Commitment*) é visto como uma obrigação em permanecer na organização. Os empregados sentem um dever moral em manter-se na empresa, porque acreditam que é o certo a fazer.

Em síntese, o modelo de Meyer e Allen relata que os trabalhadores com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque querem; os trabalhadores com um forte comprometimento instrumental permanecem porque precisam; e aqueles com um forte comprometimento normativo permanecem porque sentem que são obrigados. (MORENO, 2015).

Como já mencionado anteriormente, a relação dos trabalhadores com a organização pode apresentar vários níveis/ graus de comprometimento. Desse modo, Meyer e Allen (*apud* MORENO, 2015), afirmam que cada dimensão representa uma ligação distinta entre os indivíduos e a organização, que se desenvolve como resultado de várias experiências.

2.2 AS RELAÇÕES HUMANAS NAS ORGANIZAÇÕES E OS ASPECTOS COMPORTAMENTAIS

Sabe-se que as organizações são sistemas sociais criados por pessoas e para as pessoas. Elas são administradas de modo estruturado para gerar bens, serviços e fornecer meios de subsistências para os indivíduos como retribuição pelo trabalho que realizam. Assim, através dessa remuneração as pessoas adquirem os bens e serviços de que necessitam.

No início do século XX, momento de grandes transformações tecnológicas, econômicas e sociais, o papel das pessoas nas organizações resumia-se a execução de tarefas. Segundo as ideias de alguns teóricos da Administração Moderna, os trabalhadores eram apenas mais um recurso de produção como relata Maximiano (2007, p. 60):

Nas proposições de Taylor, Fayol e Weber, a preocupação básica é o desempenho dos recursos e processos, de um sistema ou de toda a empresa. As pessoas não são negligenciadas. No entanto, são colocadas em segundo plano, consideradas apenas como recursos de produção. No início do século XX, essa visão mecanicista das pessoas era reflexo da orientação que vinha da Revolução Industrial. A prioridade era a eficiência da produção, naquele momento de expansão industrial, quando o importante era aproveitar as oportunidades do mercado.

Entende-se, portanto, que, nesse momento histórico, a grande prioridade era a eficiência das operações fabris. As preocupações eram voltadas para o aumento da produtividade, que esperava-se alcançar através da divisão do trabalho, padronização de peças e especialização dos trabalhadores.

Porém, por volta de 1929, período de grande recessão econômica nos Estados Unidos, surge a abordagem humanística nas organizações. A Teoria Administrativa, então, passa por uma mudança conceitual, transferindo o foco das tarefas e estrutura organizacional, características respectivamente da Administração Científica e Administração Clássica, para o foco nas pessoas como parte mais importante das organizações. (BITENCOURT, 2012)

Na busca por justificativas e por novas perspectivas de recuperação das empresas em meio a crise de 1929, surge a Escola das Relações Humanas, que passa a ver o homem dentro das organizações sob uma ótica psicológica e sociológica, ou seja, como indivíduo e como membro de grupos.

A Escola das Relações Humanas nasceu de uma experiência realizada por Elton Mayo, na fábrica Western Electric, no bairro de Hawthorne, em Chigado, Estados Unidos. Mayo procurava identificar que fatores ocasionavam a alta rotatividade dos trabalhadores que atuavam na produção.

Segundo Freitas (1999), as principais conclusões da Experiência de Hawthorne, foram que:

- O nível de integração social do grupo afeta o trabalho individual, influenciando fortemente a produtividade.
- O tipo de tratamento (estilo de liderança) da gerência com os trabalhadores influencia o seu desempenho.
- A excessiva divisão do trabalho torna-o repetitivo e desmotivante, gerando perda na eficiência do empregado.
- A formação de grupos informais estabelece relações que ultrapassam os elos definidos pela organização e determinam o resultado do indivíduo.

Freitas (1999, p. 40) relata que:

A Teoria das Relações Humanas rapidamente ganhou importância como meio para desvendar as iniciativas dos indivíduos nas organizações, destacando a dimensão comportamental e a importância às atitudes dos administradores em relação aos funcionários para o melhor desempenho da organização.

Em essência, as contribuições dessa experiência sintetizam a ideia de que o desempenho das pessoas é determinado não apenas pelos métodos de trabalho, mas também pelos seus comportamentos individuais e sociais.

A Teoria das Relações Humanas deu origem a abordagem comportamental da administração, também conhecida como behaviorista. Para Chiavenato (2003), com a abordagem comportamental, a preocupação com a estrutura organizacional se desloca para a preocupação com os processos organizacionais, bem como a preocupação com o comportamento das pessoas na organização se desloca para o comportamento organizacional como um todo.

