



**UNIVERSIDADE POTIGUAR - UnP  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO MESTRADO PROFISSIONAL  
EM ADMINISTRAÇÃO**

Gloria Charão Ferreira

**ESTUDO DAS BASES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOS  
FUNCIONÁRIOS DE UMA EMPRESA FAMILIAR DO RIO GRANDE DO NORTE**

Natal,  
Abril de 2011.

Gloria Charão Ferreira

**ESTUDO DAS BASES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOS  
FUNCIONÁRIOS DE UMA EMPRESA FAMILIAR DO RIO GRANDE DO NORTE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração da Universidade Potiguar como requisito para a obtenção do título de Mestre.

Linha de Pesquisa e Temática: Gestão Estratégica de Pessoas.

**Orientadora:** Prof<sup>ª</sup> Nilda Leone, Dra.

Natal,  
Abril de 2011

F383e Ferreira, Gloria Charão.

Estudo das bases do comprometimento organizacional dos funcionários de uma empresa familiar do Rio Grande do Norte / Gloria Charão Ferreira. – Natal, 2011.

71f.

Dissertação (Mestrado em Administração). – Universidade Potiguar. Pró-Reitoria de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação.

Bibliografia: f. 58-67.

1. Administração – Dissertação. 2. Comprometimento Organizacional – Dissertação. 3. Empresa Familiar – Dissertação. 4. Comportamento Organizacional – Dissertação.  
I. Título.

RN/UnP/BSFP

CDU: 658(043.3)

**GLORIA CHARÃO FERREIRA**

**ESTUDO DAS BASES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOS  
FUNCIONÁRIOS DE UMA EMPRESA FAMILIAR DO RIO GRANDE DO NORTE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração da Universidade Potiguar como requisito para a obtenção do título de Mestre, na área de concentração Gestão Estratégica de Negócios.

**Data da aprovação: 05/04/2011**

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup>. Nilda Maria de C. G. Leone, Dra.  
Orientadora - UnP

---

Prof<sup>a</sup>. Patrícia Whebber Souza de Oliveira, Dra.  
Membro Interno - UnP

---

Prof<sup>a</sup> Maria da Apresentação Barreto, Dra.  
Membro Externo – UFRN

## AGRADECIMENTOS

Ao concluir esta pesquisa, fica-me a satisfação de perceber o quanto pude contar com o apoio, suporte e incentivo de pessoas, que foram absolutamente indispensáveis e necessárias à sua conclusão.

Agradeço primeiramente a Deus, que tem sido um amigo e confidente constante em minha vida, dando-me coragem, perseverança e força.

Ao meu esposo Itamar, que não mediu esforços para me ajudar, compartilhando dúvidas, angústias e sendo, muitas vezes, meu porto seguro; ao meu filho Thiago por valorizar este momento de construção; aos meus pais Irlanda e Paulo (*in memoriam*), por terem me ensinado a importância da busca pelo conhecimento.

À Prof<sup>a</sup>. Dra. Nilda Maria Leone, por aceitar este “desafio” de ser minha orientadora, com seu comprometimento, proporcionando condições para que este trabalho se concretizasse.

À Prof<sup>a</sup>. Dra. Patrícia Whebber Souza de Oliveira, pelos apontamentos realizados durante a construção desta pesquisa.

Da mesma forma deixo aqui registrado o meu agradecimento ao doutorando Magno Macambira, da Universidade Federal da Bahia (UFBA), orientando do Prof<sup>o</sup> Dr. Antonio Virgílio Bastos, pela humildade em compartilhar seus conhecimentos referentes ao tema aqui abordado e pelo auxílio no tratamento estatístico dos dados.

Aos funcionários e professores do PPGA, em especial, a Prof<sup>a</sup>. Dra. Tereza Souza, coordenadora do Mestrado Profissional em Administração.

Aos meus colegas pelos momentos que passamos juntos, em especial Keina, Josicleide, Brunni, Bianca e Emília.

Aos funcionários da organização estudada, que forneceram todos os dados necessários à conclusão desta pesquisa e que foram fontes de muitos ensinamentos.

Enfim, a todas as pessoas que, de uma forma ou de outra, colaboraram para a conclusão desta pesquisa, MUITO OBRIGADA.

*“Nós não sabemos quem realmente somos até que possamos ver o que somos capazes de fazer”.*

*Martha Grimes*

## RESUMO

Nas últimas décadas, tem crescido o interesse de estudiosos do comportamento organizacional sobre a compreensão das bases dos vínculos existentes entre os homens e o universo organizacional. Uma das formas de vinculação do trabalhador com a organização que tem sido alvo de pesquisa foi denominada de comprometimento organizacional. Na busca de maior eficiência, as empresas familiares, têm implementado processos organizacionais e diferentes estratégias de modernização, no entanto, esses esforços se tornam limitados se tais organizações não dispuserem de pessoas comprometidas e engajadas com seus objetivos. Assim, pela carência de estudos que relacionem o comprometimento organizacional com esse tipo de organização, este trabalho tem como objetivo caracterizar as bases do comprometimento organizacional, bem como investigar a associação destas com as características sociodemográficas dos funcionários de uma empresa familiar. Esta pesquisa, quanto a sua forma de abordagem é classificada como quantitativa e, quanto a sua natureza, como descritiva. Utiliza-se a escala de comprometimento organizacional de Meyer, Allen e Smith (1993), validado no Brasil por Medeiros e Enders (1998), bases afetiva, normativa e instrumental. Fazem parte do universo desta pesquisa 279 funcionários de uma empresa familiar do Estado do Rio Grande do Norte, obtendo-se um retorno de 134 questionários respondidos. O tamanho da amostra foi obtido para um erro amostral de 6% e nível de confiança de 95%, sendo adotado como critério de escolha a facilidade de acesso aos entrevistados. Estes se caracterizaram, em relação ao gênero, como sendo em sua maioria homens, com faixa etária entre 20 a 30 anos; de escolaridade média; tempo de organizacional de até 2 anos; e estado civil solteiro. Quanto ao comprometimento organizacional, os resultados revelaram maior predominância da base afetiva do comprometimento organizacional, seguida da base normativa e, por último, da base instrumental, verificando-se associações significativas com as variáveis gênero, idade e escolaridade.

**Palavras-chave:** Comprometimento Organizacional. Empresa Familiar.

## ABSTRACT

In recent decades, there has been growing interest to scholars of organizational behavior on the basic understanding of the links between the men and the organizational universe. One way of linking the worker with the organization that has been the subject of research was called organizational commitment. In search of greater efficiency, family businesses have implemented different strategies and organizational processes of modernization, however, these efforts become limited if such organizations do not have people committed and engaged with their goals. Thus, the lack of studies that relate organizational commitment to this organization, this work aims to characterize the bases of organizational commitment, as well as to investigate the association of sociodemographic characteristics of employees in a family business. This research, as his way of approach is classified as quantitative and as to its nature as descriptive. It uses a scale of organizational commitment by Meyer, Allen and Smith (1993), validated in Brazil by Medeiros and Enders (1998), bases affective, normative and instrumental. Part in this research 279 employees of a family business in the State of Rio Grande do Norte, yielding a return of 134 questionnaires. The sample size was obtained for a sampling error of 6% and a confidence level of 95% was adopted as a criterion for choosing the ease of access to respondents. These were characterized in relation to gender, as most men, aged between 20 to 30 years, of schooling, organizational time up to 2 years old and unmarried. As for organizational commitment, the results revealed a predominance of basic affective organizational commitment, then the normative base and, finally, the instrumental basis, and there are significant associations with gender, age and education.

**Key-words:** Organizational Commitment. Family business.



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Tipologia Organizacional .....	18
Quadro 2	Definições de comprometimento organizacional de base afetiva .....	25
Quadro 3	Definições de comprometimento organizacional de base instrumental ....	26
Quadro 4	Definições de comprometimento de base normativa.....	27
Quadro 5	Conceitos de Empresa Familiar.....	33
Quadro 6	Características/forças da empresa familiar.....	34
Quadro 7	Características/fraquezas da empresa familiar.....	35
Quadro 8	Técnicas estatísticas <i>versus</i> objetivos da pesquisa .....	43

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Antecedentes e conseqüentes do comprometimento organizacional de base afetiva.....	29
Figura 2	Antecedentes e conseqüentes do comprometimento organizacional de base instrumental.....	29
Figura 3	Antecedentes e conseqüentes do comprometimento organizacional de base normativa.....	30

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Caracterização sociodemográfica .....	45
Tabela 2	Resumo das principais características sociodemográficas.....	46
Tabela 3	Bases do comprometimento organizacional .....	47
Tabela 4	Análise de variância (ANOVA) para avaliar diferença entre as médias das bases do comprometimento organizacional .....	48
Tabela 5	Relação entre gênero e as bases do comprometimento organizacional ...	50
Tabela 6	Correlação de <i>Pearson</i> entre dados sociodemográficos e as bases do comprometimento organizacional.....	52

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	11
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA .....	12
<b>1.1.1 Questões de Pesquisa</b> .....	14
1.2 OBJETIVOS .....	14
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	14
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	15
1.3 JUSTIFICATIVA .....	15
<b>2 REFERENCIAL TEORICO</b> .....	17
2.1 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL .....	17
<b>2.1.1 O comprometimento organizacional e suas diferentes abordagens</b> .....	21
2.1.1.1 Abordagem Afetiva ou Atitudinal .....	21
2.1.1.2 Abordagem Calculativa ou Instrumental .....	22
2.1.1.3 Abordagem Sociológica .....	22
2.1.1.4 Abordagem Normativa .....	23
2.1.1.5 Abordagem Comportamental .....	23
<b>2.1.2 O modelo das três dimensões de Meyer e Allen: a integração das abordagens afetiva, instrumental e normativa</b> .....	24
<b>2.1.3 Determinantes e conseqüentes do comprometimento organizacional</b> .....	27
2.2 EMPRESA FAMILIAR .....	32
<b>2.2.1 Conceituação e particularidades das empresas familiares</b> .....	32
2.3 PESQUISAS REFERENTES AO TEMA .....	35
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	40
3.1 TIPO DE PESQUISA .....	40
3.2 TERRENO DA PESQUISA .....	40
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS .....	41
3.4 VARIÁVEIS DE ESTUDO .....	42
3.5 TRATAMENTO DOS DADOS .....	42
<b>4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	43
<b>5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES</b> .....	55

<b>REFERÊNCIAS</b> .....	58
<b>APÊNDICE - Dados sociodemográficos</b> .....	68
<b>ANEXO - Escala de Comprometimento Organizacional de Meyer, Allen e Smith (1993)</b> .....	70

## INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, tem crescido o interesse de estudiosos do comportamento organizacional sobre a compreensão das bases dos vínculos existentes entre os homens e o universo organizacional. Uma das formas de vinculação do trabalhador com a organização que tem sido alvo de pesquisa foi denominada de comprometimento organizacional, que pode ser entendido como um estado psicológico que caracteriza a ligação entre indivíduos e organização (BASTOS, 2004).

Para Siqueira (1996), os empregados se tornam comprometidos na medida em que percebem que a organização está comprometida com eles. Ressalta que o comprometimento deve ser analisado como produto de uma relação recíproca entre organização e empregado.

Paiva *et al.* (2008) realizaram um metaestudo de artigos publicados em anais de eventos da ANPAD, no período de 1997 a 2007, somando 83 artigos analisados, destes 47( 56,6% do total) tiveram como foco a empresa familiar e, 36 artigos (43,4%) mesmo utilizando o contexto da empresa familiar, não fizeram tal distinção. Por sua vez, as temáticas abordadas nos artigos foram: as questões acerca de sucessão (26 artigos, 31,3% do total), estratégia (11 artigos, 13,3% do total), modelos de gestão (9 artigos, 10,8 % do total), profissionalização (8 artigos, 9,6% do total), cultura organizacional (7 artigos, 8,4% do total), aprendizagem (6 artigos, 7,2% do total), representações sociais (6 artigos, 7,2% do total), mudança (5 artigos, 6,0% do total), empreendedorismo (5 artigos, 6,0% do total), sistemas contábeis (5 artigos, 6,0% do total).

Percebe-se que, apesar da riqueza do campo de pesquisa, poucos artigos associam mais de uma temática.

A partir da lacuna percebida na literatura e dada a relevância e atualidade do presente tema, a opção por este tipo de organização é fruto das experiências vivenciadas pela pesquisadora em trabalhos realizados em empresas familiares, que oportunizaram aprendizagem, reflexões, questionamentos e inquietações.

Assim, pela carência de estudos que relacionam o comprometimento organizacional com esse tipo de organização, este trabalho tem o objetivo de caracterizar as bases do comprometimento organizacional, bem como investigar a associação destas com as características sociodemográficas dos funcionários de uma empresa familiar.

Para fins deste estudo se considera empresa familiar toda aquela iniciada por um membro da família; com membros da família participando da propriedade e/ou direção; com valores institucionais identificando-se com um sobrenome de família ou com a figura do fundador; e cujo processo sucessório esteja ligado ao fator hereditário (LEONE, 2005). O processo de escolha da empresa foi definido levando-se em consideração os critérios acima mencionados.

Este trabalho se propõe oferecer algumas contribuições a respeito da relação existente entre uma empresa familiar e seus funcionários, fornecendo dados quantitativos para o entendimento desse vínculo.

Enfatiza-se ainda aspectos históricos, conceitualizações e principalmente o modelo das três dimensões de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991) – bases afetiva, normativa e instrumental.

