

# O COMPROMETIMENTO DOS INDIVÍDUOS EM RELAÇÃO AO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Álvaro Eduardo Goulart

Orientador: Paulo Emilo Vaz

## RESUMO

O capital humano é considerado o principal recurso das organizações, que com a alta competitividade do mercado atual, necessitam cada vez mais do envolvimento dos indivíduos nos processos organizacionais para que os seus objetivos sejam alcançados, garantindo a sua sobrevivência. Partindo desse pressuposto, esta pesquisa tem o intuito de analisar o comprometimento dos indivíduos em relação ao desempenho organizacional. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica a fim de verificar a perspectiva de diversos autores sobre o assunto abordado, uma vez que este é de extrema importância para as organizações como um todo pelo fato dos indivíduos serem considerados peça-chave para a produtividade organizacional. Constatou-se que o comprometimento está intrinsecamente relacionado ao comportamento humano e às características pessoais, sendo que muitas vezes são influenciados por fatores da sociedade em que está inserido, como valores e crenças, bem como fatores organizacionais como o ambiente de trabalho e a cultura organizacional. Dessa forma, verificou-se que as organizações devem buscar mecanismos que estimulem os funcionários a estejam sempre motivados e comprometidos com o trabalho, pois o desempenho organizacional depende diretamente o comprometimento individual.

Palavras-chave: Desempenho; Comprometimento; Fatores que influenciam o comprometimento.

## 1. INTRODUÇÃO

No mercado atual altamente competitivo, a sobrevivência das organizações está vinculada ao envolvimento de todos os indivíduos no alcance dos seus objetivos. Entretanto, para que isso ocorra, é necessário que as pessoas estejam comprometidas com as suas atividades e com o resultado final pretendido pela organização.

As organizações possuem como principal recurso de trabalho o capital humano. Dessa forma, faz-se necessário o estímulo contínuo do desempenho e comprometimento dos empregados

para obter a qualidade do serviço, o que permitirá a satisfação dos consumidores. Nesse sentido, é fundamental o conhecimento do comportamento humano para compreender as particularidades de cada indivíduo envolvido com a organização, com o intuito de identificar as influências desses elementos em relação ao desempenho das atividades organizacionais.

Assim, as organizações vêm utilizando alternativas para identificar os fatores que promovem o comprometimento, embasado em sua cultura, políticas e valores e considerando o relacionamento entre os empregados e a organização, com o objetivo de utilizar as habilidades e a capacidade da mão-de-obra de forma mais eficiente e conseqüentemente contribuindo para o desenvolvimento da empresa.

Partindo do exposto, o presente estudo pretende mostrar uma fundamentação teórica de como o comprometimento dos indivíduos afetam o desempenho organizacional. Para alcançar este objetivo foram analisados o desempenho organizacional, o comprometimento individual e os fatores que influenciam o comprometimento organizacional.

Após esta introdução, discute-se a metodologia utilizada para a realização da pesquisa. Posteriormente apresenta-se o enquadramento teórico do tema, a partir de uma revisão da literatura sobre o desempenho organizacional versus o comprometimento individual que aborda o desempenho organizacional, o comprometimento individual e os fatores que influenciam o comprometimento individual. A seguir é apresentada as considerações finais do artigo.

## **2. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

No estudo proposto foi realizada uma pesquisa descritiva de abordagem qualitativa, uma vez que, segundo Minayo (1992), a pesquisa qualitativa aprofunda questões das relações humanas, não percebidas estatisticamente. O método utilizado foi a pesquisa bibliográfica, que consiste em examinar, por meio de levantamento e análise do que já produziu a respeito de determinado assunto e são assumidos como tema para pesquisa científica (RUIZ, 1982).

Desta forma, esta pesquisa foi baseada estritamente em teorias, teses, artigos, entre outros, que a configura assim como pesquisa bibliográfica.

### **3. DESEMPENHO ORGANIZACIONAL *VERSUS* COMPROMETIMENTO INDIVIDUAL**

As organizações são organismo que, segundo Crepaldi (2004), funcionam a partir da interação entre as pessoas com o intuito de oferecer bens e/ ou serviços com o objetivo principal de obtenção de lucro. Assim, a organização é uma unidade social, composta por indivíduos que trabalham em conjunto, cada um executando atividades específicas de acordo com suas habilidades, para alcançar os objetivos ou metas organizacionais.