Nota-se na Teoria Comportamental que o foco permanece nas pessoas, assim como na Teoria das Relações Humanas, porém dentro de um contexto organizacional mais amplo e realista. A Teoria Comportamental fundamenta-se no comportamento individual das pessoas com o intuito de explicar como elas se comportam, o que as motivam e o reflexo disso no desempenho organizacional.

Chiavenato (2003, p. 329) destaca que:

Os autores behavioristas verificaram que o administrador precisa conhecer as necessidades humanas para melhor compreender o comportamento humano e utilizar a motivação humana como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações.

Desse modo, verifica-se que a motivação humana é um dos temas fundamentais da Teoria Comportamental, visto que através de seu estudo é possível analisar e conhecer as necessidades internas que geram o comportamento humano.

Conforme Chiavenato (2003, p. 324), “comportamento é a maneira pela qual um indivíduo ou organização age ou reage em suas interações com o seu meio ambiente e em resposta aos estímulos que dele recebe”.

Para França (2006, p. 5), “o comportamento humano decorre das características herdadas dos pais e das influências que o meio ambiente exerce sobre as pessoas”.

França (2006) destaca, ainda, alguns princípios básicos sobre o

comportamento humano:

- O comportamento humano é baseado na percepção.
- Cada pessoa é diferente.
- As pessoas não se comportam sem pretensões.
- Existem diversas maneiras de influenciar o ser humano.

Nesse sentido, percebe-se que o comportamento e os fatores que o influenciam são singulares para cada indivíduo. Duas ou mais pessoas podem receber os mesmos estímulos, em um mesmo ambiente, mas terem percepções diferenciadas deles, de modo que nem todos sintam-se motivados a agir para atingir os resultados esperados.

O comportamento organizacional, por sua vez, é conceituado por Robbins (2005, p. 06) como “um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional”.

Wagner III e Hollenbeck (2002, p. 6), entendem que “comportamento organizacional é um campo de estudo voltado para prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas”.

Segundo França (2006, p. 3), “comportamento organizacional é o estudo do conjunto de ações, atitudes e expectativas humanas dentro do ambiente de trabalho”.

Nota-se que, o comportamento dentro das organizações trata de aspectos biológicos, psicológicos, sociais e organizacionais, podendo ser analisado sobre uma perspectiva pessoal - o indivíduo e suas ações internas, uma perspectiva grupal - o indivíduo como membro de grupos e uma perspectiva empresarial – os grupos e organizações por si só.

É importante, portanto, tratar o comportamento organizacional através de uma visão integrada dos aspectos comportamentais das pessoas com os aspectos organizacionais.

As pessoas nas organizações podem ser compreendidas por uma visão biopsicossocial, alinhando as características do trabalho às condições individuais de cada pessoa.

França (2006, p. 7) explica que:

Esta visão de pessoa teve origem no conceito biopsicossocial da medicina psicossomática, que propõe uma visão integrada do ser humano.

A *camada biológica* refere-se às características físicas herdadas ou adquiridas pelo ser humano, ao nascer e durante toda a vida. Inclui metabolismo, resistências e vulnerabilidades dos órgãos ou sistemas.

A *camada psicológica* refere-se aos processos afetivos, emocionais e de raciocínio, conscientes ou inconscientes, que formam a personalidade de cada indivíduo e o seu modo de perceber e se posicionar diante de pessoas e das circunstâncias vivenciadas.

A *camada social* incorpora os valores, as crenças, o papel da família, no trabalho e em todos os grupos e comunidades a que cada pessoa pertence e de que participa. O meio ambiente e a localização geográfica também formam a dimensão social.

Logo, depreende-se que essa visão biopsicossocial pode permitir as organizações uma atitude mais positiva e coerente, alocando as pessoas nas atividades conforme suas condições e capacidades. Assim, ao considerar as particularidades físicas e mentais do indivíduo, as organizações proporcionam maior satisfação nos ambientes de trabalho, gerando nas pessoas mais compromisso com as metas e objetivos empresariais.

Outro ponto importante como já mencionado é o aspecto social no ambiente de trabalho. Partindo da visão do homem com um ser social, entende-se que o relacionamento interpessoal é algo intrínseco ao ser humano. Então, para alcançar objetivos em comum, as pessoas precisam antes de tudo se relacionar umas com as outras, organizar-se em grupos.

Tendo em vista que toda organização é formada por grupos, sejam eles formais ou informais, percebe-se, então, que o desempenho de uma pessoa não depende apenas de sua competência ou da forma como o trabalho é organizado, mas também das relações sociais que ocorrem nos grupos em que participa.

Todas as pessoas tendem a fazer parte de algum grupo. “Um grupo é um conjunto de pessoas que tem um objetivo comum ou que compartilha alguma característica”. (MAXIMIANO, 2007, p. 311).