Espera-se que este estudo possibilite a ampliação da capacidade de prognóstico do comportamento do homem no trabalho, gerando conhecimento para a área de Comportamento Organizacional, bem como fornecer contribuições aplicáveis aos membros da organização estudada.

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Cresce o número de estudos que enfatizam a relevância econômica das empresas familiares. No cenário internacional Vidigal (1996) expõe que, nos EUA, cerca de 75% dos empregos, entre 1977 e 1990, foram gerados pelas empresas familiares. A revista americana Fortune, por sua vez, revela que as empresas familiares respondem por 30% da lista das 500 maiores empresas do mundo (LETHBRIDGE, 1997). Casillas

*et al.* (2007) consideram que as empresas familiares constituem a base do tecido empresarial de grande parte da economia do mundo.

De acordo com Leone (2005), aproximadamente 90% das empresas brasileiras são controladas por famílias, gerando mais de dois milhões de empregos diretos, sendo o segmento empresarial que mais cresce.

Todavia, além de sua importância no desenvolvimento econômico, alguns estudiosos (GRZYBOVSKI *et al.*, 2006; GONÇALVES, 2000; LETHBRIDGE, 1997), ressaltam que a empresa familiar possui um modelo diferenciado de gestão, na medida em que o envolvimento da família nos negócios a torna distinta em relação a uma empresa não familiar.

Segundo Vries (2009) os valores adotados nas empresas de propriedade familiar, frente à instabilidade do cenário organizacional, têm atraído um número cada vez maior de pessoas para este tipo de organização.

Estudos de Astrachan (1988), relacionados ao desempenho de empresas familiares, apontaram para a estreita relação entre família e negócio, como uma importante fonte de confiança, lealdade e apego.

Frente a estes estudos, sendo as diferentes bases do comprometimento organizacional consideradas como fatores de origem de comportamentos importantes para o contexto da organização, conhecê-las tende a possibilitar aos gestores o desenvolvimento de políticas de gestão de pessoas que fortaleçam estes vínculos.

Assim, na busca de maior eficiência, as empresas familiares, têm implementado processos organizacionais e diferentes estratégias de modernização, no entanto, esses esforços se tornam limitados se tais organizações não dispuserem de pessoas comprometidas e engajadas com seus objetivos.

Desta forma se torna importante conhecer as bases do construto comprometimento organizacional dos funcionários que atuam nestas organizações, aqui entendidas a partir do conceito utilizado por Leone (2005), como sendo toda aquela empresa iniciada por um membro da família; com membros da família participando da propriedade e/ou direção; com valores institucionais identificando-se com um sobrenome de família ou com a figura do fundador; e cujo processo sucessório



esteja ligado ao fator hereditário, questiona-se: como vem se caracterizando as bases do comprometimento organizacional dos funcionários de uma empresa familiar?

### **1.1.1 Questões de Pesquisa**

A condução desta pesquisa se apóia em algumas questões que embasam expectativas quanto aos resultados a alcançar. Tais questões são apresentadas a seguir.

- Como se caracterizam as bases do comprometimento organizacional, à luz do modelo proposto por Meyer e Allen (1991) dos funcionários de uma empresa familiar?
- Quais são suas características sociodemográficas?
- Qual a associação existente entre as bases do comprometimento organizacional e as características sociodemográficas?

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Esta pesquisa tem como objetivo geral caracterizar as bases do comprometimento organizacional, descrevendo a associação destas com as características sociodemográficas dos funcionários de uma empresa familiar.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar as bases do comprometimento organizacional, à luz do modelo proposto por Meyer e Allen (1991) dos funcionários da empresa;
- Descrever as características sociodemográficas dos funcionários da empresa;
- Verificar a existência de associação entre as bases do comprometimento organizacional e as características sociodemográficas dos respondentes.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Segundo Bastos *et al.* (2004), um relacionamento no qual existe comprometimento representa uma interação social com base em uma obrigação mais ou menos solene entre as partes. Assim, este tema tem sido foco de importantes estudos na medida em que se considera comprometimento organizacional como um fator de origem de comportamentos importantes para o contexto da organização, tais como rotatividade, desempenho e outros (LEON, 2009; COSTA, 2005; MEDEIROS, 2003; BASTOS, 2002).

Na busca de maior eficiência as empresas familiares têm implementado processos organizacionais e diferentes estratégias de modernização, no entanto, esses esforços se tornam limitados se tais organizações não dispuserem de uma força de trabalho comprometida e engajada com seus objetivos. Neste sentido Dessler, em entrevista a Tomei (1994, p.11), argumenta sobre a importância do comprometimento:

A necessidade crescente de se criar comprometimento deriva do novo conteúdo e natureza das funções que se realizam nas organizações modernas. Os imperativos de qualidade e serviços que marcaram os anos 80 e 90 demandaram mudanças radicais na forma como as empresas são gerenciadas. Estes novos sistemas gerenciais demandam mais do que nunca de empregados comprometidos que se identifiquem com os objetivos organizacionais e que gerenciem a empresa como seu próprio negócio.

As expectativas sobre os efeitos que a intensidade do comprometimento pode gerar nos indivíduos, nas organizações e na sociedade como um todo, explicam o grande interesse científico, social e empresarial em estudá-lo. Neste sentido, comprometimento passa a ser visto como o fenômeno que permite unir pessoas em torno de qualquer empreendimento coletivo, bem como potencializar as chances das organizações enfrentarem, com êxito, as transições e exigências atuais, justificando assim as pesquisas nesta área (TAMAYO, 2005).

Para autores como Bastos (2004) pensar sobre o comprometimento dos indivíduos com a organização deixou de ser mero discurso e passou a ser uma efetiva preocupação de gestores para lidarem com a competitividade.

Os estudos sobre o comprometimento dos funcionários em empresas familiares ainda são inexpressivos, apesar da vasta literatura sobre o assunto. Acrescente-se a isto a contribuição que poderá dar à organização pesquisada, bem como na possibilidade de promoção e desenvolvimento de uma política de Gestão de Pessoas.

O interesse em realizar uma pesquisa sobre comprometimento organizacional em empresas familiares se deve, de um lado, à importância que estas vêm assumindo no contexto econômico, político, social e tecnológico do país. De outro lado, existe a curiosidade em entender como vem se constituindo as relações de trabalho nessas empresas, sendo também requisito para conclusão do curso de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Administração, da Universidade Potiguar – UnP.

Portanto, o presente trabalho possibilitará trazer respostas importantes e até então desconhecidas a respeito das bases do comprometimento organizacional dos funcionários de uma empresa familiar.

## 2 REFERENCIAL TEORICO

### 2.1 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

A partir da década de 70, com o estudo de Mowday, Porter e Steers, cresce o interesse científico internacional em pesquisas sobre os níveis de comprometimento humano e os efeitos gerados nos indivíduos.

No Brasil os estudos relativos ao comprometimento organizacional ganham relevância na década de 90, com a publicação de Bastos (1993), na Revista de Administração de Empresas (RAE), que aponta as principais fontes teóricas do construto, bem como suas diversas abordagens conceituais.

Em termos históricos, foram inúmeras as teorias, escolas e abordagens da área de administração que buscaram entender os vínculos, comportamentos e tipos de envolvimento entre os indivíduos e as organizações em que trabalhavam. Os estudos sobre as relações entre o trabalhador, às atividades laborativas e a organização encontram suas origens nas várias abordagens do pensamento administrativo.

Neste sentido, as diferentes abordagens e teorias do pensamento administrativo forneceram inquestionável contribuição acadêmica para a compreensão do envolvimento do indivíduo com a organização, visando ao alcance da eficiência organizacional.

Etzioni (1974) realizou uma comparação entre tipos de organizações, classificando-as de três maneiras diferentes (coercitivas, utilitárias e normativas), tendo considerado o tipo de controle (poder) das organizações sobre o indivíduo; o envolvimento dos membros da organização e os objetivos/metas organizacionais. Para este autor as organizações coercitivas são aquelas em que o principal meio de controle dos indivíduos é a coerção (instituições correcionais tradicionais, hospitais de doenças mentais); as organizações utilitárias são aquelas onde a recompensa é o principal meio de controle como salários, comissões (operariado e pessoal de escritório); e as

organizações normativas são aquelas em que o poder normativo é a principal fonte de controle (as religiosas, as universidades e as associações de voluntários).

Relacionando os critérios de organizações, controle, envolvimento dos membros e das metas organizacionais, utilizados por Etzioni (1974), obtém-se uma tipologia organizacional representada no Quadro 1:

Tipos de Organização	Tipo de Controle	Envolvimento dos membros	Metas Organizacionais
Coercitivas	Força	Alienado	Ordem
Utilitárias	Recompensa	Calculativo	Econômico
Normativas	Simbólica	Moral	Cultural

**Quadro 1:** Tipologia Organizacional

**Fonte:** Adaptado de Etzioni (1974)

Os trabalhos de Bastos e Lira (1997) por sua vez, sugerem que conceber e implementar políticas organizacionais que fortaleçam os vínculos dos indivíduos com o seu trabalho e a própria organização passa a ser um desafio crescente, considerando-se os contraditórios movimentos que caracterizam as transformações no mundo do trabalho.

Objetivando contextualizar o comportamento, Steil e Sanches (1998, p.1) destacam:

O sucesso na operacionalização de algumas estratégias depende fundamentalmente da aceitação e engajamento do corpo funcional da organização no processo de mudança. Neste contexto, ressalta-se cada vez mais a importância do homem para o alcance dos objetivos organizacionais. Estes novos processos produtivos exigem que o trabalhador seja mais autônomo, participativo e qualificado com desenvolvida capacidade para trabalhos em equipe e, sobretudo, comprometido com os resultados da organização a que pertence.

Diante deste entendimento, a crescente competitividade que as organizações vêm experimentando, traz consigo a necessidade de terem em seus quadros,

profissionais comprometidos com seus objetivos, valores e missão, visando à estabilidade e sobrevivência das mesmas.

Para tanto, torna-se necessário conhecer as expectativas sobre os efeitos que o comprometimento pode gerar nos trabalhadores e organizações. Neste sentido, apresenta-se a seguir algumas questões conceituais sobre comprometimento organizacional.

O termo foi definido de forma a gerar diversas interpretações, consistindo em atitude ou orientação para a organização, que une a identidade da pessoa à empresa.

Segundo Bastos (1994) o termo comprometer originou-se do latim *compromittere* cuja tradução no inglês é *commitment*. Possui um significado bastante amplo, envolvendo o sentido de encarregar, comissionar, envolver, julgar e engajar. Na língua portuguesa o seu significado inclui noções de responsabilização, compromisso, engajamento, agregamento, envolvimento, forte adesão ou vinculação a alguma idéia ou coisa.

Para Ferreira (1986), o significado de comprometimento na linguagem cotidiana expressa os seguintes sentidos: obrigar por compromisso; dar como garantia; expor a perigo; tomar compromisso; assumir responsabilidade grave.

Na concepção de Bastos (1994), comprometer-se refere a uma propensão de agir, de se comportar de determinada forma. Como uma disposição, comprometimento é usado para descrever não só ações, mas o próprio indivíduo; é, assim, tomado como um estado, caracterizado por sentimentos ou reações afetivas positivas tais como lealdade em relação a algo. Complementa dizendo que de um modo geral, os usos do termo comprometimento trazem em si a noção de algo que amarra, ata, une o indivíduo a alguma coisa.

Meyer e Allen (1997), ao longo de seus estudos, observaram que é comum entre as várias definições de comprometimento a visão de que o comprometimento organizacional é originário de dois processos distintos: o processo afetivo e o processo cognitivo, que caracteriza a relação do empregado com a organização e tem implicações na decisão para continuar na organização ou não. Suas pesquisas fazem referência a três componentes do comprometimento, independentes e diferenciados: o

afetivo, onde existe o desejo de permanecer na organização; *continuance* (continuidade, permanência), traduzido também como calculativo ou instrumental, onde existe a necessidade de permanecer; e o normativo, onde o indivíduo sente que deve permanecer na organização.

No âmbito organizacional, comprometimento passou a significar um forte envolvimento do funcionário com variados aspectos do ambiente da organização. A organização considera comprometido o funcionário que se identifica e adere aos seus objetivos e valores.

Bastos, Brandão e Pinho (1997) entendem como comprometimento o grau em que o indivíduo internaliza ou adota as características ou perspectivas da organização. O comprometimento pode ser gerado em três bases:

- Complacência ou troca – as atitudes e o comportamento ocorrem em função de recompensas específicas;
- Identificação ou afiliação – o indivíduo aceita a influência para manter uma relação satisfatória, pelo desejo de afiliação e sentimento de orgulho por pertencer e respeitar valores;
- Internalização - o envolvimento se apoia na identidade entre valores e objetivos pessoais e organizacionais.

O comprometimento demonstra a relação entre a organização e a pessoa, ou seja, mostra à organização o desejo dos colaboradores e, para estes, a possibilidade de realização dos projetos pessoais.

Segundo Stecca (2001), o conceito de comprometimento, cientificamente, conserva o significado de engajamento, sem aspectos negativos, com o sentido de forte envolvimento do indivíduo no seu ambiente de trabalho, ou seja, com o desejo de permanecer na organização, com a identificação e o empenho em favorecer a organização.

### 2.1.1 O comprometimento organizacional e suas diferentes abordagens

O construto comprometimento vem sendo estudado em duas grandes vertentes que exploram seus diferentes **focos** e as suas **bases** (BECKER, 1992). As relações que os indivíduos estabelecem no seu contexto de trabalho certamente podem se dirigir para diferentes **focos**, entendidos como alvos, como por exemplo: a organização, a carreira, o trabalho, o sindicato, a equipe e a chefia (MEDEIROS *et al.*, 2002; BASTOS e BORGES-ANDRADE, 2002; BASTOS e COSTA, 2000, 2001; BASTOS, 1994, 1998; BECKER e BILLINGS, 1993; BECKER, 1992; MORROW, 1983).

