



**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DAS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS**

TÁSSIO MASCARENHAS DE CARVALHO

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NAS MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS PÓS-PANDEMIA COVID-19**

CAMPO LIMPO PAULISTA/SP

2023

CENTRO UNIVERSITÁRIO CAMPO LIMPO PAULISTA

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DAS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS**

TÁSSIO MASCARENHAS DE CARVALHO

**COMPROMENTIMENTO ORGANIZACIONAL NAS MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS PÓS-PANDEMIA COVID-19**

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Micro e Pequenas Empresas do Centro Universitário Campo Limpo Paulista como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração de Micro e Pequenas Empresas.

Orientadora: Professora Doutora Maria Aparecida Sanches.

Linha de Pesquisa: Desafios da Ação Empreendedora

CAMPO LIMPO PAULISTA/SP

2023

**Ficha catalográfica elaborada pela
Biblioteca Central da Unifaccamp**

C329m

Carvalho, Tássio Mascarenhas de

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NAS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS PÓS PANDEMIA COVID-19/ Tássio
Mascarenhas de Carvalho. Campo Limpo Paulista, SP: UNIFACCAMP,
2023.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Maria Aparecida Sanches

Tese (Programa de Doutorado em Administração). Centro Universitário de
Campo Limpo Paulista - Unifaccamp.

1. Comprometimento Organizacional 2. Micro e Pequenas Empresas 3.
Pandemia Covid-19.

CDD - 658.406

CAMPO LIMPO PAULISTA/SP

2023

CENTRO UNIVERSITÁRIO CAMPO LIMPO PAULISTA

DOCTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

**COMPROMENTIMENTO ORGANIZACIONAL NAS MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS PÓS-PANDEMIA COVID-19**

ALUNO: TASSIO MASCARENHAS DE CARVALHO

Aprovada em 24/04/2023

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr. Maria Aparecida Sanches (Orientadora)

UNIFACCAMP - Centro Universitário Campo Limpo Paulista

Prof. Dr. Manuel Meireles (Membro Interno)

UNIFACCAMP - Centro Universitário Campo Limpo Paulista

Prof.^a Dr.^a Eliane Maria Pires Giavina Bianchi (Membro Interno)

UNIFACCAMP - Centro Universitário Campo Limpo Paulista

Prof. Dr. Márcio Luiz Marietto (Membro Externo)

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ

Prof.^a Dr.^a Alessandra Cassol (Membro Externo)

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ

Ao meu primeiro amor – Pai! É a minha inspiração e meu companheiro de todos os momentos! Todo meu respeito, carinho e gratidão por tudo que fez e faz por acreditar na educação. Como o senhor diz: “a educação é a maior herança que um pai deixa para o filho”. Obrigado por ser incentivador desse propósito.

AGRADECIMENTOS

O primeiro agradecimento é a base do meu dia a dia, é a gratidão de ter Deus, Jesus Cristo e a espiritualidade de luz que sempre acompanham meu caminho. Sentir a presença de Deus em detalhes é inexplicável, e a Ele toda honra e toda glória! Que a oportunidade de esta fazendo o doutorado seja uma permissão de Deus para que eu possa aprender e ensinar a todos aqueles que buscarem o conhecimento. Que a humildade, a tolerância e o amor sejam alicerces do meu íntimo, pois cada um de nós construímos o templo de Deus que merecemos em nossos corações.

Agradeço ao meu pai Francisco Antonio de Carvalho por ser tão cuidado e especial em todos os momentos que vivemos. Você sabe o quanto é importante e Deus foi maravilhoso em possibilitar esse reencontro de almas para que assim pudessem construir a nossa história.

A minha mãe Ana Lúcia Aragão Mascarenhas e aos meus irmãos Lucas Mascarenhas de Carvalho, Camila Mascarenhas de Carvalho, Veruska Lauriana da Silva de Carvalho e João Henrique Mascarenhas, gratidão pela oportunidade de compartilhar momentos que merecem ser vividos! Em especial ao meu irmão Lucas que me recebeu em São Paulo durante o ano de créditos do doutorado e fez esses momentos serem mais leves, acolhedor e felizes.

Agradeço aos professores do Programa de Pós-Graduação do Centro Universitário Campo Limpo Paulista (UNIFACCAMP), em especial, gostaria de expressar minha mais sincera e profunda gratidão a minha orientadora, Professora Dra. Maria Aparecida Sanches, pela sensibilidade e pelo respeito com que habilmente me fez evoluir durante todo o processo de estudo. Agradeço por toda a sua paciência, dedicação, força, confiança, sinceridade e principalmente pelos aprendizados imensuráveis: a minha eterna gratidão. Em todo esse processo amadureci muito como ser humano e profissional.