Nas organizações, as metas, os desafios, a busca pelo sucesso são objetivos comuns que motivam as pessoas a trabalhar em equipe e colaborar não apenas com a força de trabalho, mas também com a criatividade e comprometimento.

Dubrin (*apud* MACHADO; MOLINARI, 2008, p. 7) afirma que as organizações “são estruturas formadas por grupos de pessoas que trabalham de

maneira integrada, a participação do colaborador na organização também inclui o trabalho e a cooperação em equipe”.

Portanto, conhecer as pessoas em seus aspectos individuais e em suas relações é fundamental para compreender como elas atuam na organização de modo a gerar satisfação, comprometimento e obter resultados diferenciados.

2.3 O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Como visto no tópico anterior, o comportamento organizacional pode ser entendido, em síntese, como o estudo dos diversos aspectos do comportamento humano dentro do ambiente organizacional.

São inúmeros os fatores que podem influenciar o comportamento organizacional e despertar o comprometimento dos indivíduos. Serão tratados aqui quatro aspectos comportamentais de grande relevância estratégica para as organizações: a liderança, motivação, comunicação e satisfação.

2.3.1 Liderança

Um dos fatores mais importantes e influentes do comprometimento organizacional é a liderança. Segundo Bergamini (2015, p. 146), “as empresas são formadas por grupos de pessoas que devem ser coordenadas, já que precisam alcançar metas e objetivos”. Então, desprende-se que o papel do líder é orientar, conduzir, engajar as pessoas, desenvolvendo seus potenciais em prol da organização.

Para Robbins (2005, p. 258), a liderança é a “capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas”. É induzir, inspirar as atitudes e comportamentos das pessoas, objetivando superar obstáculos que permitam alcançar os resultados esperados.

A liderança, porém, só existe quando existem liderados, como afirma Minicucci (1995, p. 286): “Os líderes não funcionam isoladamente, necessitam de seguidores”. Os liderados, por sua vez, seguem um líder e aceitam sua influência por perceber uma identidade de interesses entre suas aspirações e as proposições do líder.

Para Maximiano (2007, p. 289),

A liderança ocorre quando há líderes que induzem seguidores a realizar certos objetivos que representam os valores e as motivações – desejos e necessidades, aspirações e expectativas – tanto dos líderes quanto dos seguidores. A genialidade da liderança está na forma como os líderes enxergam e trabalham os valores e motivações tanto seus quanto de seus seguidores.

Assim, percebe-se que o líder é aquele capaz de influenciar o comportamento de outras pessoas, com base na confiança, a fim de alcançar objetivos comuns ao líder e aos liderados.

Existe, no entanto, uma diferença entre a autoridade e poder. É possível que existam líderes que não são chefes e chefes que não são líderes. Uma pessoa pode ter poder apenas em função do cargo que ocupa, mas não ter a capacidade de exercer uma liderança eficaz. Enquanto, outra pessoa pode ter a habilidade de sensibilizar, influenciar, conduzir um grupo, com autoridade, mas não está em um cargo de poder. (ROBBINS, 2005)

São vários os estilos de liderança dependendo de como o líder se relaciona com os seus liderados. Maximiano (2007) explica que existem dois estilos básicos: o autocrático e o democrático. Desses dois desdobram-se os demais estilos.

A autocracia, também conhecida como liderança diretiva, indica o estilo de liderança em que o poder de decisão está centralizado no líder. É um estilo orientado para a tarefa, para o cumprimento de prazos, enfatizando padrões de qualidade e economia de custos. Esse tipo de líder costuma definir com precisão as responsabilidades individuais e designa tarefas específicas para pessoas específicas, preocupando-se com o controle e com a avaliação do desempenho de seus empregados.

Na democracia, conhecida como liderança participativa, as decisões do líder são influenciadas pela opinião do grupo. O líder acredita que deve criar um clima harmonioso em que as pessoas se sintam confortáveis. É um estilo de liderança orientado para as pessoas, enfatizando relações humanas e o desenvolvimento da capacidade de trabalhar em equipe. O líder democrático costuma pedir sugestões, usar ideias do grupo, defender e apoiar seus liderados e promover desafios para que sua equipe aceite responsabilidade e tome iniciativas de resolver problemas.

Assim, percebe-se que o líder democrático torna-se o principal responsável pela motivação, por criar boas relações e um ambiente agradável na organização para que a sua equipe se desenvolva e trabalhe com maior eficiência. Cabe ao líder

despertar o entusiasmo da equipe através de desafios, de oportunidades para autorrealização e reconhecer o trabalho bem feito. Além disso, o líder precisa saber ouvir as pessoas para estimular o diálogo.