A segunda vertente da análise do construto identifica diferentes **bases**, entendidas como naturezas ou dimensões constitutivas do vínculo de comprometimento e que levam a múltiplas proposições teóricas, a seguir analisadas.

#### 2.1.1.1 Abordagem Afetiva ou Atitudinal

Esta abordagem também é denominada de atitudinal, e ocorre quando o indivíduo se identifica com os valores organizacionais e os assume como próprios, criando sentimentos de afeição e de lealdade, bem como uma postura ativa, a qual caracteriza a expressão ‘vestir a camisa da empresa’. Por outro lado, as atitudes advindas dessa abordagem, estão relacionadas à lealdade ativa, ao desejo de pertencer e ao esforço em realizar os objetivos organizacionais.

Mowday, Steers e Porter (1982, p.27) afirmam que o comprometimento pode ser caracterizado por no mínimo três fatores: “por uma forte crença da aceitação dos objetivos e valores da organização; pela disposição em exercer um esforço considerável em benefício da organização; e pela presença de forte desejo em fazer parte da organização”.



Desta forma percebe-se que o comprometimento vai muito além de uma postura de lealdade passiva para com a organização, envolvendo também um relacionamento ativo que busca o bem-estar da organização.

#### 2.1.1.2 Abordagem Calculativa ou Instrumental

O segundo enfoque mais considerado nas teorias sobre o comprometimento é o enfoque calculativo ou instrumental do comprometimento organizacional, que deriva dos estudos de Becker (1960 *apud* MEDEIROS, 2003).

Becker descreve comprometimento instrumental como uma tendência do indivíduo em se engajar em “linhas consistentes de atividades”. Esse comprometimento também é chamado de “*side bets*”, que pode ser traduzido como trocas laterais, ou seja, está relacionado à percepção do colaborador quanto às trocas estabelecidas entre ele e a organização. Também recebe outras denominações, tais como calculativo e *continuance* ou continuação. Nessa abordagem o indivíduo permanece na empresa devido aos custos e benefícios associados à sua saída.

#### 2.1.1.3 Abordagem Sociológica

Esta abordagem também recebe a denominação de enfoque da autoridade no trabalho, conceito firmado pelos estudos realizados por Halaby (1986), que ao analisar o *attachment* (apego) à organização, com base na teoria weberiana da autoridade, defende a ideia de que o vínculo do trabalhador se estabelece em termos das relações de autoridade entre o controle do empregador e a subordinação dos empregados. Em consonância com esta ideia, Bastos (1994, p.82) afirma que “[...] o apego do trabalhador não está na dependência do ‘amor’ nem do ‘dinheiro’ e sim da percepção

de legitimidade do regime de governo do empregador”. Desta forma, os empregados carregam para o ambiente organizacional, um conjunto de princípios normativos de dominação.

#### 2.1.1.4 Abordagem Normativa

O enfoque normativo do comprometimento organizacional tem suas raízes na interseção entre a teoria organizacional de Etzioni (1974) e a Psicologia Social. Os estudos de Wiener e Vardi (1990) discutem esse novo enfoque do comprometimento organizacional estabelecendo um quadro de referência, denominado “normativo-instrumental”, em que trabalham os conceitos de sistema cultural e sistema motivacional na determinação do comportamento humano nas organizações. Weiner (1982, p.421) define o comprometimento organizacional como “um conjunto de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que seu comportamento seja compatível com os objetivos e interesses da organização”. Segundo este conceito, as pressões normativas predis põem o indivíduo para se comportar de acordo com os padrões internalizados.

#### 2.1.1.5 Abordagem Comportamental

O enfoque comportamental, conforme salienta Kiesler e Sakamura (1996, *apud* BASTOS, 1994), influenciado pela Psicologia Social, considera o comprometimento como um vínculo do indivíduo com atos ou comportamentos que se consolidam à medida que suas próprias ações, originadas de atitudes psicológicas, tornam-se consistentes, formando um sistema em que cada comportamento gera novas atitudes, que levam a comportamentos futuros. “Dessa forma, o comprometimento pode ser comparado a um círculo vicioso, em que o comportamento leva o trabalhador a ter

determinadas atitudes, que por sua vez, refletem-se e manifestam-se em comportamentos futuros, ocasionando a criação de um lento, porém resistente, vínculo com a organização” (MORAES, 1997, p.52-53).

### **2.1.2 O modelo das três dimensões de Meyer e Allen: a integração das abordagens afetiva, instrumental e normativa**

As primeiras abordagens relacionadas ao tema do comprometimento entendiam que o mesmo era um construto unidimensional e voltado apenas para a organização. A partir da década de 90 tornou-se um consenso a sua multidimensionalidade.

Os estudos dos professores canadenses Meyer e Allen (1991) têm recebido especial atenção. Estes autores conceitualizam o comprometimento organizacional em três componentes:

- a) *Affective Commitment* ou Comprometimento Afetivo: comprometimento visto como um apego, como um envolvimento, onde ocorre identificação com a organização. Segundo estes autores os empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem;
- b) Comprometimento percebido como custos associados a deixar a organização, que os autores chamam de *Continuance Commitment* e que a literatura trata como Instrumental ou calculativo. Nesta visão os empregados permanecem na organização porque eles precisam do benefício e do salário ou não conseguem encontrar outro emprego;
- c) Comprometimento como uma obrigação em permanecer na organização, que os autores denominam de *Obligation* e depois reconceitualizam como Normativo. Nesta visão os empregados permanecem na organização porque eles sentem que são obrigados, com base na sua crença de que essa é a coisa certa a se fazer.

O comprometimento organizacional de base afetiva é percebido como um apego, como um envolvimento onde ocorre identificação com a organização. Segundo Meyer e Allen (1997), os funcionários com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque querem, assim desejam.

Segundo Bastos *et al.* (2004), o comprometimento afetivo é percebido quando o indivíduo internaliza os valores da organização, identifica-se com seus objetivos, se envolve com os papéis de trabalho e manifesta o desejo de permanecer na organização, considera-se que foi desenvolvida uma ligação psicológica, de natureza afetiva, com a organização. Segundo estes autores, as variáveis envolvidas na definição desse estilo de comprometimento tem sido objeto de muitas pesquisas e de resultados divergentes. Entretanto é consenso, entre os pesquisadores, que o vínculo afetivo com a organização tende a se tornar mais fortalecido conforme os empregados percebem que a empresa também está comprometida com eles.

No Quadro 2, Meyer e Allen apresentam algumas definições de outros autores sobre o comprometimento afetivo:

<b>Definições de comprometimento organizacional com orientação afetiva</b>
A ligação de fundo individual de afetividade e emoção com o grupo. (KANTER, 1968, p.507).
Uma atitude ou uma orientação em direção à organização a qual une ou liga a identidade das pessoas com a organização. (SHELDON, 1971, p.143).
O processo pelo qual as metas da organização e aquelas individuais, tornam-se crescentemente, integrado ou congruente. (HALL, SCHNEIDER & NYGREN, 1970, p.176-177).

**Quadro 2:** Definições de comprometimento organizacional de base afetiva

**Fonte:** Meyer e Allen (1997, p.12).

O comprometimento organizacional instrumental, que recebeu a denominação de calculativo nos estudos de Mathieu e Zajac (1990), tem como origem a percepção do trabalhador quanto às trocas estabelecidas enquanto parte integrante da organização. Esse modelo assume que o empregado opta por permanecer na organização enquanto perceber benefícios nessa escolha. Segundo pesquisas nesse comprometimento parece existir um processo cognitivo avaliativo, por meio do qual o trabalhador realiza um balanço comparativo entre investimentos feitos, resultados alcançados e custos

associados à sua perda, e que irá determinar a sua permanência ou não na organização. É percebido como os custos associados ao deixar a organização. Segundo Meyer e Allen (1997), os funcionários com comprometimento instrumental permanecem na organização porque precisam. Este componente pode ser relacionado com a conformidade – as atitudes e comportamentos são adotados com o objetivo de recebimento de recompensas. No Quadro 3, sistematizado por Meyer e Allen (1997) há algumas definições sobre o comprometimento instrumental:

<b>Definições de comprometimento organizacional baseado nos custos</b>
Proveito associado com a participação continuada e um custo associado com o ir embora da organização. (KANTER, 1968, p.504).
Sendo o comprometimento uma herança, quando uma pessoa tem um interesse, une divergentes interesses com uma linha de atividade. (BECKER, 1960, p.32).
Um fenômeno estrutural que ocorre como resultado de indivíduo organizado, transações e alterações no lado das apostas ou investimentos extras. (HREBINIAK & ALUTTO, 1972, p.556).

**Quadro 3:** Definições de comprometimento organizacional de base instrumental

**Fonte:** Meyer e Allen (1997, p.12).

Segundo Meyer e Allen (1997), os funcionários com comprometimento normativo permanecem na organização porque eles sentem que são obrigados. O comprometimento organizacional de base normativa fundamenta-se principalmente nas pesquisas desenvolvidas por Wiener (1982) que procura trabalhar o plano organizacional por meio da análise da cultura e o plano individual mediante os processos motivacionais. Pressupõe que o comprometimento do indivíduo é conduzido de acordo com conjunto de pressões normativas que ele assume internamente. O comprometimento, então, é um vínculo do trabalhador com os objetivos e interesses da organização, estabelecido e perpetuado por essas pressões normativas. Importante ressaltar que essa adesão vai depender dos valores e normas compartilhados e do que os membros acreditam ser a conduta ética e moral. No Quadro 4 são apresentadas algumas definições de comprometimento normativo.

<b>Definições de comprometimento organizacional baseado na obrigação ou responsabilidade moral</b>
Condutas de comprometimento são socialmente aceitas, condutas/comportamentos que excederam formalidades e/ou expectativas relevante para o objeto de comprometimento. (WIENER & GECHMAN, 1997, p.48).
A totalidade de pressões normativas internalizadas para agir de uma maneira que encontra metas organizacionais e interesses. (WIENER, 1982, p.421).
O empregado comprometido considera isto moralmente correto para permanecer na companhia, apesar de tudo de quanto é o aumento de "status" ou satisfação que a firma lhe dá por anos. (MARSH & MANNARI, 1997, p.59).

**Quadro 4:** Definições de comprometimento de base normativa

**Fonte:** Meyer e Allen (1997 p.12).

Para Spector (2004) no comprometimento normativo o indivíduo acredita que deve este comprometimento para a organização, com base na sua crença de que essa é a coisa certa a se fazer.

Desta forma observa-se que, para Meyer e Allen (1997), o comprometimento pode assumir três formas: a) Um vínculo psicológico afetivo através de sentimentos como, lealdade, afeição, amizade, alegria, prazer; b) Um vínculo de continuação, quando o indivíduo se sente preso a um lugar devido aos altos custos de deixar a organização; c) Um vínculo moral, como um senso de dever, uma obrigação, ou chamado, através dos objetivos, valores e da missão da organização.

Faz-se importante a colocação dos autores, ao sugerirem ser possível encontrar, no mesmo indivíduo, níveis diversificados de comprometimento como, por exemplo, uma forte necessidade (instrumental), uma baixa obrigação (normativo) e um baixo desejo (afetivo) de permanecer na organização, indicando possíveis combinações na composição de um estado de comprometimento organizacional.

### **2.1.3 Determinantes e consequentes do comprometimento organizacional**

A busca por esclarecer os determinantes e consequentes do comprometimento organizacional tem sido foco de muitas pesquisas. Nestas, os determinantes são tidos

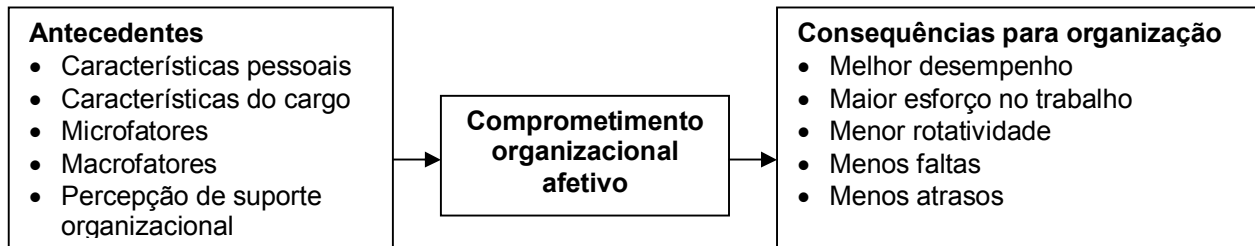
como variáveis que definem o maior ou menor grau de comprometimento do indivíduo e os consequentes são como sendo aquelas variáveis que sofrem influência do comprometimento organizacional.

Muitos pesquisadores têm como foco em seus estudos os determinantes e consequentes do comprometimento organizacional, entre estes se pode citar Bastos *et al.* (2009), Medeiros e Enders (1998), Medeiros (1997), Bastos (1994), Borges-Andrade (1993), Mowday, Mathieu e Zajac (1990) e Porter e Steers (1982).