Essa relação interpessoal deve ser fundamentada numa base estável, em que tanto a organização consiga o resultado desejado como as pessoas consigam suprir suas expectativas. A seguir será tratado o desempenho organizacional.

#### **3.1. Desempenho organizacional**

Chiavenato (2003) afirma que as organizações são caracterizadas por um conjunto de relações estáveis e deliberadamente criadas com a explícita intenção de alcançar objetivos ou propósitos.

A estrutura organizacional é determinada pelo organograma, que define os níveis hierárquicos, cujas linhas de autoridade são relacionadas aos vários cargos, no qual são atribuídas às pessoas, de acordo com a sua função, as atividades e de que forma estas serão executadas (SCHERMERHORN; HUNT; OSBON, 1999). As tarefas organizacionais são estabelecidas por meio da divisão do trabalho, que delinea o serviço a ser feito e as habilidades necessárias para sua realização.

Conforme Dutra (2001), em um passado recente, as organizações estavam inseridas em um contexto mais ou menos estável em que a competitividade estava relacionada à padronização e à produção dos bens e/ou serviços. Atualmente, em um ambiente complexo, a competitividade organizacional passa a ser ditada pela agilidade, mobilização de esforços e adaptabilidade para atender às necessidades dos clientes. Para as organizações, não resta outra alternativa, a não ser a de reestruturar as práticas de gestão e pelas novas formas de divisão e responsabilidades pelo conjunto de colaboradores.

Assim, torna-se fundamental a gestão do desempenho, que consiste no processo de reunir os objetivos do negócio e as estratégias empresariais com os propósitos, as ações, a avaliação e as recompensas individuais e das equipes, que envolvem três elementos: fase de planejamento, que leva a especificação do desempenho desejado; a avaliação de desempenho com ação corretiva e a relação entre recompensas e o desenvolvimento. É o processo do alinhamento organizacional, vista por muitas organizações como vantagem competitiva. Estes elementos são desconectados e a forte ligação entre eles é o que diferencia o processo de desempenho (TANURE; EVANS; PUCK, 2007).

Tanure, Evans e Puck (2007) afirmam que o desempenho de uma organização depende do envolvimento de todos alinhado às estratégias organizacionais. Esta prática depende de alguns fatores como: valores, objetivos e metas organizacionais disseminados e compartilhados, condições necessárias para cada funcionário exercer autocontrole em suas decisões; profissionais em contínuo processo de capacitação, treinamentos e reciclagem permanente para os funcionários, proporcionando um ambiente favorável para tomada de decisões alinhadas com os objetivos da empresa e por último, o comprometimento das pessoas com a empresa e seus resultados, compartilhamento de valores entre a empresa e os profissionais, para que todas as pessoas tenham a predisposição para ação em prol dos objetivos da organização.

Entretanto, a formalização da estrutura organizacional e a divisão do trabalho não garantem que a organização alcançará o resultado esperado. A seguir será tratado o comprometimento individual.

### 3.2. Comprometimento individual

A implantação de qualquer programa dentro da organização pode gerar sentimentos de alegria, euforia, tristeza, hostilidade e agressividade, impactando as pessoas positivamente ou negativamente. De acordo com Bastos, Brandão e Pinho (1997), as principais vertentes conceituais do comprometimento organizacional apresentadas englobam o comprometimento afetivo, que é o apego psicológico mais largamente enfatizado associando-se a idéia de lealdade, sentimento de pertencer, desejo de contribuir e dar energia para a organização e envolve ainda o sentimento de orgulho e desejo de aflição. Tal comprometimento acrescenta outras dimensões que não apenas esse vínculo emocional; ele é até mais enfatizado do que o desejo de contribuir, de permanecer ou de identificar valores.