O diálogo permite que o empregado se sinta à vontade para expor ao líder questões que geram insatisfação no ambiente de trabalho. O líder, por sua vez, deve buscar soluções que contribuam para uma melhor qualidade de vida nas organizações, de modo que haja sintonia e integração entre os membros da equipe.

De acordo com Fiorelli (2000, p. 112),

O líder transforma um grupo desarticulado em equipe coesa. O líder mantém atado o laço emocional e possui o poder de fortalecer ou enfraquecer os vínculos emocionais que dão consistência à equipe. Ao líder cabe conciliar diferentes pontos de vista, evitando conflitos entre os membros da equipe e dirigir o trabalho para metas estabelecidas.

A integração entre os membros da equipe pode estimular o envolvimento no trabalho, melhores desempenhos e produtividade. Quando surgem conflitos entre os membros, os resultados ficam prejudicados, assim como o comprometimento, a qualidade de vida e a satisfação no trabalho. O líder, então, tem o compromisso de manter sua equipe integrada, entusiasmada e comprometida para com isso alcançar os objetivos organizacionais.

2.3.2 Motivação

Outro importante fator que está relacionado ao comprometimento organizacional é a motivação dos funcionários. As organizações bem-sucedidas são aquelas que, além de selecionar as melhores pessoas, conseguem mantê-las satisfeitas e motivadas. Afinal, trabalhadores motivados tendem a permanecer mais comprometidos e proporcionar melhores resultados.

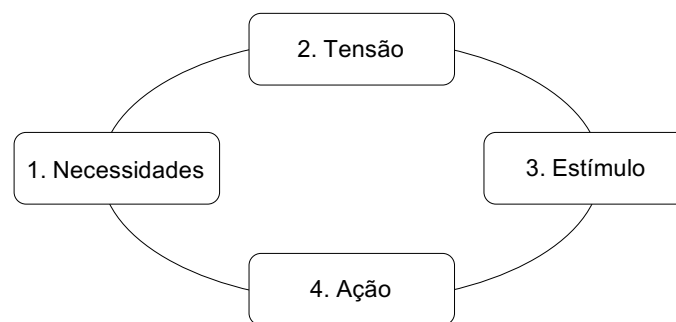
Motivação é um esforço de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. Assim, entender a motivação humana é entender as condutas que levam as pessoas a agir em busca de algo que desejam alcançar. (ROBBINS, 2005)

Segundo Maximiano (2007, p. 267), a palavra motivação “indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado, estimulado ou energizado por algum tipo de motivo ou razão”.

Dessa forma, entende-se que a motivação é resultante de necessidades não satisfeitas, razões que são intrínsecas a cada pessoa e que configuram os motivos, as forças que impulsionam e mantêm o comportamento humano.

França (2006) explica que as necessidades, quando se manifestam, geram tensão, que geram um estímulo ou ação correspondente. Assim, a cada tensão gerada estabelece-se um Ciclo da Motivação, conforme a Figura 1.

Figura 1: Ciclo da Motivação.



Fonte: Adaptado de França, 2006, p. 23.

As necessidades são, portanto, o fator inicial que impulsionam o comportamento humano. São elas que levam as pessoas a ações direcionadas em busca da satisfação.

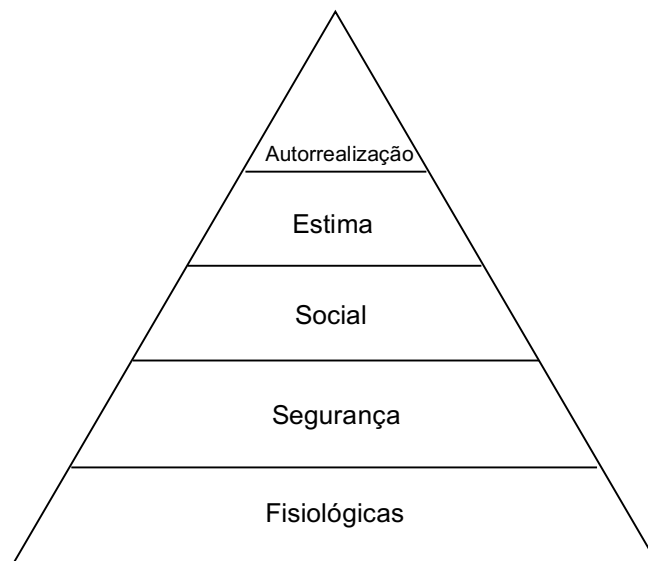
A motivação no trabalho, por sua vez, é um estado psicológico de disposição para realização de uma tarefa ou meta. Uma pessoa motivada para o trabalho é uma pessoa com disposição favorável ou positiva para realizar o trabalho. (MAXIMIANO, 2007)

Robbins (2003, p. 342) explica que “a motivação é a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual”.