Mowday, Porter e Steers (1982) buscaram identificar questões relacionadas às características pessoais, características do trabalho e experiência no trabalho. Em consonância, Mathieu e Zajac (1990), identificaram como antecedentes do comprometimento, além das características mencionadas anteriormente, as relações com o grupo e com o líder, bem como as características organizacionais. Medeiros (1997) por sua vez, buscou em seus estudos, as relações existentes entre as características pessoais, o desempenho dos indivíduos e as características organizacionais como antecedentes do comprometimento organizacional. Em estudo posterior, Medeiros e Enders (1998) constataram que o nível de renda, religiosidade, sexo, idade, educação e relacionamento comunitário influenciam o nível de comprometimento do trabalhador.

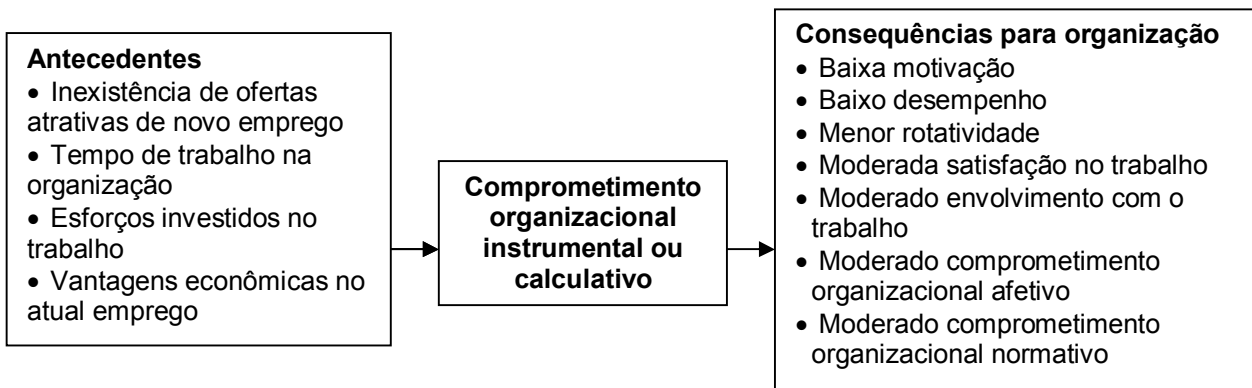
Por sua vez, Bastos e Lira (1997), destacam a crescente evidência de que, apesar de ser também influenciado por características pessoais, o peso dos fatores organizacionais e da natureza do trabalho é relevante no comprometimento.

Quanto aos determinantes, ou antecedentes, do comprometimento afetivo, bem como seus consequentes para a organização, estudos têm mostrado que empregados comprometidos afetivamente apresentam baixa rotatividade, absenteísmo e intenção de sair da empresa, bem como apresentam avaliação de desempenho favorável e produtividade elevada (Figura 1).



**Figura 1:** Antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional de base afetiva  
**Fonte:** Bastos *et al.* (2004).

Entre os fatores que antecedem o comprometimento instrumental ou calculativo podemos citar: ofertas de emprego pouco atrativas, tempo de serviço na organização, investimentos do trabalhador e vantagens econômicas no atual emprego. Quanto às consequências para a organização estudos apontam que este estilo de ligação relaciona-se negativamente com a motivação, com o desempenho e a intenção de sair da empresa (Figura 2).



**Figura 2:** Antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional de base instrumental  
**Fonte:** Bastos *et al.* (2004).

Como fatores antecedentes do comprometimento normativo podemos citar: as experiências individuais de socialização cultural ocorrida no ambiente familiar e social que antecederam sua entrada na organização e quando fazendo parte do ambiente organizacional, esse processo de socialização poderá levar o empregado a acreditar que é esperado dele um forte compromisso normativo (Figura 3).





**Figura 3:** Antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional de bases normativa  
**Fonte:** Bastos *et al.* (2004).

Na tentativa de aprofundar mais os antecedentes do comprometimento organizacional Fink (1992, *apud* BASTOS, 1998), resume os resultados de pesquisas sob cinco aspectos:

- Idade e Tempo de Empresa: ambos relacionados positivamente com o comprometimento organizacional;
- Gênero: as evidências indicam que as mulheres tendem a ser mais comprometida que os homens;
- Posição Hierárquica e Estilo de Gestão: pouco influi no comprometimento do indivíduo com a organização. Entretanto há evidências consideráveis de que o poder na tomada de decisões e o grau de autonomia na função estão relacionados com o comprometimento;
- Nível de Escolaridade: este item foi relacionado negativamente ao comprometimento, resultado coerente com o que acontece nas organizações modernas: quanto maior o nível de escolaridade, maior a mobilidade e atratividade do profissional no mercado;
- Expectativas de Remuneração: apresenta uma relação positiva entre o nível de atendimento das expectativas de remuneração e o comprometimento dos empregados, sem a identificação de causalidade, mas como provável consequência de práticas de gestão que priorizam o atendimento das expectativas dos colaboradores e a criação de condições que estimulem a sua identificação com a organização;

Pesquisadores como Rego e Souto (2002) ao estudarem o modelo proposto por Meyer e Allen, afirmam que um dos traços mais marcantes desse modelo é a geração de diferentes consequências comportamentais, na medida em que o comprometimento afetivo resulta da ligação emocional à organização, é provável que os indivíduos apresentem absenteísmo mais baixo, desempenho mais elevado e comportamentos de cidadania organizacional. Da mesma forma as pessoas comprometidas de forma instrumental não terão nenhuma tendência para desempenhos que superem o mínimo esperado e, em alguns casos, podem daí resultar comportamentos pouco desejáveis para a organização. Por último os indivíduos comprometidos normativamente com a organização tendem a contribuir positivamente para ela. Todavia os sentimentos de obrigação não suscitam os mesmos entusiasmo e envolvimento que resultam do laço afetivo. Da mesma forma, ao abordarem os antecedentes do comprometimento, o que melhor explica o componente normativo e, sobretudo o afetivo, encontra-se a liderança transformacional, o apoio organizacional, a recepção de *feedback* relativo ao desempenho, as funções desafiantes e a percepção dos valores organizacionais.

Pesquisas no Brasil, como a de Borges-Andrade (1994), chamam a atenção para os resultados encontrados, em relação aos antecedentes do comprometimento organizacional. Enquanto no exterior aparecem com mais peso as variáveis pessoais, o planejamento e manejo das atividades e a qualidade da liderança, aqui se observa um maior peso de fatores resultantes das trocas indivíduo-organização, tais como variáveis ligadas às oportunidades de crescimento ocupacional, à justiça das políticas de recursos humanos e ao *status* da organização.

## 2.2 EMPRESA FAMILIAR

### 2.2.1 Conceituação e particularidades das empresas familiares

A conceituação do que venha a ser uma empresa familiar vem sendo muito discutida por diferentes autores e pesquisas mostram que não há um consenso na literatura sobre o que é uma empresa familiar.

Para Bernhoeft (1989, p.33), uma empresa familiar se caracteriza por ter sua origem e suas histórias vinculadas a uma família.

Já para Lodi (1998) e Ricca (1998), bem como para Donelley (1964), a empresa familiar é aquela que se identifica com uma família há, pelo menos, duas gerações, havendo congruência entre os interesses e objetivos da empresa e da família.

Ao contrário de Donelley (1964), Litz (2008) considera que uma empresa se torna familiar quando busca apoio em recursos familiares, passando a depender destes, não levando em consideração, este autor, o fator sucessório como um aspecto determinante para a classificação.

Para Vidigal (1996), praticamente todas as empresas tem uma base familiar, na medida em que suas ações ou cotas são, provavelmente, herdadas pelos filhos dos seus fundadores.

Segundo Davel, Silva e Fischer (1999, p.5), para ser considerada como empresa familiar, a família deve possuir propriedade sobre a empresa, podendo assumir propriedade total, propriedade majoritária ou controle minoritário, bem como exercer influencia nas diretrizes da gestão estratégica da empresa, sendo seus valores influenciados ou identificados com a família e, por último, que o processo sucessório da organização seja determinado pela família.

Para Leone (2005) o conceito de empresa familiar recai sobre três vertentes, a primeira diz respeito à propriedade, onde uma família detém ou controla a maioria do capital; a segunda vertente é a gestão, em que as posições estratégicas da empresa são ocupadas pelos membros da família; e a terceira relaciona-se ao processo sucessório, ligado ao fator hereditário.

Reforça-se aqui que, apesar da existência de estudos que abordam a empresa familiar, sua conceitualização tem se mostrado como um grande desafio para os pesquisadores. Entretanto, apesar dos vários critérios utilizados para classificar as empresas como familiares, na maioria dos estudos, a ênfase conceitual recai sobre a propriedade do negócio, à tradição e valores familiares, ao controle familiar, à influência da família na administração e ao controle da sucessão (QUADRO 5).

<b>Autores</b>	<b>Conceituação</b>	<b>Crítérios</b>
Donelley (1964)	Quando pelo menos duas gerações se identificam com uma mesma família e essa ligação influencia a política da companhia nos interesses e objetivos da família.	Tradições e valores; Influência da família na estratégia da empresa; Empresa de mais de duas gerações; sucessão.
Gallo & Sveen (1991)	Apenas uma família possui a maior parte do capital, tem controle total e faz parte da administração.	Controle acionário.
Lodi (1993)	Deve possuir valores institucionais que se identificam com um sobrenome de família ou com a figura do fundador.	Tradições e valores familiares.
Tagiuri e Davis (1996)	São as organizações nas quais dois ou mais membros da família estendida influenciam a direção dos negócios através do exercício de laços de parentesco, papéis de gerenciamento ou direito de propriedade.	Influência da família na direção da empresa; Propriedade familiar.
Gersick et al. (1997)	Mais que o nome da família sobre a porta ou o número de parentes na alta direção é a propriedade que define a empresa familiar.	Propriedade familiar.
Davis e Tagiuri (2003)	A propriedade é controlada por apenas uma família. Há pelo menos dois membros da família na alta gerência. Empregados não pertencem à família.	Controle da propriedade; Atuação na direção.
Alden Lank (2003)	Uma corporação, sociedade, propriedade ou qualquer outra forma de organização na qual uma dada família exerce o controle sobre o capital votante.	Controle sobre o capital votante.
Davis (2004)	Quando o atual executivo-proprietário tem a esperança e a intenção de transmitir o controle da empresa à geração seguinte.	Sucessão familiar.
Leone (2005),	Toda aquela iniciada por um membro da família; com membros da família participando da propriedade e/ou direção; com valores institucionais identificando-se com um sobrenome de família ou com a figura do fundador; e cujo processo sucessório esteja ligado ao fator hereditário.	Propriedade/Gestão; Tradições e valores familiares; Sucessão familiar.
Litz (2008)	Quando a organização busca o apoio em recursos familiares, passando a depender, ou se vincular, a uma família.	Presença familiar na condução dos negócios.

**Quadro 5:** Conceitos de Empresa Familiar

**Fonte:** ampliado do Quadro de Silva, 1999.

Além dos aspectos conceituais, as empresas familiares, apresentam certas especificidades que vem motivando pesquisadores na busca da compreensão da dinâmica do universo organizacional familiar.

Entender essas particularidades tem oportunizado às empresas familiares, o reconhecimento e, conseqüentemente, a intensificação de seus pontos fortes, bem como a neutralização de seus pontos fracos. O Quadro 6 apresenta as principais características ou forças da empresa familiar.

<b>Características/forças</b>	<b>Autores</b>
Comprometimento, dedicação e alta fidelidade por parte dos membros da família e funcionários.	Gersick <i>et al.</i> (2006), Gonçalves (2000), Lodi (1998), Fritz (1993), Bernhoeft (1989).
Sacrifício financeiro familiar em benefício da empresa.	Gersick <i>et al.</i> (2006), Gonçalves (2000), Bernhoeft (1989), Donnelley (1967).
Processo decisório rápido, flexibilidade, capacidade de reação.	Gersick <i>et al.</i> (2006), Werner (2004), Gonçalves (2000), Lodi (1998), Fritz (1993).
Sentido de missão, visão e presença de uma liderança forte.	Gersick <i>et al.</i> (2006), Werner (2004), Lodi (1998), Fritz (1993), Bernhoeft (1989), Donnelley (1967).
Valorização da confiança mútua.	Gonçalves (2000), Fritz (1993), Bernhoeft (1989).
Laços afetivos fortes influenciando comportamentos, relacionamentos e decisões organizacionais.	Auken e Werbel (2006), Lodi (1998), Fritz (1993), Bernhoeft (1989).
Reputação que o nome da família pode ter no mercado onde atua, fornecendo certa estabilidade à organização.	Hoffman <i>et al.</i> (2006), Lodi (1998), Donnelley (1967).
Valores familiares gerando uma imagem positiva e propiciando sensação de continuidade ao longo do tempo.	Gonçalves (2000), Lodi (1998), Donnelley (1967).

**Quadro 6:** Características/forças da empresa familiar

**Fonte:** elaborado a partir de diversos autores

No entanto, algumas das características das empresas familiares podem ser vistas como fraquezas, podendo ocasionar prejuízos à sua gestão e seu desenvolvimento. Essas características ou fraquezas são apresentadas no Quadro 7.

Características/fraquezas	Autores
Jogos de poder, onde muitas vezes o que é levado em consideração é o fato de pertencer à família.	Lank (2001), Lodi (1998), Bernhoeft (1989).
Valorização da antiguidade em detrimento da competência.	Lank (2001), Lodi (1998), Bernhoeft (1989).
Dificuldade na separação entre o emocional e o racional, com tendência para o primeiro.	Gersick <i>et al.</i> (2006), Lodi (1998), Bernhoeft (1989).
Gestão centralizada, autoritária e intuitiva.	Werner (2004), Gonçalves (2000).
Excesso de informalidade.	Werner (2004), Gonçalves (2000).
Conflitos de interesse entre família e empresa.	Auken e Werbel (2006), Lank (2001), Lodi (1998), Donnelley (1967).
Uso ineficiente de administradores não familiares	Lodi (1998), Donnelley (1967).
Nepotismo.	Lodi (1998), Donnelley (1967).
Conflitos entre familiares dentro da empresa	Werner (2004), Lank (2001), Gonçalves (2000), Lodi (1998), Bernhoeft (1989), Donnelley (1967).