Dutra (2001) observa que as pessoas estão cada vez mais conscientes do seu papel para que a organização obtenha sucesso. Dessa forma, são necessários alguns procedimentos para que se consiga o comprometimento dos indivíduos, como afirma Dessler (1996), utilizando formas de recompensar as atitudes de participação de funcionários; incitar o esforço conjunto, o trabalho comunitário e em equipes, os rodízios de funções e o envolvimento de cima para baixo; publicar constantemente as proezas dos heróis do trabalho de equipe; programar atividades que levem os funcionários a contatos periódicos com o grupo como um todo e estimular a participação coletiva em eventos periódicos.

Goleman (1998) ressalta duas linhas argumentativas sobre o comprometimento: a primeira, que as pessoas estão dispostas a suportar condições de trabalho altamente exigentes, a fazer sacrifícios e atuarem com amor, quando estão comprometidas e dedicadas com o seu trabalho e a segunda, quando as pessoas estão empenhadas, são modelos de atuação e que o restante do grupo passa a imitá-las.

O comprometimento enfatiza o vínculo com a organização, inclui seus objetivos e valores, enquanto a satisfação realça o ambiente específico em que o empregado realiza a sua tarefa. Assim, o comprometimento difere do conceito de satisfação com o trabalho. O comprometimento reflete uma resposta afetiva à organização como um todo (SANTOS, 2002). Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização.

Desde o início da década de 1970, que evidências práticas e conceituais do progresso no entendimento do comprometimento do empregado para com a organização. Várias estratégias de recursos humanos são direcionadas para o comprometimento dos funcionários e podem ter consequências positivas para a organização, além do retorno econômico superior. As ações percebidas como positivas pelos empregados, nas áreas de treinamento e desenvolvimento, avaliação e promoção, salários e benefícios, entre outras, estão relacionadas com o seu comprometimento (ABREU, 2006).

De acordo com Bastos, Brandão e Pinho (1997), O comprometimento de continuação é a forma de apego psicológico, que reflete o grau em que o indivíduo se sente prisioneiro de um lugar pelos altos custos associados a abandoná-lo e o conceito se apoia na teoria em que o trabalhador se sente recompensado com o que lhe é oferecido pela organização; a sua saída implicaria sacrifícios significativos que são econômicos, sociais ou psicológicos.

Os conceitos do comprometimento são apresentados por vários autores. Ao longo dos anos, verifica-se a falta de consenso entre esses autores para o significado do termo comprometimento. Para Medeiros e Enders (1998), cada autor atribui sua própria interpretação sobre o tema. Verificaram que esses vários conceitos podem ser agrupadas em três categorias, que eles descreveram como sendo três componentes do comprometimento: o primeiro, o comprometimento afetivo, refere-se a um envolvimento emocional do empregado quando ocorre uma identificação com a organização.

O segundo, o comprometimento instrumental, refere-se a um comprometimento percebido como custos associados por deixar a organização, ou seja, empregados cujo vínculo principal com a organização é baseado em permanecer na mesma porque precisam e o terceiro, o comprometimento normativo, reflete um sentimento de obrigação de permanecer na organização, em que os empregados com um alto nível de comprometimento normativo sentem que devem permanecer na organização (MEDEIROS; ENDERS, 1998).

O terceiro, o comprometimento normativo, de acordo com Bastos, Brandão e Pinho (1997), parte da idéia de internalização ou identificação com valores e objetivos da organização. É uma das dimensões principais de todas as medidas de comprometimento. Esta forma de comprometimento difere do comprometimento afetivo porque reflete um sentimento de dever,

uma obrigação ou um chamado para trabalhar pela organização, porém não necessariamente um apego emocional. Difere do comprometimento de continuação porque ele não necessariamente oscila em decorrência de cálculos de custos e benefícios.

Bastos, Brandão e Pinho (1997) destacam que no cotidiano três usos do conceito de comprometimento são mais freqüentes: o primeiro aproxima-se dos conceitos de compromisso e envolvimento e descreve formas de como as pessoas se comportam em relação a determinados alvos. O segundo, a palavra comprometimento significa um estado de lealdade do indivíduo a algo relativamente duradouro e que pode ser descrito por sentenças que delineiam intenções, sentimentos e desejos. Finalmente, um terceiro uso refere-se à relação ao conjunto de condições, anteriormente apresentado, que conduzem os indivíduos a produtos indesejados.

