

Estudo das Bases do Comprometimento Organizacional dos funcionários de uma Empresa Familiar do Rio Grande do Norte

Autoria: Gloria Charão Ferreira, Nilda Maria Leone

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. 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. Estudos mostram 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 organização não familiar (GONÇALVES, 2000). Segundo Leone (2005) aproximadamente 90% das empresas brasileiras são controladas por famílias, gerando mais de dois milhões de empregos diretos. A partir de uma realidade, cada vez mais dinâmica e flexível, as empresas familiares necessitam de empregados que internalizem valores e alinhem seus objetivos aos objetivos organizacionais. Desta forma, a gestão do comprometimento organizacional torna-se indispensável às organizações familiares que pretendam obter vantagem competitiva, e deve ser vista como uma ação estratégica. 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. 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, bem como uma tendência do fator idade se correlacionar positivamente com o comprometimento organizacional de base normativa. Por sua vez a variável escolaridade apresentou uma correlação positiva com o comprometimento organizacional de base afetiva.

1 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.

2 Referencial Teórico

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.

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.

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.

2.1.2 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.

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.

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.

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.

Faz-se importante a colocação de Meyer e Allen (1997), 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.

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.

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.

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.

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: 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;

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

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.

Segundo Davel, Silva e Fischer (2000), 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 influência 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.

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. A Figura 4 apresenta as principais características ou forças da empresa familiar.

Características/forças	Autores
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).
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).
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).

Figura 4: Características/forças da empresa familiar

Nota. 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 na Figura 5.

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).

Figura 5: Características/fraquezas da empresa familiar

Nota. Fonte: elaborado a partir de diversos autores

3 Metodologia

A pesquisa quanto à forma de abordagem é classificada como quantitativa (ROESCH, 2006). Utilizando a classificação apresentada por Vergara (2009), quanto aos fins, a pesquisa é de natureza descritiva e, quanto aos meios, classifica-se como um estudo de caso.

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. 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.

Para levantamento dos dados utiliza-se como instrumento um questionário sociodemográfico 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 (1993), validado no Brasil por Medeiros e Enders (1998), do tipo “LIKERT” de 1 a 5, variando de discordo totalmente a concordo plenamente.

Para o tratamento dos dados, utilizou-se como instrumento de registro, arquivo e análise de dados, o programa SPSS. Para os procedimentos e análises estatísticas utilizou-se a estatística descritiva; 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 e; 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 $p < 0,05$.

4 Apresentação e Discussão dos Resultados

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.

Apresenta-se na Tabela 1, as principais características sociodemográficas dos entrevistados.

Tabela 1 – Principais características sociodemográficas

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

Nota. Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se que predominou nos respondentes, o gênero masculino, com faixa etária entre 20 a 30 anos, de escolaridade média, tempo na organização de até 2 anos e estado civil solteiro.

A Tabela 2 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).

Tabela 2 - Bases do Comprometimento Organizacional

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

Nota. Fonte: Dados da pesquisa.

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).

Embora a Tabela 2 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 3).

Tabela 3 – 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	,053	-,002	,338
Instrumental	Afetivo	-,807*	,072	,000	-,982	-,633
	Normativo	-,639*	,064	,000	-,795	-,484
Normativo	Afetivo	-,168	,070	,053	-,338	,002
	Instrumental	,639*	,064	,000	,484	,795

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

Nota. Fonte: Dados da pesquisa.

A partir da análise dos dados da Tabela 3, é possível verificar que a média do comprometimento de base instrumental difere significativamente das médias dos comprometimentos de base afetiva e normativa.

Esse resultado fortalece 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).

Da mesma forma, Cooper-Hakim e Viswesvaran (2005, *apud* MAGALHÃES, 2008), 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.

Seguindo na Tabela 3, 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.

Em consonância com o resultado encontrado nesta pesquisa, autores como Bastos (2009) e Magalhães (2008), 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.

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 4).

Tabela 4 - Relação entre gênero e as bases do comprometimento organizacional

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

Nota. 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.

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 5.

Tabela 5 - Correlação de Pearson entre dados sociodemográficos e as bases do comprometimento organizacional

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

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

*. Correlação é significativa. $p < 0.05$

Nota. 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 5, 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 passadas 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.

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

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.

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.

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.

6 REFERÊNCIAS

- 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.
- 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.
- 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. *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
- BERNHOFET, Renato. **Empresa familiar**: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.
- 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.
- BRUNI, A. L. **Estatística aplicada à gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 2007.
- 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; 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. The family business. *Harvard Business Review*, v. 42, n. 4, Aug. 1964.
- _____. 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.
- 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.
- GONÇALVES, S. C. **Patrimônio, família e empresa**: um estudo sobre as transformações no mundo da economia empresarial. São Paulo: Negócio Editora, 2000.
- 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.
- LEONE, N. M. C. P. G. **Sucessão na empresa familiar**: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005.
- 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.
- 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.

- 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.
- 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.
- 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.
- 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 autenticizóticas: 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.
- 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, 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.

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