Percebe-se, então, que as pessoas passam a trabalhar com maior motivação e entusiasmo mediante a oportunidade de satisfazer uma necessidade individual. Logo, o comprometimento para o alcance das metas, depende de como a organização satisfaz as necessidades de seus trabalhadores.

Uma das principais teorias que concebem a motivação humana como oriunda da constante busca pela satisfação das necessidades é a Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas proposta por Abraham Maslow. Segundo o autor, as necessidades humanas são divididas em cinco categorias dispostas por ordem de importância, conforme ilustrado na Figura 2. (MAXIMIANO, 2007)

Figura 2: Hierarquia das Necessidades Humanas.



Fonte: Adaptado de Maximiano, 2007, p. 271.

Através da representação de uma pirâmide, Maslow identifica as cinco principais necessidades que motivam o comportamento humano: as necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização.

As necessidades fisiológicas consistem no mais baixo nível de todas as necessidades humanas, localizando-se na base da hierarquia. São as necessidades vitais para a sobrevivência humana como alimentação, descanso, vestimenta e abrigo contra o frio ou calor.

Quando essas necessidades vitais estão razoavelmente satisfeitas, as necessidades de níveis superiores começam a motivar o comportamento humano. Assim, no segundo nível de necessidades encontra-se a necessidade de segurança, referente à necessidade de proteção contra o perigo como seguro de vida, incêndio, seguro saúde, casa própria, emprego estável.

No momento em que as necessidades fisiológicas e de segurança estão satisfeitas, as necessidades sociais passam a ser mais significativas. São as necessidades de afeto, de relacionar-se com os outros, de participar de grupos, de aceitação por parte dos amigos, de fazer novas amizades e ter relações amorosas. Quando essas necessidades são frustradas na situação de trabalho, o indivíduo age de modo a dificultar a consecução dos objetivos grupais, ele se torna antagônico e não cooperativo.

No quarto nível da pirâmide encontram-se as necessidades de estima, que estão relacionadas à autoconfiança, status, boa reputação, reconhecimento, apreciação e respeito dos amigos.

No quinto e último nível, no topo da pirâmide, estão as necessidades de autorrealização. Essas necessidades referem-se à realização do máximo potencial individual. São as necessidades relacionadas com independência, autocontrole e autonomia.

Segundo Maslow (*apud* MAXIMIANO, 2007), uma vez atendida uma necessidade, ela perde sua força motivadora, orientando as pessoas na busca pela satisfação de outras necessidades superiores até a autorrealização.

Outra importante teoria acerca da motivação humana foi proposta por Frederick Herzberg, e ficou conhecida como a Teoria dos Dois Fatores. Segundo Herzberg (*apud* MAXIMIANO, 2007), a motivação das pessoas depende de dois fatores, os fatores higiênicos ou extrínsecos e os fatores motivacionais ou intrínsecos.

Os fatores higiênicos referem-se às condições de trabalho, tais como remuneração, políticas da empresa, relação entre gerentes e subordinados etc. Esses fatores, contudo, não são suficientes para motivar as pessoas, apenas evitam a insatisfação. Os fatores motivacionais referem-se ao próprio trabalho, às atribuições e as responsabilidades relacionadas com o cargo em si. Os fatores motivacionais envolvem sentimentos de realização, reconhecimento profissional e crescimento, que são os que realmente promovem satisfação.

De acordo com Herzberg, (*apud* MAXIMIANO, 2007, p. 276):

É a combinação do ambiente de trabalho e do conteúdo do trabalho que faz funcionar o motor interno – um sem o outro tende a ser ineficaz. Para que os fatores de motivação sejam eficazes, é preciso haver uma base de segurança psicológica e material, representada pela presença dos fatores extrínsecos. Da mesma forma, para que os fatores extrínsecos tenham o

efeito positivo desejado sobre o desempenho, é preciso que o trabalho ofereça algum grau de desafio ou interesse ao trabalhador.

Nota-se, portanto, que somente os fatores motivacionais são responsáveis pela satisfação e que estes são totalmente distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação. Dessa forma, entende-se que os fatores higiênicos não motivam, mas criam um clima psicológico e material saudável, deixando o funcionário satisfeito o bastante para que outros fatores possam motivá-lo.

Diante das teorias citadas, pode-se inferir que para motivar é necessário identificar e trabalhar os motivos que estimulam o desempenho dos trabalhadores. Para tanto, os gestores devem buscar as mais diversas formas de motivação como valorizar as pessoas, reconhecer os avanços, encorajar iniciativas, oferecer remuneração adequada, enriquecer funções, delegar autoridade e promover mudanças positivas, a fim de atender as necessidades de seus funcionários, tornando-os comprometidos com a organização.