Segundo Chiavenato (2005), os fatores determinantes para que ocorra o desempenho humano são: as habilidades, que incentivam o desenvolvimento das capacidades das pessoas para desempenharem suas funções com eficiência e eficácia; as restrições ambientais, que retiram tudo o que podem afetar negativamente o desempenho, a motivação utilizada como incentivo constante para que no desenvolvimento da execução das tarefas, os funcionários deem o melhor de si; o esforço, que orienta as pessoas no sentido de se dedicarem para um desempenho excelente ou gradativamente excelente; o desempenho, que avalia o resultado com a devida recompensa imediata ou a correção adequada e a satisfação como consequência do sucesso do desempenho.

Com todos estes fatores o executante busca desenvolver a tarefa com prazer e com sucesso pessoal. O desempenho organizacional é a consequência do estado motivacional e do esforço individual para realizar a tarefa e atingir os objetivos. A seguir serão abordados os fatores que influenciam o comprometimento individual.

### **7.3. Fatores que influenciam o comprometimento individual**

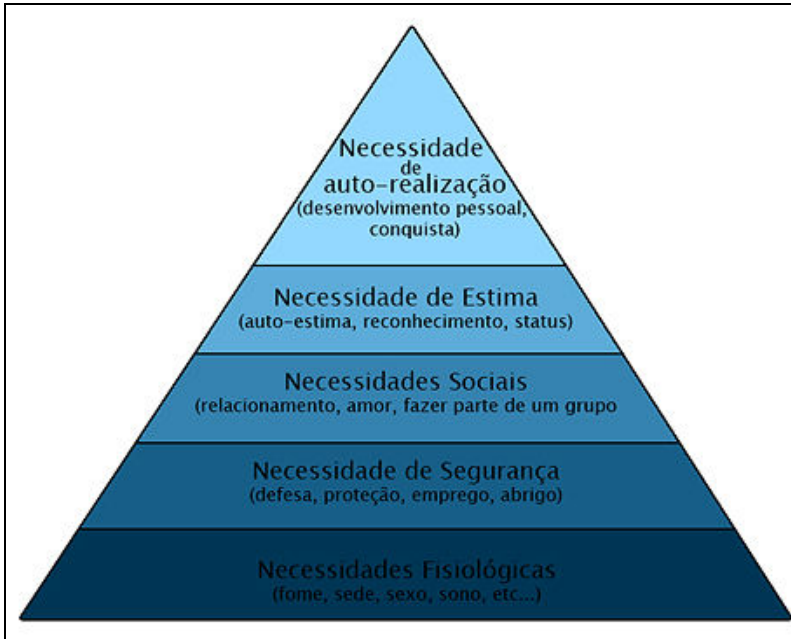
Para Chiavenato (2005), os resultados percebidos pela pessoa, seja em termos de alcançar os objetivos organizacionais ou individuais ou em termos de recompensas recebidas pela empresa, provocam um determinado grau de satisfação pessoal. Esse grau de satisfação, grande, médio ou nulo, realimenta positivamente ou negativamente a motivação para o desempenho, ou simplesmente não motiva mais.

De acordo com Vroom (1997), não é tarefa fácil conquistar a lealdade e confiança dos funcionários, atender às suas necessidades em curto prazo, como remuneração, salários, condições de trabalho, tratamento justo e uma ligação entre os objetivos da empresa, atingir metas, ter lucro e crescimento. O comprometimento da força de trabalho implica abrir mão de muitas liberdades para que o grupo aja coletivamente com a força de trabalho que necessita ser motivada. É idealismo pensar que os funcionários se dedicam 100% de sua energia à empresa e a seus objetivos. Portanto, o objetivo do comprometimento organizacional é auxiliar a organização a identificar estratégias de gerenciamento para que seus funcionários tornem-se mais motivados, comprometidos atingindo o melhor desempenho.