Aos demais professores da UNIFACCAMP pelo novo e rico universo de conhecimentos que pude aprender nas disciplinas ministradas: Professor Dr. Manuel Antônio Meireles da Costa, Professora Dra. Eliane Maria Pires Giavina Bianchi, Professora Dra. Patrícia Viveiros de Castro Krakauer, Professor Dr. Takeshy Tachizawa, Professor Dr. Marco Silveira, Professor Dr. Wanderlei Lima de Paulo, Professor Dr. José Osvaldo De Sordi, Professor Dr. Roberto Coda, Professor Dr. Djair Picchiali (in memoriam) e demais professores do corpo docente do Programa de Doutorado da UNIFACCAMP, pelas trocas de experiências e ideias que contribuíram para meu aprimoramento intelectual, profissional e pessoal.

Ao Prof. Dr. Márcio Luiz Marietto e a Prof^a. Dr^a. Alessandra Cassol, integrantes externos da banca, pelos comentários, orientações e excelentes sugestões durante a banca de

qualificação, apontamentos estes que contribuíram positivamente para o aperfeiçoamento e refinamento deste trabalho.

Agradeço aos júris especialistas por terem contribuído com a validação da Escala do Questionário sobre Comprometimento Organizacional.

Agradeço ao Sebrae-PI pelo acesso garantido a base de dados das Micro e Pequenas Empresas.

Aos funcionários da Pós-Graduação e da Biblioteca da UNIFACCAMP, que contribuíram, sempre que foram solicitados, para que este trabalho pudesse ser realizado.

Agradeço imensamente ao Professor Dr. Rafael Soares Silva pela amizade, cuidado e consideração durante todos esses momentos. Deus sabe de todas as coisas e envia seus filhos para iluminar e ajudar. Gratidão por tudo!

Agradeço com muito carinho ao Professor Dr. Francisco Adalberto do Nascimento Paz por acreditar e torcer por cada conquista.

Agradeço ao Manoel Leonardo Tavares da Silva pela atenção, cuidado, carinho e amor em todos os momentos! Gratidão por cuidar da minha saúde física e emocional!

Agradeço a Dona Jane, diarista que cuida do meu lar, que sempre buscou cuidar bem de mim, conselheira, amiga e de um coração gigante.

“Levantarei os meus olhos para os montes, de onde vem o meu socorro. O meu socorro vem do Senhor que fez o céu e a terra. Não deixará vacilar o teu pé; aquele que te guarda não tosquenejará. Eis que não tosquenejará nem dormirá o guarda de Israel. O Senhor é quem te guarda; o Senhor é a tua sombra à tua direita. O sol não te molestará de dia nem a lua de noite. O Senhor te guardará de todo o mal; guardará a tua alma. O Senhor guardará a tua entrada e a tua saída, desde agora e para sempre.” (BÍBLIA SAGRADA, Salmos 121:1-8).

RESUMO ESTRUTURADO

Propósito da pesquisa: Esta tese está vinculada à linha de pesquisa Desafios da Ação Empreendedora, tendo a indagação à lacuna de conhecimento presente sobre o comprometimento organizacional nas Micro e Pequenas Empresas pós-pandemia da Covid-19. Seu propósito foi analisar o comprometimento organizacional nas Micro e Pequenas Empresas pós-pandemia da Covid-19.

Problema e objetivos: A indagação relaciona-se à lacuna de conhecimento presente sobre o comprometimento organizacional nas Micro e Pequenas Empresas pós-pandemia da Covid-19. Assim, surge o seguinte problema de pesquisa: Como se apresenta o comprometimento organizacional nas Micro e Pequenas Empresas após a pandemia Covid-19? Para tanto, tem-se como objetivo geral analisar o comprometimento organizacional nas Micro e Pequenas Empresas pós-pandemia da Covid-19.

Abordagem Metodológica: Realizou-se uma pesquisa quantitativa explicativa com amostra de 414 empreendedores que atuam na cidade de Teresina-PI e estão vinculadas à base de dados do SEBRAE-PI; para coleta de dados foi utilizado entrevista com perguntas fechadas para os dados demográficos e ocupacionais, bem como um questionário adaptado sobre o construto Comprometimento Organizacional, do tipo Likert. Foi realizado as análises com a utilização do pacote estatístico SPSS versão 22.0 para análise descritiva dos dados e o Smart PLS 4.0 para modelagem de equações estruturais.