2.3.4 Comunicação

As pessoas têm naturalmente a necessidade de se comunicar, principalmente quando convivem e interagem em grupo. Como revela Maximiano (2007, p.336) “o processo de comunicação é uma extensão da linguagem e, como tal, um componente fundamental da condição humana”.

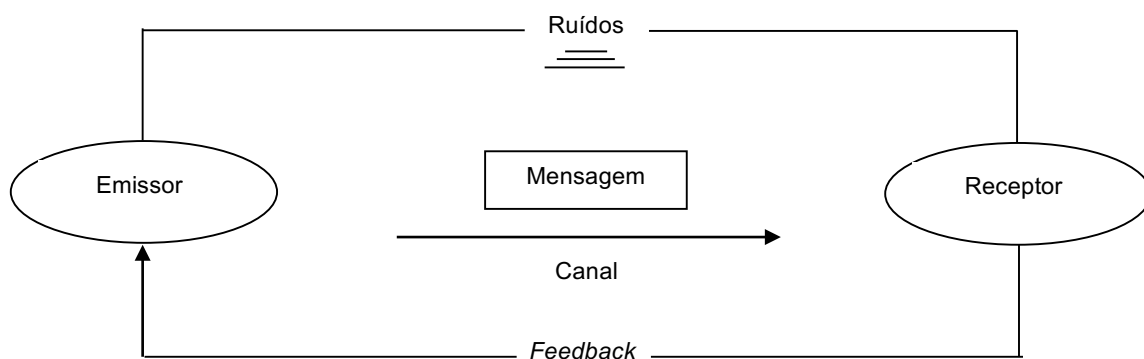
A comunicação organizacional vai muito além de manter os trabalhadores informados das decisões da empresa. Ela precisa ser entendida, de maneira integral, como elemento que atravessa todas as ações de uma organização e que configura, de forma permanente, a construção de sua cultura e identidade, conforme explica Cardoso (2006).

Desse modo, observa-se que o processo de comunicação é um processo amplo, podendo se confundir com a própria estratégia organizacional, pois assume um papel muito mais abrangente que se refere a tudo que diz respeito ao funcionamento da organização. Além disso, é um mecanismo de integração entre pessoas, podendo influenciar diretamente no comprometimento e desempenho organizacional.

Segundo Minicucci (1995, p. 248), “a comunicação completa e eficaz - entendida como o fornecimento ou troca de informações, ideias e sentimentos, através de palavras, escrita ou oral, ou de sinais – é vital para o ajustamento das pessoas dentro de uma organização”.

O processo de comunicação depende de seis elementos fundamentais: o emissor, receptor, mensagem, canal, ruídos e *feedback*, conforme ilustrado na Figura 3.

Figura 3: Elementos do Processo de Comunicação.



Fonte: Adaptado de Maximiano, 2007, p. 336.

Como visualiza-se na figura acima, o processo de comunicação sempre envolve um emissor (a fonte) que transmite uma mensagem, através de um canal de comunicação, para um receptor (o destinatário). (MAXIMIANO, 2007)

Esse processo se completa quando o receptor interpreta a mensagem, fornecendo o *feedback*, ou seja, o retorno da informação para o emissor. O *feedback* é, portanto, a garantia da eficácia do processo de comunicação.

Todo processo de comunicação está sujeito a interferências, que distorcem a mensagem e impedem a transmissão e a emissão eficaz da informação.

Troca de opiniões e pensamentos são fundamentais para estimular a participação e integração das pessoas, criando um clima de trabalho positivo. Quanto menor a incerteza e interferência na comunicação, maior a possibilidade de satisfação do trabalhador com a organização. Cabe a organização proporcionar condições para uma comunicação eficaz, através do desenvolvimento de competências pessoais. Afinal, a comunicação organizacional depende da qualidade da comunicação interpessoal.

Além disso, cabe aos gestores a garantia de que as comunicações circulem em todos os sentidos: da gerência para os trabalhadores, dos trabalhadores para a gerência e entre os próprios trabalhadores; de modo que todas as pessoas tenham a oportunidade de interagir e se relacionar com pessoas de todos os níveis hierárquicos.

2.3.4 Satisfação

A satisfação no trabalho é definida por Robbins (2005) como o conjunto de sentimentos de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza.

Para Yucel (*apud* CAPPI; ARAÚJO, 2015, p. 582) “a satisfação no trabalho é a medida que o empregado percebe de sua relação com a organização, e está ligada ao sentimento positivo do trabalhador sobre o seu emprego”.