**Quadro 7:** Características/fraquezas da empresa familiar

**Fonte:** elaborado a partir de diversos autores

### 2.3 PESQUISAS REFERENTES AO TEMA

Apesar da vasta literatura sobre os temas abordados nesta pesquisa, os estudos sobre o comprometimento dos funcionários em empresas familiares ainda são inexpressivos. Abaixo se apresenta alguns estudos que abordam o tema.

Procurando compreender a relação existente entre o comprometimento e o absenteísmo, através da percepção dos indivíduos envolvidos na pesquisa, Leon (2009) utiliza como estratégia de pesquisa o estudo de caso. Através de seus resultados conclui que, na percepção dos sujeitos estudados, comprometimento e absenteísmo estão relacionados. Para este, funcionários comprometidos faltam menos e descomprometidos faltam mais numa proporção direta. Além disto, quando funcionários comprometidos necessitam verdadeiramente faltar, preocupam-se em diminuir os prejuízos causados pelo absenteísmo.

Tendo um foco diferenciado da pesquisa acima, Silva (2009), realizou uma pesquisa com gestores herdeiros de uma empresa familiar, tendo como objetivo identificar o tipo e o grau de comprometimento organizacional desses sucessores familiares. Os gestores herdeiros demonstraram estar comprometidos com a empresa familiar, tendo sido predominante o comprometimento organizacional afetivo, porém

além desse tipo de comprometimento é notado em alguns também a presença do comprometimento contínuo e em outros o comprometimento normativo, uma vez que além de estarem vinculados com a empresa familiar emocionalmente, também estão interessados nos lucros providos ou em permanecer na empresa pelo compromisso moral com o antecessor.

Buscando caracterizar o comprometimento de estagiários com as organizações concedentes de estágios, Silva (2008) realizou uma pesquisa por meio do estudo, onde verificou que os estagiários se comprometem com as organizações de forma instrumental e permanecem no local de estágio por serem remunerados e identificarem no futuro a possibilidade de efetivação na mesma organização, por trabalharem em locais que possibilitam um ambiente de trabalho agradável que transfere conhecimento aos mesmos e resulta em aprendizagem. Por outro lado, os estagiários se comprometem de forma normativa pelo sentimento que estes possuem em permanecer na organização para retribuir o que a organização fez ou faz por eles (estagiários), ou seja, cumprem as normas e regras de pontualidade, assiduidade e realizam as atividades que lhe são atribuídas.

Marzola (2008) ao realizar um estudo de caso em uma empresa familiar teve como objetivo identificar qual o tipo de comprometimento organizacional predomina nos colaboradores do setor administrativo, seus resultados apontaram o predomínio do componente afetivo, com um percentual de concordância, nas questões apresentadas, superior a 70% dos entrevistados. As questões referentes ao comprometimento instrumental apresentaram concordância inferior a 30% dos entrevistados. Em relação ao comprometimento normativo o percentual de concordância nas questões não ultrapassou os 65% dos entrevistados. Segundo a autora esse resultado é extremamente positivo e estratégico a qualquer empresa que busca por meio de seus colaboradores, obter vantagem competitiva sustentável.

O estudo de Ramalho (2008) teve como objetivo analisar a relação dos tipos de cultura organizacional percebidos em uma empresa hoteleira com a natureza do vínculo estabelecido entre indivíduo e organização. Os resultados indicaram a existência de relação dos tipos de cultura organizacional com os tipos de comprometimento apresentados pelos funcionários, onde as Culturas Grupal e Inovadora, capazes de

gerar um ambiente voltado para o trabalho em equipe, o desenvolvimento e o crescimento profissional dos funcionários, assim como, a criatividade e a liberdade individual de cada um deles para experimentar coisas novas, favorecem o predomínio das dimensões Afetivas, Afiliativas e Normativas do vínculo indivíduo organização.

Heizer (2007) aborda o comprometimento organizacional a partir de uma nova medida de atitudes e comportamentos, validada por Menezes (2006) e replicada por Moreira (2007), a Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (EICCO), que difere das medidas clássicas, pois se baseia em intenções comportamentais. Foram analisadas as intensidades do comprometimento do indivíduo com a organização e a justificativa das decisões tomadas, considerando o peso das bases afetiva e instrumental. Caracterizou-se, dessa forma, um enfoque multidimensional do comprometimento. A pesquisa foi realizada em uma empresa do ramo de informática, De forma geral, os resultados indicaram que os funcionários da empresa pesquisada apresentam alta intensidade de comprometimento. Esse comportamento não foi verificado nos fatores: Permanência, referente ao vínculo com a empresa em situações que envolvem outras propostas de trabalho; Empenho, referente à restrição de benefícios e tarefas que se distanciam dos interesses profissionais e; Defesa, que apresentou um item com tendência a baixo comprometimento, referente à defesa de críticas de colegas de trabalho sobre a empresa. Portanto, a pesquisa apontou tendência a grande comprometimento organizacional, exceto em situações que afetam diretamente a questão financeira e interesse profissional. As dimensões nas quais os funcionários apresentaram maior comprometimento organizacional são em ordem de importância: Participação, Defesa, Desempenho, Empenho e Permanência. Em todos os fatores, a média do elemento afetivo e do instrumental indicou uma tendência de que ambos os elementos têm importância na escolha do entrevistado. Além disso, observou-se que o motivo da escolha para o fator “Defesa” tem maior peso no elemento afetivo. Já nos fatores “Permanência”, “Desempenho” e “Empenho” o peso do elemento instrumental foi maior. No fator “Participação” as médias foram praticamente iguais nos dois elementos. Os resultados obtidos foram analisados com base na teoria e possibilitaram contribuir para a ampliação da validação da EICCO e o aprimoramento nos estudos de comprometimento.



Souza (2006) teve como objetivo avaliar o comprometimento organizacional dos funcionários de uma empresa de médio porte localizada na grande Belo Horizonte (BH), a qual vem experimentando uma fase de significativas mudanças organizacionais. Foram apresentadas as mudanças que a empresa enfrentou nos últimos 6 anos e avaliados os impactos dessas mudanças no comprometimento dos trabalhadores. Os resultados da pesquisa possibilitaram a conclusão que a maioria dos funcionários demonstra um nível elevado de comprometimento afetivo, sendo o comprometimento instrumental e normativo inferior ao afetivo.

Bianchini (2005) procurou analisar a influência dos valores organizacionais na sustentação da dinâmica da mudança; a influência dos funcionários, fundadores e sucessor no processo de mudança; o comprometimento afetivo de todos com a empresa familiar, importante ressaltar que, neste caso, a pesquisadora parte do pressuposto da existência do comprometimento afetivo. Seus resultados mostraram que, sob a forma de um conjunto de benefícios, a empresa garante acesso a certo padrão de qualidade de vida, produzindo no imaginário do trabalhador um valor simbólico sobre a marca da empresa como um lugar de proteção e de mãe generosa, conseguindo deste modo capitalizar não apenas a força física e o tempo útil do trabalhador, mas também o seu comprometimento afetivo.

A análise dos dados do estudo de Mota e Fossa (2005), cujo objetivo era compreender a cultura do comprometimento na dinâmica de uma empresa familiar, do ramo de metalurgia, apontou ser predominante na empresa em estudo o comprometimento de natureza afetiva, bem como a presença de um espírito de família concretizado, através de suas estratégias de gestão de pessoas. Estes achados permitiram a autora uma reflexão sobre a problemática do comprometimento em empresas familiares, sua natureza e sua utilização como ferramenta estratégica no alcance dos objetivos organizacionais e na solidificação de um negócio longo.

Costa (2005) analisando a relação entre a natureza dos contratos de trabalho e os vínculos com o trabalho e a organização, dos trabalhadores de organizações agrícolas do Pólo Juazeiro/Petrolina, verificou que os trabalhadores apresentaram elevados escores de comprometimento com o trabalho (6,42 - média em uma escala de 7 pontos) e com a organização (5,83), assim como no que diz respeito às bases do

comprometimento organizacional (5,30 - afetiva - e 5,22 - instrumental). Embora não tenham sido encontradas diferenças estatisticamente significantes entre trabalhadores temporários e permanentes, observou-se que os temporários que estavam trabalhando pela primeira vez na empresa eram menos comprometidos com a organização do que os demais. Esses trabalhadores, no entanto, eram mais comprometidos instrumentalmente com a organização do que os trabalhadores permanentes.

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo aborda os aspectos relativos aos procedimentos metodológicos adotados, estruturados a partir dos aspectos gerais do estudo, discorrendo sobre o tipo de pesquisa, amostra, instrumento, forma de coleta e tratamentos dos dados, com vistas a alcançar os objetivos propostos.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa quanto à forma de abordagem é classificada como quantitativa (ROESCH, 2006) que, ao enfatizar a utilização de dados padronizados, permite ao pesquisador elaborar comparações e generalizações, utilizando a estatística para análise de dados.

Utilizando a classificação apresentada por Vergara (2009), quanto aos fins, a pesquisa é de natureza descritiva. Descritiva, porque visa descrever características de determinada população, bem como realizar correlações entre variáveis, não tendo compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. Quanto aos meios a pesquisa será um estudo de caso. Segundo Vergara (2009, p.44), o estudo de caso se caracteriza como “circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país”.

#### 3.2 TERRENO DA PESQUISA

A empresa pesquisada atua no ramo do comércio atacadista e, desde 1998, fornece soluções para operadores de Food Service e varejo, através das suas unidades de negócio, atendendo a 152 cidades e distritos no estado do Rio Grande do Norte. Conta com aproximadamente 450 funcionários diretos, tendo como missão oferecer

soluções aos clientes com presteza, qualidade e gentileza. Sua visão de futuro é ampliar suas operações na região Nordeste e tornar-se a melhor empresa da região pelos seus resultados, eficiência, qualidade de trabalho, inovação, responsabilidade com a sociedade e o meio ambiente.

Assim, o universo desta pesquisa está representado pelos 279 funcionários que trabalham na matriz de uma empresa familiar do Estado do Rio Grande do Norte, obtendo-se um retorno de 134 questionários respondidos.

O tamanho da amostra foi obtido para um erro amostral de 6% e nível de confiança de 95% (BRUNI, 2007, p.87), sendo adotado como critério de escolha a facilidade de acesso aos entrevistados. De ambos os sexos, com idades, escolaridades, tempo de organização e estado civil variado.

### 3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Para levantamento dos dados utiliza-se como instrumento um questionário sociodemográfico<sup>1</sup> composto com os seguintes itens: gênero, idade, escolaridade, tempo na organização e estado civil. Também se utiliza o questionário das escalas de comprometimento organizacional de Meyer, Allen e Smith<sup>2</sup> (1993), validado no Brasil por Medeiros e Enders (1998), do tipo “LIKERT” de 1 a 5, variando de discordo totalmente a concordo plenamente. Os itens deste instrumento, sobre comprometimento organizacional, foram assim divididos:

- Comprometimento afetivo: itens 1, 5, 9, 10\*, 13\* e 17\*.
- Comprometimento instrumental: itens 2, 4, 8, 12, 14 e 16.
- Comprometimento normativo: itens 3\*, 6, 7, 11, 15 e 18.

---

<sup>1</sup> Apêndice A – Dados sociodemográficos

<sup>2</sup> Anexo A – Escala de Comprometimento Organizacional de Meyer, Allen e Smith (1993).

\* Esses itens apresentam um ® no final possuindo um valor invertido no sentido da frase e, portanto, deve-se interpretá-los observando este detalhe.

Cooper e Schindler (2003) afirmam que a escala de Likert é a mais frequentemente usada e consiste em afirmações que expressam atitudes favoráveis ou desfavoráveis em relação ao objeto de estudo.

### 3.4 VARIÁVEIS DE ESTUDO

- Variáveis sociodemográficas: inclui gênero, idade, escolaridade, tempo na organização e estado civil;
- Comprometimento organizacional: comprometimento organizacional de base afetiva, comprometimento organizacional de base normativa e comprometimento organizacional de base instrumental (MEYER ; ALLEN, 1991).

### 3.5 TRATAMENTO DOS DADOS

O tratamento dos dados, segundo Vergara (2009, p.56), refere-se “[...] a seção na qual se explicita para o leitor como se pretende tratar os dados a coletar, justificando porque tal tratamento é adequado aos propósitos da pesquisa”.

Para Gil (1999, p.168) “a análise tem como objetivo organizar e sumarizar os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação”.

Apresenta-se, no Quadro 8, as ferramentas estatísticas utilizadas para alcançar os objetivos geral e específicos de acordo com as questões de pesquisa formuladas.

Utilizou-se como instrumento de registro, arquivo e análise de dados, o programa SPSS, versão 14. Os procedimentos e análises estatísticas realizadas foram os seguintes:

- Estatística descritiva (médias, amplitude, distribuição de frequências, desvios-padrão);

- Análise de Correlação de *Pearson*, para verificar associações entre idade, escolaridade e tempo na organização com as bases de comprometimento organizacional;
- Teste t de *Student*, para verificar a diferença entre médias da variável gênero em relação às bases do comprometimento organizacional;
- Análise de variância (ANOVA), para verificar as relações das bases do comprometimento organizacional com a variável estado civil, bem como a existência de diferença significativa entre as médias das três bases do comprometimento, adotando-se o critério de significância  $p < 0,05$ .