Resultados alcançados: Os empreendedores de Teresina-PI da amostra possuem 59,4% ensino médio, 51,4% com tempo do negócio de 4 a 9 anos, predominantemente do setor econômico de comércio, sendo 22% do ramo de atividades de calçados. As médias obtidas sugerem que os respondentes avaliaram de forma positiva o comprometimento afetivo, o comprometimento normativo e o comprometimento de continuidade. As empresas analisadas, o comprometimento afetivo representa 95.2% do comprometimento organizacional, conforme o $R^2 = 0.952$, o comprometimento de continuidade representa 92.2% do comprometimento organizacional, conforme o $R^2 = 0.952$ e, o comprometimento normativo representa 94.2% do comprometimento organizacional, conforme o $R^2 = 0.942$. O Smart PLS 4.0 contribuiu para construção do modelo estrutural com os valores dos construtos de primeira ordem e, em seguida apresenta-se o Teste *T de student (bootstrapping)*.

Contribuição: A pesquisa realizada contribui significativamente para o conhecimento científico no campo da Administração devido as Micro e Pequenas Empresas serem um universo que possibilita resultados muito interessante para os desafios da ação empreendedora. Além disso, possibilita o aperfeiçoamento do comprometimento organizacional que poderão atender às demandas das Micro e Pequenas Empresas e de seus funcionários, proporcionando, assim, melhorias para ambas as partes. Frente a isso, ao investigar o comprometimento organizacional nas Micro e Pequenas Empresas após a pandemia Covid-19, este estudo reforça seu caráter de contribuição e inovação.

Palavras-chave: 1. Comprometimento Organizacional 2. Pandemia Covid-19 3. Micro e Pequenas Empresas 4. Empreendedores.

STRUCTURED SUMMARY

Research Purpose: This thesis is linked to the research line Desafios da Ação Empreendedora, with the question of the gap in knowledge present about organizational commitment in Micro and Small Companies after the Covid-19 pandemic. Its purpose was to analyze the organizational commitment in Micro and Small Companies after the Covid-19 pandemic.

Research Question and Objective: The question is related to the present knowledge gap about organizational commitment in Micro and Small Companies after the Covid-19 pandemic. Thus, the following research problem arises: How is organizational commitment presented in Micro and Small Companies after the Covid-19 pandemic? Therefore, the general objective is to analyze the organizational commitment in Micro and Small Companies after the Covid-19 pandemic.

Methodological approach: An explanatory quantitative survey was carried out with a sample of 414 entrepreneurs who work in the city of Teresina-PI and are linked to the SEBRAE-PI database; for data collection, an interview with closed questions was used for demographic and occupational data, as well as an adapted questionnaire on the construct Organizational Commitment, of the Likert type. Analyzes were carried out using the statistical package SPSS version 22.0 for descriptive data analysis and Smart PLS 4.0 for structural equation modeling.

Achieved Results: Entrepreneurs from Teresina-PI in the sample have 59.4% high school education, 51.4% with business time from 4 to 9 years, predominantly from the economic sector of commerce, with 22% from the footwear sector. The averages obtained suggest that the respondents positively evaluated affective commitment, normative commitment and continuity commitment. In the analyzed companies, affective commitment represents 95.2% of organizational commitment, according to $R^2 = 0.952$, continuity commitment represents 92.2% of organizational commitment, according to $R^2 = 0.952$, and normative commitment represents 94.2% of organizational commitment, according to $R^2 = 0.942$. Smart PLS 4.0 contributed to the construction of the structural model with the values of the first order constructs, and then the Student's T Test (bootstrapping) is presented.

Contribution: The research carried out significantly contributes to scientific knowledge in the field of Administration due to Micro and Small Companies being a universe that enables very interesting results for the challenges of entrepreneurial action. In addition, it enables the improvement of organizational commitment that will be able to meet the demands of Micro and Small Companies and their employees, thus providing improvements for both parties. In view of this, when investigating organizational commitment in Micro and Small Companies after the Covid-19 pandemic, this study reinforces its character of contribution and innovation.

Keywords: 1. Organizational Commitment 2. Covid-19 Pandemic 3. Micro and Small Companies 4. Entrepreneurs.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Modelo estrutural da pesquisa.....	70
Figura 2	Bootstrapping da pesquisa.....	71

LISTA DE QUADROS

Quadro 1.....	25
---------------	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Gênero dos respondentes.....	58
Tabela 2 Idade dos respondentes.....	59
Tabela 3 Estado Civil.....	59
Tabela 4 Nível de escolaridade dos respondentes.....	60
Tabela 5 Tempo de serviço dos respondentes.....	60
Tabela 6 Setor econômico das empresas.....	60
Tabela 7 Ramo de atividade das empresas.....	61
Tabela 8 Estatísticas descritivas do <i>constructo</i> comprometimento afetivo.....	62
Tabela 9 Estatísticas descritivas do <i>constructo</i> comprometimento normativo.....	63
Tabela 10 Estatísticas descritivas do <i>constructo</i> comprometimento de continuidade.....	64
Tabela 11- Agregativo de Scarpi do Construto Comprometimento Afetivo.....	65
Tabela 12 - Agregativo de Scarpi do Construto Comprometimento Normativo.....	66
Tabela 13 - Agregativo de Scarpi do Construto Comprometimento de Continuidade.....	67
Tabela 14 Indicadores de confiabilidade dos construtos.....	68
Tabela 15 Validade discriminante pelo critério Fornell e Larcker.....	68
Tabela 16 Validade discriminante pelo critério <i>heterotrait-monotrait ratio (HTMT)</i>	68
Tabela 17 Resultados para os índices f^2 e q^2	69