A satisfação no trabalho, representa, então, a percepção que o indivíduo tem de diferentes elementos do contexto organizacional, sejam eles referentes as características do trabalho em si ou a outros pontos importantes como relacionamento interpessoal, liderança, autonomia, condições de trabalho, comunicação, remuneração e etc.

Segundo Locke (*apud* WAGNER III; HOLLENBECK, 2002), a satisfação pode ser analisada através de três componentes: valores, importância dos valores e percepção.

Os valores tratam-se de “exigências subjetivas” existentes na mente da pessoa, diferente das necessidades, que são “exigências objetivas”. Assim, o indivíduo sente-se satisfeito quando percebe que o trabalho é compatível com aquilo que ele acredita e valoriza.

A importância refere-se ao grau atribuído para cada valor. A satisfação vai depender do que a pessoa considerar mais importante para ela. Em um mesmo contexto, uma pessoa pode estar satisfeita com a remuneração enquanto a outra está satisfeita com a liderança.

Por último, a satisfação está baseada na percepção que se tem de uma determinada situação.

No geral, nota-se que a satisfação varia de pessoa para pessoa, sendo resultado dos sentimentos, expectativas, crenças, valores e experiências de cada um. A satisfação do trabalhador pode ser a principal medida para identificar fatores

que reduzem o comprometimento e conseqüente desempenho organizacional.

3 METODOLOGIA

O presente estudo pretende analisar os fatores que contribuem para o comprometimento organizacional, caracterizando-se como uma pesquisa de natureza básica, visto que procura entender, explicar e aprofundar o conhecimento sobre o assunto tratado, sem a aplicação prática através de pesquisa de campo.

Quanto a forma de abordagem, trata-se de uma pesquisa qualitativa, por apresentar interpretações e atribuir significados às informações analisadas, não utilizando métodos e técnicas estatísticas.

Esse estudo, configura-se, ainda, como uma pesquisa descritiva, pela necessidade de aprofundar a temática escolhida, estudando e descrevendo características e relações existentes no contexto organizacional.

Por fim, essa pesquisa resulta da análise de fontes exclusivamente bibliográficas, como livros, artigos e teses para explicação do tema a partir de referências teóricas já existentes.

4 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo geral analisar a relação entre os fatores que contribuem para o comprometimento organizacional e os aspectos comportamentais, buscando conhecer melhor sobre o assunto e despertar o interesse das organizações para a satisfação das pessoas, a fim de torná-las mais comprometidas e produtivas.

Conforme explorado no decorrer dessa pesquisa, o comprometimento organizacional possui diversos conceitos e enfoques, podendo ser entendido, de modo geral, como um envolvimento das pessoas com a organização, com intuito de alinhar os objetivos individuais e empresariais, na busca pela satisfação pessoal e eficácia organizacional.

Pode-se inferir, que esse envolvimento representa um vínculo com a organização com base em diversos enfoques: o afetivo, instrumental, normativo, comportamental, sociológico e multidimensional.

O comprometimento afetivo é caracterizado pelo sentimento de querer permanecer na empresa, porque o indivíduo se identifica e internaliza os valores organizacionais como sendo seus próprios valores. O enfoque instrumental resulta da intenção do indivíduo em permanecer na empresa pela necessidade. O enfoque normativo é entendido como uma obrigação ou dever moral em permanecer na empresa. O comprometimento comportamental, por sua vez, idealiza que o indivíduo permanece na empresa para manter uma conduta consistente ao longo do tempo. No enfoque sociológico, explica-se que o vínculo é gerado pela legitimidade da relação de autoridade e subordinação. O enfoque multidimensional considera que o comprometimento pode apresentar vários níveis e enfoques, simultaneamente.

Com base nessas perspectivas, nota-se que a forma como cada pessoa percebe as características da empresa e do ambiente de trabalho influencia seu nível de envolvimento e comprometimento com o desempenho organizacional.

Considerando-se que antes o papel das pessoas nas organizações resumia-se a execução de tarefas e hoje as pessoas são consideradas fator fundamental para o sucesso, é imprescindível para as organizações, portanto, estudar como elas se comportam, o que as motivam e o reflexo disso nos resultados da empresa.

Através desta pesquisa, pode-se conhecer também quatro aspectos comportamentais de grande relevância estratégica para as organizações: a liderança, motivação, comunicação e satisfação.

A liderança eficaz é aquela que orienta, conduz, engaja, inspira, desenvolve potenciais, sendo responsável pela motivação da equipe, por criar boas relações, transmitir entusiasmo, despertar a iniciativa, dar autonomia, estimular a cooperação e o diálogo, objetivando promover um ambiente de maior satisfação, comprometimento e resultados.