Objetivos	Questões do Instrumento de Pesquisa	Ferramentas Estatísticas
<b>Objetivo Geral</b> Caracterizar as bases do comprometimento organizacional, descrevendo a associação destas com as características sociodemográficas dos funcionários de uma empresa familiar.	Questões de 1 a 5, na parte I, do questionário sociodemográfico;  Questões de 1 a 18, na parte II, da Escala de Comprometimento Organizacional.	Descritiva e Multivariada
<b>Objetivo Específico 1</b> Identificar as bases do comprometimento organizacional, à luz do modelo proposto por Meyer e Allen (1991) dos funcionários da empresa;	Questões de 1 a 18, na parte II, da Escala de Comprometimento Organizacional.	Descritiva
<b>Objetivo Específico 2</b> Descrever as características sociodemográficas dos funcionários da empresa;	Questões de 1 a 5, na parte I, do questionário sociodemográfico.	Descritiva
<b>Objetivo Específico 3</b> Verificar a existência de associação entre as bases do comprometimento organizacional e as características sociodemográficas dos respondentes.	Questões de 1 a 5, na parte I, do questionário sociodemográfico;  Questões de 1 a 18, na parte II, da Escala de Comprometimento Organizacional.	Multivariada

**Quadro 8:** Técnicas estatísticas *versus* objetivos da pesquisa

## APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Apresenta-se na Tabela 1, a caracterização sociodemográfica dos entrevistados.

Quanto ao gênero, verifica-se que a maioria são homens, representando 63% dos respondentes. O gênero feminino representa 37% do total dos entrevistados.

Quanto à faixa etária de maior incidência 63% dos entrevistados encontram-se entre 20 a 30 anos. A segunda maior incidência foi 29% pertencentes à faixa etária de 31 a 40 anos. Pode-se observar ainda que 7% dos entrevistados pertencem à faixa etária de 41 a 50 anos, e 1% à faixa etária superior a 51 anos.

Quanto à escolaridade, percebe-se ser predominante o curso médio, representando 66% dos entrevistados. Com curso superior obteve-se o percentual de 24%, pós-graduação 6% e curso fundamental 4% dos entrevistados.

Quanto ao tempo na organização a maior incidência representa 49% dos entrevistados, com até dois anos na empresa. Entre 2 a 4 anos obteve-se o percentual de 26%, caracterizando a segunda maior concentração. O grupo que possui mais de 10 anos de serviço representa 10% dos entrevistados. Entre 8 a 10 anos na organização, obteve-se o percentual de 7%. Pessoas com tempo de trabalho na organização entre 6 a 8 anos representam 5% dos entrevistados. O menor percentual observado representa 3% dos respondentes que estão na organização entre 4 a 6 anos.

Quanto ao estado civil, a maior incidência foi de solteiros, representando 44% dos respondentes. A segunda maior incidência foi de casados, representando 39%. Em regime de união estável observou-se o percentual de 14%. O menor percentual observado foi de pessoas divorciadas representando 3% dos respondentes.

**Tabela1-** Caracterização sociodemográfica

<b>CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA</b>			
<b>Gênero</b>	Masculino	84	63%
	Feminino	50	37%
	<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>100%</b>
<b>Idade</b>	20-30 anos	85	63%
	31-40 anos	39	29%
	41-50 anos	9	7%
	51 anos ou mais	1	1%
	<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>100%</b>
<b>Escolaridade</b>	Curso Fundamental	5	4%
	Curso Médio	89	66%
	Curso Superior	32	24%
	Pós-graduação	8	6%
	<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>100%</b>
<b>Tempo na Organização</b>	Até 2 anos	65	49%
	De 2 a 4 anos	35	26%
	De 4 a 6 anos	4	3%
	De 6 a 8 anos	7	5%
	De 8 a 10 anos	10	7%
	Mais de 10 anos	13	10%
	<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>100%</b>
<b>Estado Civil</b>	Casado	52	39%
	Solteiro	59	44%
	Separado judicialmente	0	0%
	Divorciado	4	3%
	União estável	19	14%
	<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa

A Tabela 2 apresenta as principais características sociodemográficas dos entrevistados. Verifica-se que, em relação ao gênero, como tendo em sua maioria, homens, na faixa etária entre 20 a 30 anos, de escolaridade média, tempo na organização de até 2 anos e estado civil solteiro.



**Tabela 2** – Principais características sociodemográficas

<b>PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS (n=134)</b>			
		<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Gênero</b>	<b>Masculino</b>	<b>84</b>	<b>63%</b>
<b>Idade</b>	<b>20-30 anos</b>	<b>85</b>	<b>63%</b>
<b>Escolaridade</b>	<b>Curso Médio</b>	<b>89</b>	<b>66%</b>
<b>Tempo na Organização</b>	<b>Até 2 anos</b>	<b>65</b>	<b>49%</b>
<b>Estado Civil</b>	<b>Solteiro</b>	<b>59</b>	<b>44%</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa

A Tabela 3 apresenta os resultados referentes à caracterização das bases do comprometimento organizacional dos entrevistados, conforme o modelo proposto por Meyer e Allen (1991). Verifica-se que a média para o comprometimento organizacional de base afetiva foi superior (3,64), seguida da base normativa (3,47) e, por fim, da base instrumental (2,83). Em relação ao desvio padrão, observa-se que a base normativa apresenta maior dispersão dos dados em relação à média (0,688), seguida da base afetiva (0,666) e, por último, da base instrumental (0,629).

Meyer e Allen (1997) afirmam ser possível encontrar num determinado indivíduo níveis diversificados de comprometimento, indicando possíveis combinações na composição de um estado de comprometimento organizacional.

Um estudo cujo objetivo era caracterizar o comprometimento de gestores herdeiros de empresas familiares, também apontou para níveis diversificados de comprometimento, sendo predominante o comprometimento organizacional afetivo. Porém além desse tipo de comprometimento os entrevistados também demonstraram a presença do comprometimento de base instrumental e normativa, uma vez que além de estarem vinculados emocionalmente, também estavam pelos lucros providos e pelo compromisso moral assumido com o antecessor (SILVA, 2009).

Pesquisas em empresas não familiares também apresentam estes resultados, apontam para a prevalência do comprometimento organizacional de base afetiva, bem como para a presença da base normativa e da base instrumental (SILVA e HONÓRIO 2010; TAVARES e FRANÇA, 2009; MAGALHÃES, 2008; SOUZA, 2006).

**Tabela 3** - Bases do comprometimento organizacional

<b>Bases do Comprometimento Organizacional</b>	<b>n</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Comprometimento Afetivo	134	2	5	3,64	,666
Comprometimento Instrumental	134	1	5	2,83	,629
Comprometimento Normativo	134	1	5	3,47	,688

**Fonte:** Dados da pesquisa

Embora a Tabela 3 mostre diferença nas médias em relação às bases do comprometimento organizacional, faz-se necessário testar o nível de significância destas diferenças, utilizando um nível de significância de 5%. Para isso utiliza-se o teste ANOVA (TABELA 4).

**Tabela 4** – Análise de variância (ANOVA) para avaliar diferença entre as médias das bases do comprometimento organizacional

ANOVA						
Comprometimento	Comprometimento	Média	Desvio Padrão	p	95% Intervalo de confiança da diferença	
					Menor	Maior
Afetivo	Instrumental	,807*	,072	,000	,633	,982
	Normativo	,168	,070	<b>,053</b>	-,002	,338
Instrumental	Afetivo	-,807*	,072	<b>,000</b>	-,982	-,633
	Normativo	-,639*	,064	<b>,000</b>	-,795	-,484
Normativo	Afetivo	-,168	,070	,053	-,338	,002
	Instrumental	,639*	,064	,000	,484	,795

\*. The mean difference is significant at the ,05 level.

**Fonte:** Dados da pesquisa

A partir da análise dos dados da Tabela 4, é possível verificar que a média do comprometimento de base instrumental difere significativamente das médias dos comprometimentos de base afetiva e normativa.

Esses resultados fortalecem as evidências já disponíveis na literatura que o comprometimento organizacional de base instrumental, quando comparado, sobretudo, com a base afetiva, apresenta-se como um construto efetivamente distinto, sendo apontado como a antítese da base afetiva. (BASTOS, 2009; COSTA e BATISTELA, 2009; MAGALHÃES, 2008; COSTA, 2005).

Esse ponto de discussão parte do princípio que o comprometimento de base instrumental se caracteriza pela passividade, pela percepção da falta de alternativas e mudança, onde o indivíduo acredita não ter condições de conseguir algo melhor. (MEYER e ALLEN, 1991).

Tal resultado é semelhante ao encontrado na meta-análise realizada por Cooper-Hakim e Viswesvaran (2005, *apud* MAGALHÃES, 2008), com 997 artigos. Os autores concluíram que as escalas do comprometimento de base instrumental, estariam avaliando outro construto que não o comprometimento e propõem que seja conduzida

uma investigação mais aprofundada, a fim de avaliar a adequação desse fator como componente desse construto.

Sob o ponto de vista organizacional seria pensar o indivíduo como pertencente à organização, mas não necessariamente comprometido a ponto de manifestar comportamentos relevantes para o alcance dos objetivos organizacionais.

De acordo com Rego e Souto (2004, p.34), as pessoas instrumentalmente comprometidas não apresentarão nenhuma tendência para realizar desempenhos profissionais acima da média do grupo, sendo fruto de uma comparação de relações de custo/benefício. Pondera-se o custo/benefício de ficar com o de ingressar em outra organização. Segundo os autores, nesta equação, a incerteza gera um custo adicional, sob a forma de risco de insucesso.

Seguindo na Tabela 4, também é possível verificar que a média do comprometimento de base afetiva não apresenta diferença significativa em relação à média do comprometimento de base normativa.

Embora o modelo multidimensional de Meyer e Allen tenha grande aceitação entre os estudiosos, algumas inconsistências estão sendo apontadas, como por exemplo, a avaliação de correlação entre as bases afetiva e normativa tem registrado índices que apontam para uma possível redundância entre estas duas bases. Esses resultados têm propiciado oportunidade para alguns estudiosos questionarem a autonomia das escalas ou propor a junção destas duas dimensões, como será exposto a seguir.

Em consonância com o resultado encontrado nesta pesquisa, autores como Bastos (2009); Magalhães (2008), Meyer e Allen (1991), em seus estudos, apontam para uma forte sobreposição entre o comprometimento organizacional de base afetiva e normativa, na medida em que tendem a apresentar relações semelhantes com diferentes variáveis.

Da mesma forma Buiatti *et al.* (2008), ao investigarem o comprometimento organizacional em duas pequenas empresas familiares, observaram uma sobreposição das escalas de comprometimentos de base normativa e afetiva ao constatarem frequências aproximadas entre as bases.

O estudo de Marzola (2008), abordando o tipo de comprometimento dos colaboradores de uma empresa familiar, também verificou a prevalência do comprometimento afetivo. Entretanto a pesquisadora ressalta a relevância dos percentuais do comprometimento normativo, na medida em que suas questões apresentaram uma concordância semelhante ao encontrado na base afetiva.

Quando analisada a variável gênero e as bases do comprometimento organizacional, para a amostra masculina, verifica-se que o comprometimento de base normativa apresentou maior média (3,51), seguida da base afetiva (3,48), e da base instrumental (2,77). Já em relação às médias da amostra feminina, a ordem de importância apresenta-se diferente da amostra masculina, com média de 3,90 para a base afetiva, de 3,41 para a base normativa, e 2,94 para a base instrumental (TABELA 5).

**Tabela 5** - Relação entre gênero e as bases do comprometimento organizacional

	<b>Gênero</b>	<b>N.</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>Comprometimento Afetivo*</b>	Masculino	84	3,48	,658
	Feminino	50	3,90	,599
<b>Comprometimento Instrumental</b>	Masculino	84	2,77	,611
	Feminino	50	2,94	,651
<b>Comprometimento Normativo</b>	Masculino	84	3,51	,685
	Feminino	50	3,41	,696

**Fonte:** Dados da pesquisa

\*  $p < 0,05$

O Teste t para diferença entre médias indicou que apenas no comprometimento de base afetiva, há diferença significativa entre as médias do gênero feminino (3,90) e gênero masculino (3,48). Constatando-se que as mulheres estão mais comprometidas afetivamente do que os homens. As outras bases, não apresentam diferença significativa.

Este resultado é congruente com estudos que apontam certa tendência de que as mulheres sejam mais comprometidas do que os homens (MATHIEU e ZAJAC, 1990).

Pesquisa realizada por Silva e Honório (2010), revela que tanto de modo geral quanto isoladamente, por gênero, a base afetiva do comprometimento organizacional apresentou maior média e, em posição intermediária, aparece à base normativa e, a menor média, foi percebida na base instrumental.

Esses achados estão em consonância com Scozzaro e Subich (1990) que, ao pesquisarem 216 estudantes de ambos os gêneros, verificaram que as mulheres apresentam mais atitudes positivas no trabalho do que os homens, mostrando que ocupações de dominação masculina estão associadas àquelas que apresentam maiores oportunidades de remuneração e promoção, enquanto que as ocupações femininas relacionam-se com as que proporcionam mais *feedback*, ambiente de trabalho agradável e relacionamento interpessoal.

Para a associação entre a variável estado civil e as bases do comprometimento organizacional, realizou-se o teste estatístico ANOVA, não tendo sido encontrada diferença estatisticamente significativa entre as médias.