ABREVIATURAS E SIGLAS

UNIFACCAMP	Centro Universitário Campo Limpo Paulista
EPPGP	Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas
EPPRH	Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos
MPE	Micro e Pequena Empresa
RH	Recursos Humanos
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEM	Structural Equations Modeling

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	17
1.1 Delineamento do tema e problemática.....	20
1.2 Objetivos de pesquisa	22
1.3 Justificativa.....	22
1.4 Estrutura da pesquisa.....	25
2 REFERENCIAL TEÓRICO	26
2.1 Comprometimento Organizacional.....	26
2.2 Direcionamentos do comprometimento	30
2.2.1 Comprometimento Afetivo.....	32
2.2.2 Comprometimento Normativo.....	33
2.2.3 Comprometimento de Continuidade.....	34
2.3 Modelos Multidimensionais do Comprometimento.....	36
2.4 Satisfação no trabalho e intenção de rotatividade	38
2.5 A Pandemia da Covid-19 e o mercado de trabalho	41
2.5.1 Pandemia da covid-19.....	41
2.5.2 O papel do gestor em tempos de crise	43
2.5.3 As implicações da pandemia nas práticas de gestão de pessoas nas pequenas e medias empresas	44
2.5.4 Desafios da gestão de pessoas em contexto pós-pandêmico	46
3 MÉTODO	48
3.1 Caracterização da pesquisa e método	48
3.2 População e amostra	49
3.3 Questionário do Comprometimento Organizacional.....	50
3.3.1 Perfil dos analistas	50
3.3.2 Processo de Execução do Juri Especialista	52

3.4 Instrumento da Pesquisa	53
3.5 Coleta dos dados	54
3.5 Análise dos dados	56
4 ANÁLISE E RESULTADOS	57
4.1 Perfil dos respondentes	57
4.2 Análise dos <i>Constructos</i>	60
4.2.1 Comprometimento afetivo	60
4.2.2 Comprometimento normativo	62
4.2.3 Comprometimento de continuidade	64
4.3 Análise de escala Likert pelo Agregativo de Scarpi	66
4.4 Análise do modelo estrutural da pesquisa	69
4.5 Discussões dos Resultados	77
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	87
REFERÊNCIAS	92
APÊNDICE A - Termo de esclarecimento e consentimento do formulário de pesquisa	108
APÊNDICE B - Questionários	110
APÊNDICE C - Adaptação e validação do Questionário sobre comprometimento organizacional	112
APÊNDICE D – Formulário avaliação do Pré-Teste	113

1 INTRODUÇÃO

Em um ambiente de crescente globalização, as organizações enfrentam vários desafios se desejam ganhar uma vantagem competitiva sustentável através da gestão sistemática do capital humano. As organizações têm prestado cada vez mais atenção a identificação, gestão e retenção dos funcionários que são considerados para fornecer à empresa uma vantagem competitiva. A atenção se deslocou para a gestão de indivíduos talentosos que não fornecem apenas contribuições diretas, mas também coordenam e orientam as ações de muitos outros (REDONDO; SPARROW; HERNÁNDEZ-LECHUGA, 2019)

Nas últimas décadas, os modelos de negócios clássicos de produção em massa foram substituídos por empresas flexíveis que podem se adaptar às demandas do mercado que mudam rapidamente. Dentre as mudanças, a importância de uma força de trabalho treinada e motivada que possa atender a velocidade e flexibilidade exigida pelas novas condições de mercado começou a aumentar em comparação com as fontes tradicionais de competição, como qualidade e tecnologia, que são mais fáceis de imitar (AYDOĞAN; ARSLAN, 2020).

O desejo por tal força de trabalho trouxe consigo a necessidade de adquirir, treinar e motivar o recurso humano de forma correta e eficiente. Essas necessidades levaram ao surgimento de um número de aplicações, também chamadas de inovadoras, de alto desempenho, novas estratégias modernas ou práticas progressivas de gestão de recursos humanos, que visam regular os ambientes de trabalho enquanto aumentam a motivação dos colaboradores e melhorar as suas competências (LAUSEN; FOSS, 2013).

O comportamento humano no trabalho influencia o resultado individual e organizacional. Destaca-se que o campo do comportamento organizacional busca entender a relação entre o indivíduo e seu contexto de trabalho, com o propósito de relacionar fatores que contribuam com a gestão eficiente do recurso humano das organizações.