Sobre este aspecto, nota-se que a motivação é um dos fatores que contribuem para o comprometimento e o bom desempenho da organização. É preciso comprometer a equipe de trabalho com os resultados da ação de bem servir, como transmitir às pessoas da organização o que se espera delas e ainda, fazê-las compreender como seu trabalho é importante para a empresa. De acordo com Gil (2001) entre outros, a motivação está diretamente relacionada com fatores como satisfação. O funcionário satisfeito empenha-se em realizar melhor suas atividades, ou seja, interage com a organização de forma a tornar os objetivos desta os seus, portanto, o funcionário motivado envolve-se mais intensamente com os objetivos da organização.

Chiavenato (2003) ressalta que a motivação de todas as pessoas está relacionada às necessidades próprias e individuais que podem ser chamadas de desejos, aspirações, objetivos individuais ou motivos. São forças internas que impulsionam as pessoas a reagirem de formas diferentes, pois, fatores que formam a personalidade, são traços biológicos e psicológicos e são adquiridos pela experiência pessoal. As necessidades humanas estão dispostas em uma pirâmide de importância, conforme ilustração a seguir.





**FIGURA: Pirâmide de Maslow**  
**Fonte: CHIAVENATO;2003 p. 46**

A figura acima relata as chamadas teorias das necessidades, que partem do princípio de que os motivos do comportamento residem dentro dos indivíduos. A teoria motivacional mais conhecida é a de Maslow.

É importante salientar que a satisfação leva ao comprometimento de um indivíduo em relação ao atendimento das necessidades organizacionais. Sobre este aspecto, torna-se primordial abordar sobre o comprometimento do funcionário em relação às estratégias organizacionais. De acordo com Dessler (1996), para garantir a execução correta do trabalho e atingir as metas dos funcionários, é necessário sincronizá-las a fim de que o funcionário realize suas metas e se comprometa a atingir os objetivos da empresa. Desta forma, incentivar o senso de comunhão por meio de homogeneidade seletiva, despertando a vontade de participação comunitária com a eliminação de diferenças de status.

O desempenho humano é de uma complexidade de fatores que atuam interagindo entre si de maneira extremamente dinâmica. Diante deste aspecto verifica-se que o clima organizacional torna-se impactante para o comprometimento dos indivíduos. Conforme Maximiano (2000), o clima organizacional compreende as percepções e sentimentos em relação à realidade objetiva da organização e classifica em satisfação, insatisfação e indiferença. O clima organizacional é

formado pelos sentimentos que as pessoas respeitam, partilham e que afetam de maneira positiva ou negativa sua motivação e satisfação pelo trabalho.

O clima organizacional é percebido de diferentes formas, pois algumas pessoas são mais ou menos sensíveis que outras. Situações que, para alguns, é satisfatório; para outros, é insatisfatório. O clima organizacional pode ser saudável ou doentio e envolve diferentes fatores (CHIAVENATO, 1999). Outra perspectiva exata do meio ambiente: a capacidade de investigar, diagnosticar e compreender o meio ambiente e finalmente a integração entre os participantes: a interação deve ser de tal forma que todos da organização se compreendam.

O senso de identidade dos indivíduos com a organização determina o compartilhamento dos objetivos da organização por todos os seus participantes fazendo com que estes comprometam a alcançar os objetivos propostos. De acordo Lacombe e Heilborn (2003), a relação entre os funcionários, a capacidade de inovação, o nível de desempenho da função, disciplina, lealdade e competitividade destacam-se entre os valores da organização, em maior ou menor grau. Estes valores dependem do envolvimento de cada um e do ambiente favorável para que as pessoas trabalhem motivadas dentro de um clima organizacional saudável.

O clima organizacional depende do tipo da organização e de suas políticas, além do comportamento social que influencia os indivíduos. Destacam-se, nas organizações, os funcionários que buscam os mesmos objetivos da empresa cuja dedicação é visível, ou seja, envolvem-se com as ações para atingirem as metas desejadas. Gil (2001) assegura que os empregados mais produtivos são os que se identificam com os valores organizacionais e com os seus objetivos, sendo considerados os verdadeiros parceiros da organização. Dessa forma, a maneira com que a empresa recruta e seleciona seu pessoal, influi diretamente na absorção e aproveitamento desses indivíduos. Medeiros (2004) acrescenta, que a empresa precisa ter funcionários comprometidos que a levem a atingir seus objetivos organizacionais e a conseguir melhor desempenho.