A motivação é resultante de necessidades não satisfeitas que geram uma ação. São as razões, os motivos, as forças que impulsionam e mantêm o comportamento humano direcionados ao alcance de uma determinada meta. Logo, percebe-se que o comprometimento com os propósitos organizacionais, depende de como a organização satisfaz as necessidades de seus trabalhadores em todos os seus níveis.

A comunicação é outro elemento estratégico para a manutenção do comprometimento e realização dos objetivos organizacionais. A comunicação atravessa todas as ações de uma organização, configurando sua própria cultura e

identidade. A comunicação eficaz agrega valor, possibilita a integração entre as pessoas e os grupos.

A satisfação representa a percepção que o indivíduo tem de diferentes elementos do contexto organizacional. O empregado sente-se satisfeito quando ele percebe em um determinado momento ou situação que o trabalho é compatível com o que ele acredita e considera importante.

Dessa forma, esta pesquisa bibliográfica, permite concluir que o desempenho organizacional refletido na qualidade dos bens e serviços, na satisfação do cliente e na competitividade depende de pessoas qualificadas e comprometidas.

O comprometimento, por sua vez, pode ser gerado por diversos elementos do contexto organizacional, sendo o comprometimento afetivo/emocional aquele que representa um vínculo mais forte que os demais, pois configura a integração entre o indivíduo e a organização, despertando o desejo de querer permanecer envolvido e engajado.

É possível, assim, entender que o comportamento humano, em seus diferentes aspectos (biológico, psicológico e social), é o principal formador do comportamento organizacional. Então, conhecer o comportamento humano significa conhecer os mecanismos que fundamentam, estruturam e promovem o desempenho organizacional.

Por fim, percebe-se que a satisfação pode ser a principal medida para analisar os fatores que contribuem para o comprometimento organizacional e comportamento organizacional.

REFERÊNCIAS

BANDEIRA, Maria Lima; MARQUES, Antônio Luiz; VEIGA, Ricardo Teixeira. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 4, n. 2, maio/ago., 2000.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 3, n. 33, p. 52-64, maio/jun., 1993.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de**

empresas: psicologia do comportamento organizacional. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

BITENCOURT, Cláudia. **Teoria das relações humanas** – humanizando a empresa. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/teoria-das-relacoes-humanas-humanizando-a-empresa/>>. Acesso em: 26 dez. 2016.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Conceituação e mensuração de comprometimento organizacional. **Temas em psicologia**. Ribeirão Preto, v. 2, n. 1, p. 37-47, abr. 1994. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X1994000100004&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 05 dez. 2016.

CAPPI, Mariana Nitz; ARAÚJO, Bruno Felix v. B. de. Satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e intenção de sair: um estudo entre as gerações X e Y. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, Porto Alegre, v. 21, n. 3, p. 576-600, set./dez. 2015.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. Comunicação empresarial *versus* comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 6. P. 1123-1144, nov./dez. 2006.

CARVALHO-FREITAS, Maria Nivalda; MARQUES, Antônio Luiz; ALMEIDA, Luciana A. D. de. Pessoas com deficiência: comprometimento organizacional, condições de trabalho e qualidade de vida no trabalho. **Revista Interinstitucional de Psicologia**, Belo Horizonte, v. 2, n. 2, p. 92-105, nov./dez. 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FERREIRA, Glória Charão; LEONE, Nilda Maria. Estudo das bases do comprometimento organizacional dos funcionários de uma empresa familiar do Rio Grande do Norte. In: ENCONTRO DA ANPAD, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR2878.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2016.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para administradores?** Integrando teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Comportamento organizacional:** conceitos e práticas. São Paulo: Saraiva, 2006.

FREITAS, Adriana Gomes de. **Introdução às teorias administrativas**. Campinas: Alínea, 1999.

MACÊDO, Ivanildo Izaias de; RODRIGUES, Denize Ferreira; JOHANN, Maria E. P.; CUNHA, Neisa M. M. da. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 9 ed. Rio de Janeiro: FVG, 2007.

MACHADO, Mirim Magnus; MOLINARI, Cristiani Regina Feller. Clima organizacional: um estudo de caso em prestadora de serviço de Blumenau – SC. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v. 2, n. 2, p. 01-26, jan/jun. 2008.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MORENO, Paula Alexandre de Jesus Massi Real. **A percepção da liderança como determinante no comprometimento organizacional**. 2015. 159 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Políticas Públicas) Universidade de Lisboa, Lisboa, 2015.

NOGUEIRA, Maria de Lourdes O.; COSTA, Luciano Venelli; CLARO, José Alberto C. dos S. Relação entre estilo de liderança e comprometimento organizacional afetivo. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**. Joaçaba, v. 14, n. 2, p. 707-736, maio/ago. 2015.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2003.

_____. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2002.