Dentre os construtos que surgiram das teorias do comportamento organizacional pode-se identificar o comprometimento organizacional. Para Barros (2014), este comprometimento é constituído pelo vínculo entre o indivíduo e a organização, o qual é definido como engajamento, estimulando na decisão do indivíduo em perdurar na organização.

Na investigação do construto comprometimento organizacional, pesquisadores constataram que existem diversas bases conceituais para o entendimento do comprometimento que dependem da natureza do vínculo junto a teoria e em algumas pesquisas o comprometimento segue uma natureza multidimensional.

Para Meyer e Allen (1991), o comprometimento organizacional possui três bases

conceituais – afetivo, normativo e de continuidade. Nos últimos anos, esses três componentes do comprometimento predominaram em pesquisas sobre o construto. Comum a essas três abordagens é a visão de que o comprometimento é um estado psicológico que caracteriza a relação do empregado com a organização, e tem implicações para a decisão de continuar ou não vinculado na organização. Além disso, porém, é claro que as naturezas dos estados psicológicos diferem. O comprometimento afetivo refere-se ao apego emocional do funcionário, identificação e envolvimento na organização. Funcionários com um forte comprometimento afetivo continuam trabalhando porque querem na organização. Já o comprometimento normativo reflete um sentimento de obrigação de continuar no emprego. Funcionários com alto nível de comprometimento normativo sentem que devem permanecer na organização. Por fim, o compromisso de continuidade refere-se a uma consciência dos custos associados à saída da organização. Funcionários cujo vínculo principal com a organização é baseado no compromisso de continuidade permanecendo porque eles precisam do emprego (MEYER; ALLEN, 1991).

O objetivo da pesquisa está direcionado em analisar o comprometimento organizacional nas Micro e Pequenas Empresas pós-pandemia da Covid-19. A investigação é realizada com o viés do proprietário do negócio que verificou se as pessoas estão mais comprometidas com o seu trabalho pós-pandemia da Covid-19. A análise foi executada a partir do modelo tridimensional do comprometimento de Meyer e Allen (1991), apresetando as dimensões que norteiam o vínculo dos funcionários junto as Micro e Pequenas Empresas (MPE's).

A pesquisa sobre comprometimento organizacional tem como objetivo entender como o comportamento dos funcionários está relacionado com o comprometimento afetivo, normativo e de continuidade junto as MPE's. Para Oliveira e Rowe (2018), o comprometimento organizacional está em constante evolução devido possuírem alguns modelos que buscam explicar o tema comprometimento.

Dessa maneira, foi utilizado o questionário sobre o comprometimento organizacional baseado no modelo tridimensional do comprometimento de Meyer e Allen (1991), traduzido e adaptado a partir da validação do comprometimento organizacional realizada por Kanning e Hill (2013). O questionário foi acompanhado de uma pesquisa do perfil demográfico e ocupacional, baseado nas informações dos proprietários das Micro e Pequenas Empresas.

A pesquisa apresenta inovação pois revisitou a literatura sobre o comprometimento organizacional e aplicou o questionário junto aos empresários das Micro e Pequenas Empresas pós pandemia.

A pandemia da Covid-19 apresentou inúmeras consequências adversas, como choque econômico, crise global de saúde, mudança de comportamentos sociais e desafios no nível da organização para continuar as operações de negócios. A propagação do Covid-19 criou disrupção, incerteza, complexidade e ambiguidade em todas as organizações. No contexto econômico, as pessoas são o principal ativo de qualquer organização e ajudam a alcançar seus objetivos. Assim, para manutenção do gerenciamento de pessoal de forma sustentável, equilibrada e humanizada ao contexto pandêmico a revisão do comprometimento organizacional é uma ação apropriada (FELIPE *et al.*, 2021).

Nesse período e no pós-pandemia, as implementações apropriadas de estratégias de gestão de pessoas visaram o bem-estar mental, a satisfação, a produtividade, a motivação e a segurança da saúde no local de trabalho dos funcionários. Além disso, a organização é um reflexo de suas pessoas e o sucesso da organização depende da qualidade dos talentos empregados pela organização (DUARTE; GUIMARÃES, 2022).