Assim, cada organização tem características e cultura própria, o que deve ser observado, analisado e aperfeiçoado para que resultem em motivação e produtividade. Chiavenato (1999) ressalta que para mudar a cultura e o clima organizacionais, a organização precisa ter capacidade inovadora e ter algumas características, como exemplos: a adaptabilidade, que é a

capacidade de resolver problemas e de ser flexível para integrar novas atividades além de ser receptiva e transparente a novas idéias, podendo ser de dentro ou de fora da organização.

Segundo Davel e Vasconcellos (1995), a cultura é caracterizada por um nível de continuidade e pelas múltiplas evoluções dos sistemas de oposições sobre as quais é construída. São essas as formas de oposição que levam a uma determinada articulação de interesses. Dessa forma, a cultura influencia as orientações particulares; cada um defende seus interesses e convicções, no interior de cada conjunto social, servindo-se como mecanismo de controle, portanto, ao se estudar uma organização, está se estudando a própria cultura.

A cultura organizacional refere-se à maneira pela qual os funcionários percebem as características da empresa e de como se sentem em relação às expectativas, práticas de recompensa e a outros aspectos da empresa. Para Robbins (2002), a cultura desempenha diversas funções dentro de uma organização: cria distinções e define fronteiras de outras empresas; proporciona um senso de identidade aos membros da organização; facilita o comprometimento com algo maior do que os interesses de cada um e estimula a estabilidade do sistema social. A cultura serve como sinalizador do mecanismo de controle que orienta e dá forma às atitudes e comportamento dos funcionários.

De acordo Santos (2002), a cultura organizacional orienta o relacionamento entre as várias equipes dentro de uma organização, reflete os valores dos funcionários e sua maior autonomia proporcionada pela criação de unidades de negócios e pela maior participação das áreas funcionais na geração de vantagem competitiva, além de criar valores dentro da organização. Provém do desenvolvimento de um conjunto de valores que possibilitam a identificação dos interesses do empregador e do empregado. A combinação entre a competição construtiva, orientada por propósitos bem definidos, pela métrica e por outros elementos da gestão, como o trabalho em equipe e colaborativo, estimula o desenvolvimento do valor agregado.

Diante do exposto, verifica-se que o comprometimento do indivíduo é diretamente influenciado tanto por características e aspectos comportamentais como por fatores do ambiente em que está inserido, como princípios e valores de seu grupo de convivência. Elementos como o clima e a cultura organizacional são impactantes e podem impactar negativamente ou positivamente, dependendo das aspirações de cada indivíduo envolvido

com a organização. Dessa forma, o comprometimento está intrinsecamente ligado ao desempenho organizacional, uma vez que as organizações são compostas por pessoas e essas são consideradas a mola propulsora para o seu sucesso.

## **8. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Foi possível verificar com esta pesquisa, por meio da leitura de vários livros, teses, artigos, dentre outros, como o comprometimento dos indivíduos pode afetar o desempenho organizacional.

Na análise das teorias, pôde-se conhecer as perspectivas sob os focos dos teóricos a respeito da influencia do comportamento humano sobre o comprometimento do indivíduo. Dessa forma identificou-se que a motivação é um dos fatores que contribuem para o comprometimento e está relacionada à satisfação pessoal, ou seja, quando um indivíduo está com seu ambiente de trabalho, se motiva a alcançar os objetivos organizacionais, o que infere no desempenho da organização.

Cabe ressaltar que a motivação está relacionada com a satisfação das necessidades e expectativas pessoais, que servem de estímulo para que as pessoas estejam dispostas a cumprir seu trabalho de maneira adequada. Para isso, a organização deve se atentar em manter mecanismos que impulsionem os indivíduos a trabalharem motivados e em equipe, cultivando a perspectiva de comunhão e envolvimento interpessoal.

Outro fator determinante para o comprometimento dos indivíduos está relacionado com fatores ligados à organização, como o clima e a cultura organizacional. Estes elementos demonstram o grau em que há um vínculo emocional, cujas pessoas se identificam os valores e estão envolvidas com o alcance dos objetivos organizacionais.