Meyer e Allen (1997; 2002), ao cruzarem a variável estado civil e as bases do comprometimento organizacional, não encontraram consistência em sua relação, apresentando uma correlação positiva e de baixa intensidade com a dimensão afetiva e correlação neutra com as bases instrumental e normativa.

Para verificar associações entre idade, escolaridade e tempo na organização com as bases de comprometimento organizacional, realizou-se análise de Correlação de *Pearson*, apresentadas na Tabela 6.

**Tabela 6** - Correlação de Pearson entre dados sociodemográficos e as bases do comprometimento organizacional

		Comprometimento Afetivo	Comprometimento Instrumental	Comprometimento Normativo
<b>Idade</b>	Coeficiente de <i>Pearson</i>	,137	-,029	<b>,165</b>
	Sig.	,114	,737	<b>,057</b>
<b>Escolaridade</b>	Coeficiente de <i>Pearson</i>	<b>,283**</b>	-,129	,041
	Sig.	<b>,001</b>	,138	,636
<b>Tempo de Organização</b>	Coeficiente de <i>Pearson</i>	,108	,044	,107
	Sig.	,214	,615	,218
<b>Comprometimento Afetivo</b>	Coeficiente de <i>Pearson</i>	1	<b>,172*</b>	<b>,285**</b>
	Sig.		<b>,047</b>	<b>,001</b>
<b>Comprometimento Instrumental</b>	Coeficiente de <i>Pearson</i>		1	<b>,365**</b>
	Sig.			<b>,000</b>

\*\* . Correlação é significativa.  $p < 0.01$

\* . Correlação é significativa.  $p < 0.05$

**Fonte:** Dados da pesquisa

Verifica-se que a variável idade apresentou uma correlação positiva e de magnitude fraca (0,057) com o comprometimento de base normativa.

Na meta-análise de Meyer *et al.* (2002), dados semelhantes foram encontrados, que apontam para uma correlação positiva, embora fraca, da variável idade com as três bases do comprometimento organizacional.

Da mesma forma a variável escolaridade, quando relacionada com o comprometimento organizacional de base afetiva, apresentou correlação positiva e de fraca magnitude.

Mathieu e Zajac (1990) encontraram pequena correlação negativa entre educação e comprometimento organizacional, ou seja, quanto maior forem os escores

encontrados na variável escolaridade, há a propensão de se obterem escores baixos de comprometimento organizacional afetivo.

Também é possível verificar, na Tabela 6, que a variável tempo na organização não apresentou correlação linear com as bases do comprometimento organizacional.

De acordo com Bastos (1994) e Borges-Andrade (1994), os fatores antecedentes do processo de vinculação, no Brasil, são da ordem macro-organizacional, tais como variáveis ligadas às oportunidades de crescimento ocupacional, à justiça das políticas de recursos humanos e ao *status* da organização.

Em relação à base afetiva é possível verificar correlações com duas outras variáveis. A primeira de magnitude fraca com a base instrumental ( $r = 0,172$ ), da mesma forma, de magnitude fraca ( $r = 0,285$ ) com a base normativa. Por sua vez, a base instrumental, apresentou correlação de magnitude moderada ( $r = 0,365$ ) com a base normativa.

Diversos estudos têm verificado que existe uma relação entre as três bases. Rego e Souto (2002) no seu estudo luso-brasileiro verificaram que o comprometimento afetivo tem uma correlação positiva com o comprometimento normativo e uma correlação negativa com a base instrumental, esta última, não foi confirmada pelos resultados desta pesquisa.

Quanto à relação entre a base instrumental do comprometimento com a base normativa, os estudos têm evidenciado uma fraca relação entre eles (MEYER *et al.*, 2002), o que não é suportado pelos resultados deste estudo, tendo sido verificado uma correlação positiva e moderada.

Os resultados descritos nesta pesquisa, quando associados às características das empresas familiares, possibilitam dimensioná-los dentro da singularidade que compõe este tipo organizacional, onde as representações familiares influenciam as práticas de gestão, sendo estas perpassadas pela história da família.

Todavia torna-se importante ressaltar que os resultados aqui apontados, também estão presentes em empresas não familiares, talvez esta organização familiar se diferencie pela intensidade com que estas características são vivenciadas e, desta



forma, suas características e práticas organizacionais estejam possibilitando que as relações afetivas se consolidem.

Por outro lado foi observado que o comprometimento organizacional de base normativa não apresentou diferença estatística significativa em relação ao comprometimento de base afetiva, o que possibilita inferir, para esta empresa, a forte adesão aos seus valores e normas pelos funcionários.

Resultado fortalecido com os estudos de Wiener e Vardi (1990), que assinalam para o fato do sistema cultural da organização exercer pressões normativas, que influenciam o indivíduo a se comportar segundo padrões internalizados. Desse modo, os indivíduos apresentam determinados comportamentos com base de que é certo e moral adotá-los, caracterizando a base normativa do comprometimento.

Segundo Medeiros *et al.* (2002), estas pressões normativas quase sempre têm origem na cultura da organização, que impõe um modo de ação e de comportamento na empresa.

Vries (2009) apresenta o termo “efeito família”, onde as características das práticas familiares e organizacionais afetam de forma positiva o desempenho da empresa, além de contribuírem para estabelecer um senso de identificação e comprometimento. Este fato, segundo o autor, mobiliza nos funcionários um sentimento de “somos uma grande família”, resultando num ambiente mais propício à construção de um vínculo afetivo, tendo sido este o que caracterizou os entrevistados.

Além disso, cabe considerar que nas organizações familiares as práticas de gestão tendem a ser mais humanizadas, sinalizando relações afetivas, de lealdade, e comprometimento (DAVEL e COLBARI, 2003).

## 5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Esta pesquisa teve por objetivo principal caracterizar as bases do comprometimento organizacional, descrevendo a associação destas com as características sociodemográficas dos funcionários de uma empresa familiar do Rio Grande do Norte, à luz do modelo proposto por Meyer e Allen (1991).

Conforme mencionado no decorrer desta pesquisa, o comprometimento organizacional possui diversos conceitos e o que se percebe entre todas as conceituações apresentadas é a noção de que o comprometimento é um estado psicológico que caracteriza o relacionamento do indivíduo com a organização.

As organizações familiares além de predominarem nas diferentes partes do mundo e de significativa relevância econômica e social, constituem-se em um nicho pouco explorado na pesquisa acadêmica. Além disso, este setor tem enfrentado grandes desafios relacionados à sua sustentabilidade, bem como aos aspectos que dizem respeito à gestão de pessoas. Fatores que já justificam uma ampla investigação.

Apesar dos avanços científicos no entendimento da dinâmica das empresas familiares, muitas dimensões ainda permanecem ausentes e carentes de exploração. Como exemplo dessa situação observa-se com certa preocupação, o número limitado de estudos que aprofundam as dinâmicas relacionais, de gênero, entre outras. Se por um lado muito se tem referido às singularidades dessas organizações, por outro, não podemos esquecer a força da dimensão humana na construção dessas particularidades.

Desafios e dificuldades são comuns a todas as organizações, sejam essas administradas por parentes ou não. No entanto, em empresas familiares, a relação entre gestão/propriedade/família, lhes confere maior complexidade na gestão organizacional.

Os resultados desta pesquisa apontam para o predomínio da base afetiva do comprometimento organizacional, seguida da base normativa e, por último, da base instrumental. No que se refere à associação das variáveis, foi possível verificar que em

relação ao gênero, as mulheres se mostram mais comprometidas afetivamente do que os homens. Também foi observado uma tendência do fator idade se correlacionar positivamente com o comprometimento organizacional de base normativa. Ao passo que a variável escolaridade se correlaciona de forma positiva com o comprometimento organizacional de base afetiva. Entretanto, as variáveis tempo na organização e estado civil não apresentaram resultados estatísticos significativos.

Da mesma forma este estudo possibilitou verificar a existência de uma correlação positiva entre as bases do comprometimento organizacional. A base normativa apresenta uma correlação positiva e fraca com a base afetiva e positiva moderada com a base instrumental. Ao passo que a base instrumental apresenta uma correlação positiva e fraca com a base afetiva.

Isso implica dizer que existe correlação linear entre as variáveis, ou seja, que são estatisticamente dependentes.

Assim, considera-se positiva a forma como se caracterizou o vínculo dos sujeitos desta pesquisa, na medida em que o comprometimento organizacional de base afetiva apóia-se no desejo de pertencer à organização, bem como na identificação com os objetivos organizacionais.

Uma vez que a empresa familiar em foco encontra-se inserida num contexto repleto de desafios, reconhecer que as práticas organizacionais estão permeadas por diferentes vínculos e, tendo se constituído o vínculo afetivo, criam-se assim vantagens competitivas relevantes para o contexto dinâmico em que está inserida.

Um fator limitador merece ser destacado, tendo em vista a impossibilidade de generalização dos resultados obtidos nesta pesquisa, em decorrência de se tratar de um estudo de caso.

Entretanto é importante salientar o caráter inovador deste estudo, bem como sua contribuição para a academia, na medida em que buscou investigar a relação entre dois construtos – comprometimento organizacional e empresa familiar – pouco explorada em pesquisas.

Um trabalho de pesquisa não se esgota em si mesmo, mas provoca outros estudos. Sugere-se que estudos sejam realizados abordando o ciclo de vida da

empresa familiar, bem como associando seus diferentes grupos às bases do comprometimento organizacional.

Recomenda-se também um estudo referente à cultura organizacional presente nas empresas familiares, abordando seus valores, mitos, ritos, entre outros elementos, a fim de verificar possíveis influências na constituição dos diferentes vínculos que caracterizam a relação do indivíduo com a organização.

Da mesma forma sugerem-se estudos que possam analisar um discurso muito presente nesse tipo de organização: “**somos uma grande família**”, pois se por um lado tende a apresentar-se como uma prática sócio-emotiva, por outro lado, não poderia se caracterizar como uma prática de controle social?

Desta forma fica a proposta para que futuros pesquisadores adotem novas abordagens e que, ao trilharem novos caminhos, busquem a criação de novas hipóteses e, conseqüentemente, uma maior reflexão a respeito do funcionamento das organizações familiares.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, D. M.; GRZYBOVSKI, D. Aplicabilidade do “modelo dos três círculos” em empresas familiares brasileiras: um estudo de caso. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 28, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

ASTRACHAN, J. H. Family firm and community culture. **Family Business Review**, 1(2), p.165-189, 1988.

AUKEN, H. V.; WERBEL, J. Family dynamic ad family business financial performance: spousal commitment. **Family Business Review**, Hoboken, NJ, v.19, n.1, p.49-63, mar., 2006.

BARRET, R **Libertando a alma da empresa**: como transformar a organização numa entidade viva. São Paulo: Cultrix, 2000.

BASTOS, A.V.B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cerca essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, v.33, p.52-64, maio/jun.,1993.

\_\_\_\_\_. **Comprometimento no trabalho**: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. 1994. 293f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1994.

\_\_\_\_\_. Comprometimento no trabalho: os caminhos da pesquisa e os seus desafios teórico-metodológicos. In: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; CODO, W. **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, p.105-127, 1997.

BASTOS, A.V.B.; *et al.* Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v.1, n.2, maio/ago., p. 97-120, 1997.

BASTOS, A.V.B., LIRA, S. B. Comprometimento no trabalho: um estudo de caso em uma Instituição de Serviços na área de Saúde. **Organizações e Sociedade**. Salvador, v. 4, n.9, p. 39-64, 1997.

BASTOS, A.V.B. Comprometimento no trabalho: contextos em mudança e os rumos da pesquisa neste domínio. In: ENANPAD, 98, 1998, Foz do Iguaçu, **Anais...**, Foz do Iguaçu: 1998. CD-ROM.

BASTOS, A.V.B.; BORGES-ANDRADE, J. Comprometimento com o Trabalho: Padrões em diferentes contextos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas (FGV)**, São Paulo, v. 42, n. 2, p. 31-41, 2002.

BASTOS, A.V.B. *et al.* **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

\_\_\_\_\_. Perfis de comprometimento e suas articulações com diferentes estratégias cotidianas utilizadas pelos gestores com seus empregados. IN: XXXIII ENANPAD, 2009, São Paulo. **Anais...**, São Paulo: 2009. CD ROOM

BASTOS, A. V. B., RODRIGUES, A. C. A. Problemas Conceituais e Empíricos na Pesquisa sobre Comprometimento Organizacional: Uma Análise Crítica do Modelo Tridimensional de J. Meyer e N. Allen. IN: XXXIII ENANPAD, 2009, São Paulo. **Anais...**, São Paulo: 2009. CD ROOM

BECKER, T. E. Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making? **Accademy of Management Journal**, 35(1), p.232-244, 1992.

BERNHOEFT, R. Desafios e oportunidades das sociedades familiares. In: MARTINS, I. G. da S.; MENEZES, P. L.; BERNHOEFT, R. (Org.). **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio, p.53-74, 1999.

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

BIANCHINI, G. N. **A Dinâmica da mudança em uma empresa familiar: o caso das Facas Coqueiro**. 2005. 87f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas; Área de Concentração Estratégia e Competitividade) - Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria, 2005.

BORGES-ANDRADE, J. E. Conceituação e mensuração de comprometimento Organizacional. In: **Temas em Psicologia: psicologia social e organizacional**. Ribeirão Preto, SP: Sociedade Brasileira de Psicologia, p.37-47, 1994.

BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento organizacional na administração pública e em seus segmentos meio e fim. In: REUNIÃO ANUAL DE PSICOLOGIA, 23, **Resumo de comunicações científicas...**, USP/FFCLRP, Ribeirão Preto, 1993, 508 p., p. 50.

BRANDÃO, M. G. A. **Comprometimento organizacional na administração pública: um estudo de caso de uma Instituição Universitária.** 1991. 221f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 1991.

BRUNI, A. L. **Estatística aplicada à gestão empresarial.** São Paulo: Atlas, 2007.

BUIATTI, C. L.; *et al.* Comprometimento Organizacional em Empresas Familiares. In: V ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 2008, Belo Horizonte. **Anais...** Minas Gerais: ANPAD, 2008.

CAVALCANTE, A. B. **Gestão de pessoas e comprometimento no varejo: um estudo de caso na Nexcom.** 2005. 212f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração, Salvador, 2005.

CASILLAS, J. C. B., *et al.* **Gestão da Empresa Familiar: conceitos, casos e soluções.** São Paulo: Thompson Learning, 2007.

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

COOPER, D. R.; SCHINDLER P.S. **Métodos de pesquisa em administração.** 7.ed. Porto Alegre: Brookman, 2003.

COSTA, F. **Múltiplos comprometimentos no trabalho: identificando padrões e explorando antecedentes entre trabalhadores de organizações agrícolas.** 2005. 179f. Dissertação (Mestrado) do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2005.

COSTA, V. M.; BATTISTELA, L. F. Comparando os vínculos afetivo e instrumental entre trabalhador e a organização: distinção entre os construtos. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009.

DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações familiares: desafios, provocações e contribuições para a pesquisa organizacional. XXVII ENCONTRO DA ANPAD, 27, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia, SP, 2003.

DAVEL, E.; SILVA, J. C.; FISCHER, T. Desenvolvimento tridimensional das organizações familiares: avanços e desafios teóricos a partir de um Estudo de caso. **Organizações & Sociedade**, v. 7. n. 18, p. 99-116, maio/ago., 2000.

DONNELEY, R. G. A empresa familiar. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.7, n.23, p.161-198, out./dez., 1967.

ETZIONI, A. **Análise comparativa de organizações complexas: sobre o poder, o engajamento e seus correlatos**. Rio de Janeiro: Zahar; São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1974.

FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FRITZ, R. **Empresa Familiar: uma visão empreendedora**. São Paulo: Makon Books, 1993.

GERSICK, K. *et al.* **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, S. C. **Patrimônio, família e empresa: um estudo sobre as transformações no mundo da economia empresarial**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

GRZYBOVSKI, D.; LIMA, J. B. O conceito de família e o dilema metodológico nos estudos sobre empresas familiares. In: ENEO, 3, 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ENEO, 2004.

GRZYBOVSKI, D.; *et al.* Análise do processo de crescimento e desenvolvimento de empresas familiares pelo modelo de sustentabilidade: um estudo Brasil-Argentina. In: ENCONTRO DA ANPAD, 30, 2006, Salvador, **Anais...**, Salvador: ANPAD, 2006.



HALABY, C. N. Worker attachment and workplace authority. **American Sociological Review**, v.51, p.634-649, 1986.

HEIZER, I. H. **Comprometimento organizacional**: um estudo de caso em uma organização do ramo de informática. 2007. 132f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, Minas Gerais, 2007.

HOFFMAN, J.; HOELSCHER, M.; SORENSON, R. Achieving sustained competitive advantage: a family capital theory. **Family Business Review**. v. 19, n. 2, p. 135-145, jun. 2006.

LANK, A. G. Pessoas, famílias e equipes: como evitar que a dinastia vire um episódio de Dallas. In: BIRLEY, S.; MUSYKA, D. F. (Org.). **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Pearson Makron Books, p.130-135, 2001.

LEON, E. D. H. **Comprometimento e absenteísmo nas organizações**: um estudo de caso na linha de produção da Indústria Amazon Plásticos do Pólo Industrial de Manaus. 2009. 113f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Pernambuco, Manaus, 2009.

LEONE, N. M. C. P. G. **Sucessão na empresa familiar**: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005.

LETHBRIDGE, E. Tendências da empresa familiar no mundo. **Revista do BNDES**, Brasília, n 7, jun. 1997.

LITZ, R.A. Two sides of a one-sided phenomenon: conceptualizing the family business and business family as a möbius strip. **Family Business Review**, Boston, v. 21, n. 3, p. 217-236, Sept. 2008. Disponível em <<http://www.jyu.fi/econ/ejfb>>. Acesso em: 31 ago. 2010.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. 5.ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

MACHADO, H. V. Reflexões sobre concepções de família e empresas familiares. **Psicologia em Estudo**. Maringá, PR, v.10, p.317-323, maio/ago., 2005.

MAGALHÃES, M. O. Generatividade e vínculos com a carreira e a organização: Problematizando as bases do comprometimento organizacional. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v.9, n.2, p. 67-80, dez., 2008.

MARZOLA, L.P.R. **Comprometimento organizacional – um estudo de caso no setor administrativo da JFW Transportadora Ltda.** 2008. 33f. Monografia (Graduação em Administração) - Instituto Machadense de Ensino Superior - IMES, 2008.

MATHIEU, J. E. e ZAJAC, D. M. **A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment.** *Psychological Bulletin*, 108 (2),171-194, 1990.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v.2, n.3, p. 67-87, set./dez., 1998.

MEDEIROS, C. A. F.; *et al.* Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. In: ENANPAD, 26, 2002, Salvador, **Anais...**, Salvador: 2002. CD ROOM.

MEDEIROS, C. A. **Comprometimento Organizacional e Características pessoais e performance no trabalho: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional.** 1997. 150f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN, Natal, 1997.

\_\_\_\_\_. **Comprometimento Organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras.** 2003. 166f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

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

MEYER, J. P.; ALLEN, N.; SMITH, C.A. Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, v.78, n.4, p.538-551,1993.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace - theory, research and application. Advanced topics in organizational Behavior.** California: SAGE Publications. Thousand Oaks, 1997.

MEYER, J. P.; STANLEY D. J.; HERSCOVITCH L.; TOPOLNYTSKY L. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. **Journal of Vocational Behavior**, v.61, p.20–52, USA, 2002.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**. 14, p.224-247, 1979.

\_\_\_\_\_. **Employee-Organization linkages** – the psychology of commitment, absenteeism and turnover. New York. Academic Press. 1982.

MORAES, F. M. M.; GODOI, C. K.; BATISTA, M. A. Comprometimento organizacional: uma pesquisa documental sobre a produção científica brasileira de 1994 a 2003. **Revista de Ciências da Administração**. v.6, n.12, jul./dez., p.31-48, 2004.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas. 1996.

MOSCON, D. C. B. **Teorias implícitas de trabalhador comprometido e estratégias cotidianas de gestão: uma análise qualitativa**. 2009. 136f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

MOTA, M. S.; FOSSA, M. I. A cultura do comprometimento como estratégia na dinâmica organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 25, 2005, Porto Alegre, RS, **Anais...**, Porto Alegre: 2005.

PAIVA, K. C. M. *et al.* Produção Científica Brasileira sobre Empresa Familiar – um Metaestudo de Artigos Publicados em Anais de Eventos da ANPAD no período de 1997-2007. **Revista de Administração Mackenzie**, v.9, n.6, set./out., p.148-173, 2008.

RAMALHO, M. R. **Cultura organizacional e comprometimento dos funcionários do Soleil Suíte Hotel**. 2008. 73f. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Tecnologia. Programa de Engenharia de Produção. Natal, RN, 2008.

RICCA, D. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: Cultural, 1998.

REGO, A.; SOUTO, S. Comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro sobre a importância da justiça. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002, Salvador, **Anais...**, Salvador: ANPAD, 2002.

\_\_\_\_\_. Comprometimento organizacional em organizações autênticas: um estudo luso-brasileiro. **Revista de Administração de Organizações**. São Paulo, v.44, n.3, p.30-43, jul/set. 2004.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágio, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SANGMOOK, K. Sex differences in the professional satisfaction of the public officers: a study Metropolitan Government of Seoul, Korea. **The Journal of Research**, May of 2005.

SAMPAIO, B. F. **Comprometimento do empregado terceirizado**: estudo de caso da contratação de serviços da RIP, no Pólo Petroquímico de Camaçari, Camaçari - Bahia. 2005. 114f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2005.

SCOZZARO, P. P; SUBICH, L. M. Gender and occupational sex-type differences in job outcome factor perceptions. **Journal of Vocational Behavior**, v.36 n.1, p.109-19, Feb. 1990.

SIQUEIRA, M. M. **Antecedentes de comportamento de cidadania organizacional**: análise de um modelo pós-cognitivo. 1996. Tese (Doutorado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1996.

SILVA, A. D. **Características do comprometimento de estagiários com organizações de trabalho**. 109f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Federal de Santa Catarina, Cidade, 2008.

SILVA, J. C. S. **Organizações familiares e tipologias de análise: o caso da Organização Odebrecht**.191f. Dissertação (Mestrado em Administração) Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 1999.

SILVA, L. V.; HONÓRIO. L. C. Comprometimento Organizacional e Gênero: Empregados da Construção Civil em Análise. In: XXXIV ENCONTRO DA ANPAD, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

SILVA, V. A. **Comprometimento organizacional de gestores herdeiros de empresas familiares**. Palhoça: UFSC, 2009. (Projeto de Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Psicologia) da Universidade do Sul de Santa Catarina, Palhoça, 2009.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2004.

STECCA, J. P. **Comprometimento organizacional: o caso do centro universitário franciscano**. 2001. 66f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

STEIL, A.V.; SANCHES, E.N. Comprometimento organizacional como uma Estratégia de Controle. In: ANPAD, 22, 1998, Foz do Iguaçu, **Anais...** Foz do Iguaçu: 1998.

SOUZA, W. R. **O Comprometimento no trabalho em um ambiente modificado: um estudo de caso no ramo metalúrgico**. 132f. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Estudos Administrativos de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

TAVARES, R. S.; FRANÇA, A. C. L. Comprometimento Organizacional e Comunicação Interna: um estudo desenvolvido na empresa de telecomunicação em Cabo Verde. . In: XXXIII ENCONTRO DA ANPAD, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009.

TAMAYO, A.; PORTO, J. **Valores e comportamento nas organizações**. Rio de Janeiro: Vozes, 2005.

TOMEI, P. A. A Busca do comprometimento organizacional. In: **Recursos Humanos: Excelência de ideias, prática e ação**. 4. ed. Rio de Janeiro: ABRH, 1994.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VRIES, M. F. R. et al. **A Empresa familiar no divã**: uma perspectiva psicológica. Porto Alegre: Bookman, 2009.

WIENER, Y. Commitment in organization: a normative view. **Academy of Management Review**, v. 7, n. 3, p. 418-428, 1982.

WIENER, Y.; VARDI, Y. Relationships between organizational culture and individual motivation – a conceptual integration. **Psychological Reports**, v.67, p. 295-306, 1990.

WERNER, R. **Família e negócios**: um caminho para o sucesso. São Paulo: Manole, 2004.

## **APÊNDICE - Dados sociodemográficos**



# UNIVERSIDADE POTIGUAR - UnP

D.O.U. 20/12/1996

Este instrumento de pesquisa faz parte do trabalho acadêmico de conclusão do curso de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Administração, da Universidade Potiguar - UnP, e tem como objetivo conhecer o tipo de comprometimento organizacional presente na sua organização.

Não é necessário identificar-se, sua contribuição é de muita importância. Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas, por isso, procure responder a todas.

**Agradecemos antecipadamente a sua colaboração na concretização desta pesquisa.**

## PARTE I - DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

### 1 Sexo

masculino       feminino

### 2 Idade

20 a 30 anos     31 a 40 anos     41 a 50 anos     51 anos ou mais

### 3 Escolaridade

Curso Fundamental (1º Grau)  
 Curso Médio (2º Grau)  
 Curso Superior  
 Pós-Graduação

### 4 Tempo na Organização

até 2 anos                       de 4 a 6 anos                       de 8 a 10 anos  
 de 2 a 4 anos                       de 6 a 8 anos                       mais de 10 anos

### 5 Estado civil

casado     solteiro     separado judicialmente     divorciado     união estável



**ANEXO** - Escala de Comprometimento Organizacional de Meyer, Allen e Smith (1993)

## PARTE II - ORIENTAÇÕES PARA O PREENCHIMENTO

O instrumento a seguir tem como objetivo conhecer o tipo de comprometimento organizacional. Para dar sua opinião coloque um “X” no número escolhido para cada questão utilizando uma escala de 1 a 5, conforme abaixo.

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Plenamente

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Concordo	Concordo Plenamente	
	1	2	3	4	5
1. Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira a esta organização.					
2. Na situação atual, ficar nesta organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.					
3. Eu não sinto obrigação em permanecer na organização. ®					
4. Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil deixar a organização agora.					
5. Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.					
6. Esta organização merece minha lealdade.					
7. Mesmo que fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar a organização agora.					
8. Uma das poucas conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.					
9. Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.					
10. Eu não me sinto como uma pessoa de casa na organização.®					
11. Eu me sentiria culpado se deixasse a organização agora.					
12. Se eu decidisse deixar a organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.					
13. Eu não sinto um forte senso de integração com a organização.®					
14. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.					
15. Eu devo muito a esta organização.					
16. Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.					
17. Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.®					
18. Eu não deixaria esta organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas aqui.					

Os itens que apresentam um ® no final possuem um valor invertido no sentido da frase e, portanto, deve-se interpretá-los observando este detalhe.