A crise da Covid-19 criou demandas sem precedentes para mudança organizacional imediata e de longo alcance (SOUZA, 2021). Existe uma vasta literatura sobre mudança organizacional (RAINERI, 2011; NEIVA; PAZ, 2012; MCCRAE *et al.*, 2014; MACHADO; NEIVA, 2017), principalmente nos negócios em geral ou no campo do comportamento organizacional, que vão desde livros de gestão popular impressa para artigos acadêmicos. De forma geral, a mudança organizacional é amplamente vista como qualquer esforço para, de forma planejada, modificar as operações ou processos de uma organização. Sua implementação abrange desde a facilitação por consultores de desenvolvimento organizacional altamente experientes para gerentes dando ordens para a equipe fazer algo em um novo caminho (CÉSAR, NEVES, 2020). Durante e no pós-pandemia da Covid-19 as estratégias incluíram flexibilidade, fortalecimento da eficiência interna, aquisição de talentos e mudanças inovadoras com base na avaliação organizacional e nas necessidades de atividades de negócios tranquilas.

A Covid-19 desafiou as organizações e instalou as discussões sobre o futuro do trabalho. Acelerou a disrupção da gestão de pessoas, bem como a implementação de cenários esperados para o futuro (HITE; MCDONALD, 2020). Além disso, tem levado as organizações a repensarem as suas estratégias de práticas e políticas de gestão de pessoas e a irem além dos modelos tradicionais de gestão de recursos humanos, posicionando as novas tecnologias de informação como um parceiro essencial para sobreviver e garantir a sustentabilidade dos seus negócios (HAMOUCHE, 2021).

Dado o caráter universal das ações voltadas à gestão da mudança organizacional

(MACHADO; NEIVA, 2017) e suas diferentes abordagens conceituais e de aplicação (KOTTER, 2012; LEWIN, 1951; LIPPITT; WATSON; WESTLEY, 1958), esta revisão de literatura buscou direcionar base estruturante para abordar sobre o comprometimento organizacional nas pequenas e médias empresas no pós-pandemia da Covid-19.

1.1 Delineamento do tema e problemática

A verificação produzida é embasada pela área teórica: comprometimento organizacional, aliados com os argumentos apresentados nos objetivos desse trabalho. Com base no referencial teórico e empírico, a problemática foi caracterizada. Nesta perspectiva, a indagação relaciona-se a lacuna de conhecimento presente sobre o comprometimento organizacional nas Micro e Pequenas Empresas após a pandemia Covid-19.

A construção do comprometimento tem recebido grande atenção na pesquisa organizacional por muitos anos (GUTIERREZ; CANDEL; CARVER, 2012; HUANG; YOU; TSAI, 2012; MEYER, 1997; MEYER; STANLEY; JACKSON; MCINNIS; MALTIN; SHEPPARD, 2012; COHEN, 1993; MATHIEU; ZAJAC, 1990; TETT; MEYER, 1993; WAYNE; CASPER; MATTHEWS; ALLEN, 2013). O comprometimento organizacional refere-se à medida em que os funcionários de uma organização se veem como pertencentes à organização (ou partes dela) e se sentem ligados a ela (MEYER, KAM; GOLDENBERG; BREMNER, 2013; VAN DICK, 2004). De acordo com Allen e Meyer (1990), três formas de comprometimento organizacional podem ser distinguidas:

O comprometimento afetivo expressa o apego emocional dos funcionários. Aqueles funcionários que mostram um elevado grau de compromisso emocional sentem-se integrados na organização e identificam-se com ela (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979; PORTER; CRAMPON; SMITH, 1976; MEYER; KAM; GOLDBERG; BREMNER, 2013; MEYER, STANLEY; HERSCOVITCH; TOPOLNYTSKY, 2002; VAN DICK; ULLRICH, 2013). Detalhadamente, são três os aspectos que juntos constituem o comprometimento afetivo: a) uma forte crença nos objetivos e valores da organização e a aceitação destes pelos funcionários, b) a prontidão em dar seu apoio à organização, e c) uma forte necessidade dos funcionários de manter sua participação na organização (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982).

O comprometimento normativo, por outro lado, não corresponde a nenhum apego sentido individualmente pelos membros da organização, mas reflete sua obrigação moral e ética para com a organização (MEYER *et al.*, 2013; WIENER, 1982; WIENER; VARDI,

1980). Desta forma, por exemplo, a penhora de um indivíduo decorre do facto de o empregador pagar regularmente os seus salários ou de o trabalhador, em tempos de dificuldades económicas, não poder enfraquecer ainda mais a sua própria empresa ao mudar para uma empresa rival.

O comprometimento de continuidade resulta da motivação para evitar custos iminentes que estariam ligados a uma possível mudança de empregador (ALLEN; MEYER, 1990; MEYER *et al.*, 2013). O comprometimento dos funcionários é maior quanto maior eles percebem os custos de tal mudança (por exemplo, realocação, perdas salariais, perda de contatos pessoais com ex-colegas). A este respeito, os investimentos anteriores que um funcionário fez na organização (por exemplo, conhecimentos especializados adquiridos) e os possíveis benefícios obtidos através deles (“apostas paralelas”, por exemplo, pagamento extra, reivindicações de pensão) desempenham um papel importante. O compromisso de continuidade corresponde conseqüentemente ao resultado de um processo de avaliação cognitiva e não é emocionalmente colorido (MEYER *et al.*, 2002).