O clima organizacional por sua vez está intrinsecamente relacionado com as políticas organizacionais e a sua cultura e, dessa forma a organização ao captar capital humano deve se

atentar àqueles indivíduos que se identificam com seus valores, procurando assim absorver pessoas engajadas com seus propósitos.

Percebeu-se que, uma vez que os indivíduos atualmente conhecem a sua importância perante o desempenho organizacional, as empresas necessitam incentivar o comprometimento individual, estimulando o desenvolvimento das capacidades e habilidades pessoais, mantendo um ambiente propício a um clima saudável entre os funcionários e buscando atender as suas expectativas em prol de um resultado satisfatório. O nível de identificação do indivíduo com suas atividades e com seu ambiente de trabalho vai determinar o seu comprometimento com a organização.

Diante de todo o contexto citado pelos teóricos, constatou-se que o desempenho organizacional depende diretamente do comprometimento individual, pois a organização necessita de pessoas para realizar os seus processos. Sem as pessoas não há como as organizações funcionarem e sem o comprometimento das pessoas envolvidas com os seus processos não há como a organização obter êxito.

Assim, nota-se que o desempenho organizacional e o comprometimento individual devem estar alinhados para o sucesso tanto da organização como dos indivíduos.

Conforme o exposto, dar-se por alcançado o objetivo desse trabalho e espera-se que este enriqueça os conhecimentos dos estudantes e dos profissionais. Que sirva para alertar quanto à emergência de verificar o comportamento humano, identificando formas de envolver os indivíduos aos valores organizacionais para que se comprometam com o desempenho organizacional.

## REFERÊNCIAS

BARROS, Aidil J. da Silveira; LEHFELD, Neide A. de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BASTOS, Antônio Virgílio B.; BRANDÃO, Margarida G. A.; PINHO, Ana Paula N. **Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores, universitários no cotidiano de trabalho**. Rev. adm.contemp. vol.1. n. 2. Curitiba: May/Aug. 1997.

CHIAVENATO, Idalberto **Introdução à teoria geral da administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial: teoria e prática**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DAVEL, Eduardo Paes Barreto, VASCONCELLOS, João Gualberto Moreira, (organizadores). Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1995.

DESSLER, Gary. **Conquistando comprometimento**. São Paulo: Makron Books, 1996.

DUTRA, Joel Souza (Org). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

ETZEL, Michael J. *et al.* **Marketing**. São Paulo: Markron Books, 2001.

GIL, Antônio Carlos, **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GOLEMAN, D. **Trabalhar com inteligência emocional**. Lisboa: Temas e Debates, 1998.

HOLFFMAN, Philip. **Administração de marketing**: São Paulo: Thomson, 2006.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz . **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. **Padrões de comprometimento organizacional e suas características pessoais: como são os comprometidos e os descomprometidos com as organizações**. In: ENANPAD 98, Foz do Iguaçu. Anais do 22o Encontro da ANPAD – Organizações - CD-ROM, 1998.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**. Rio de Janeiro: Hucitec/Abrasco, 1992.

NADLER, David A.; HACKMAN, J. Richard; LAWLER, E. Edward. **Comportamento organizacional**, Tradução de José Eduardo Teixeira Leite. Rio de Janeiro: Campus, 1983.

ROBBINS, Stephen Paul, **Comportamento organizacional**. Tradução técnica: Reynaldo Marcondes - 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RUIZ, João A. **Metodologia Científica**: guia para eficiência nos estudos . São Paulo: Atlas, 1982, p.58.

SANTOS, Patrícia Jaira. **Satisfação e comprometimento dos funcionários para a melhoria na qualidade do atendimento**: um estudo de caso na empresa Hotsul. Florianópolis, 2002. 159f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

SCHERMERHORN, John R. Jr.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N.. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Trautora Sara Rivka Gedanke – Porto Alegre: Bookman, 1999.

TANURE, Betânia, EVANS Paul, PUCK, Vladimir. **Virtudes e pecados capitais**: a gestão de pessoas no Brasil.2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campos, 1997.