Tendo em vista as ponderações elucidadas sobre comprometimento organizacional e considerando diversos constructos associados aos impactos do Pós Pandemia Covid-19 no comprometimento organizacional nas pequenas e médias empresas, reuniu-se essas diferentes perspectivas que fornece base para o problema de pesquisa. Ressalta-se alguns achados de pesquisas que versam sobre Comprometimento Organizacional, a saber: Mowday, Steers e Porter (1979); Ferris e Aranya (1983); Morrow e McEllroy (1986); Mathieu, Bruvold, e Ritchey, (2000); Maier e Woschée, (2002); Tayyab, (2007).

A pesquisa é relevante devido as Micro e Pequenas Empresas serem um universo que possibilitam resultados diferentes do que é encontrado nas grandes empresas. Além disso, a pesquisa indica seu caráter de inovação tendo em vista que revisitou a temática clássica e moderna sobre o comprometimento organizacional e trouxe o viés dos proprietários das Micro e Pequenas Empresas sobre o comprometimento organizacional pós pandemia Covid-19. Por fim, foi possível identificar que ainda possuem poucos estudos referente o comprometimento organizacional nas Micro e Pequenas Empresas pós pandemia Covid-19.

Essas referências fornecem elementos para o levantamento teórico, que auxilia na compreensão do comprometimento organizacional dos funcionários nas Micro e Pequenas Empresas. O problema de pesquisa foi desse modo elaborado: Como se apresenta o comprometimento organizacional nas Micro e Pequenas Empresas após a pandemia Covid-19?

1.2 Objetivos de pesquisa

Definiu-se neste estudo o seguinte objetivo geral: analisar o comprometimento organizacional nas Micro e Pequenas Empresas pós-pandemia da Covid-19. Fragmentou-se o objeto principal em objetivos específicos, no alcance deste propósito e caracterização das etapas lógicas da averiguação. Traçou-se os objetivos específicos, elencados dessa subdivisão:

- Identificar o Comprometimento Organizacional, no modelo tridimensional: afetivo, normativo e de continuação nas Micro e Pequenas Empresas pós-pandemia da Covid-19.
- Verificar se existe relação entre Comprometimento Afetivo, Normativo e de Continuidade nas Micro e Pequenas Empresas pós-pandemia da Covid-19;
- Descrever sobre o comprometimento nas Micro e Pequenas Empresas pós-pandemia da Covid-19;

1.3 Justificativa

As Micro e Pequenas Empresas constituem um dos segmentos mais importantes do Brasil em panorama do trabalho atravessado por aspectos socioeconômicos, culturais, tecnológicos e legalistas, pois impacta 47,4% do PIB brasileiro, sendo uma das maiores fontes de trabalho formal no país (INSTITUTO PARA DESENVOLVIMENTO DO VAREJO, 2018).

Esse estudo se justifica, pelo universo ao qual será desenvolvido a pesquisa: o campo das Micro e Pequenas Empresas. Em virtude da escassez de estudos sobre o comprometimento orgnizacional nas Micro e Pequenas Empresas pós-pandemia da Covid-19, levanta-se a problemática de pesquisar fatores implícitos entre o construto comprometimento organizacional e o cenário das Micro e Pequenas Empresas, relacionando uma argumentação acerca da permanência do indivíduo em uma organização que, de modo geral oferece menos benefícios e prestígio que uma média ou grade empresa. Portanto, é essencial a inclusão desse contexto organizacional na discussão do comprometimento, visando contribuir com proprietários das Micro e Pequenas Empresas, elencando achados e informações significativas nesse contexto de trabalho.

Várias pesquisas sobre o comprometimento organizacional apontam como contribuição, o fator de que o construto é um franco preditor de comportamentos relevantes no contexto do trabalho, como rotatividade e absenteísmo (SCHAFFER *et al.*, 2020; MEYER

et al., 2002). Nesse contexto, os estudos investigam as bases de um comportamento com padrão desejável pelas organizações, como dar algo de si pela empresa e a lealdade.

No cenário a do comprometimento organizacional, o vínculo entre o indivíduo e a organização é uma temática bastante discutida entre pesquisadores, por demonstrar forte domínio em comportamentos e resultados, individuais e organizacionais, desse modo, os avanços nos estudos sobre o tema se justifica pela crescente busca de explicações sobre o comprometimento organizacional das pessoas com o seu trabalho pós-pandemia da Covid-19.

É perceptível que as organizações estão cada vez mais dependentes de uma força de trabalho comprometida para ganhar vantagem competitiva, de modo que é, sem dúvida, mais importante do que nunca compreender o desenvolvimento, a natureza e as implicações do comprometimento (MEYER; PARFYONOVA, 2010).

As Micro e Pequenas Empresas (MPEs) cumprem um papel significante na economia brasileira, atuando no contexto socioeconômico, justificado pela governança e pela contribuição no pagamento de impostos, representatividade em quantidade, geração de empregos e distribuição de renda (BELO, 2019).

Justifica-se a escolha das Micro e Pequenas Empresas devido ser um universo que possibilita resultados interessantes considerando os outros tipos de tamanho das empresas. Além disso, o estudo das Micro e Pequenas Empresas possui reflete no reconhecimento do papel dos pequenos negócios no desenvolvimento da economia, das concepções e ações dos empreendedores nos processos de conhecimento, bem como no gerenciamento de seus negócios. Com isso, espera-se contribuir no campo organizacional para as organizações e seus atores – gestores e trabalhadores, entre outros –, por trazer reflexões sobre as práticas de gestão de pessoas que acarretam um comprometimento mais positivo, lançando algumas luzes para os desafios das Micro e Pequenas Empresas.

Outra motivação para a realização da pesquisa reside no destaque que os órgãos governamentais têm dado à ampliação das atividades de micro e pequenas empresas, com foco no combate à exclusão social e na expansão da economia brasileira por meio do trabalho de órgãos como o SEBRAE, que ocupa importante papel na educação corporativa para o novo empreendedor.

Tendo em vista o viés social da pesquisa, o presente estudo torna-se relevante porque compreende que o empreendedorismo e as micro e pequenas empresas são componentes primordiais da economia brasileira. Além disso, o comprometimento organizacional é fator que merece atenção dos empreendedores para a tomada de decisão assertiva. Acredita-se, que a referida pesquisa poderá contribuir para o conhecimento científico no campo da

Administração, além de possibilitar o aperfeiçoamento do comprometimento organizacional que poderão atender às demandas das Micro e Pequenas Empresas e de seus funcionários, proporcionando, assim, melhorias para ambas as partes.

Portanto, o presente estudo justifica-se pela possibilidade de abordar as especificidades do comprometimento organizacional, contribuindo, dessa forma, para o desenvolvimento de conhecimentos em torno do empreendedorismo na perspectiva das Micro e Pequenas Empresas que atuam nos mercados de trabalho brasileiro. Frente a isso, considera-se que, ao investigar o comprometimento organizacional nas Micro e Pequenas Empresas após a pandemia Covid-19, este estudo reforça seu caráter de contribuição e inovação.

Partindo da questão “Como se apresenta o comprometimento organizacional nas Micro e Pequenas Empresas após a pandemia Covid-19?”, pode-se auxiliar no fortalecimento do entendimento de determinados problemas no campo teórico, que abrangem disciplinas como Gestão de Pessoas, Comportamento Organizacional e campos afins.

A presente pesquisa contribuirá para o campo da Administração ao projetar uma nova percepção teórica a partir do Questionário de Comprometimento Organizacional (PORTER; SMITH, 1970), que se relaciona com a medição do compromisso afetivo e conta entre os instrumentos de medição mais utilizados (MATHIEU *et al.*, 2000; MATHIEU; ZAJAC, 1990). O Questionário de Comprometimento Organizacional é composto por 15 itens, dos quais 6 são polarizados negativamente (APÊNDICE B).

A maioria dos estudos revelou uma estrutura de um fator para o Questionário de Comprometimento Organizacional (por exemplo, MATHIEU *et al.*, 2000; MAIER; WOSCHÉE, 2002; TAYYAB, 2007). Várias investigações, no entanto, sugerem uma estrutura de dois fatores, na qual os itens polarizados positiva e negativamente carregam fatores diferentes, embora altamente correlacionados (TETRICK; FRAKAS, 1988; CAUGHT; SHADUR; RODWELL, 2000; YOUSEF, 2003; LEE, 2005).

Em consonância com os objetivos desta pesquisa, e com seu quadro teórico metodológico, defendemos a seguinte tese: **As pessoas estão mais comprometidas com o seu trabalho pós-pandemia da Covid-19.**

Com o objetivo de contribuição do entendimento sobre o Comprometimento Organizacional nas pequenas e médias empresas, com o propósito de validar o modelo, mais adiante elaborou-se a pesquisa quantitativa além da análise de estudos anteriores. Na sequência é apresentada a estrutura e organização que balizou esse trabalho.

1.4 Estrutura da pesquisa

A presente pesquisa foi estruturada em cinco capítulos. O primeiro, Introdução, trata da apresentação do tema dentro de um contexto. O capítulo segundo aborda o referencial necessário à sustentação teórica do estudo que contém a exposição ordenada e pormenorizada do assunto tratado. O terceiro capítulo trata da abordagem metodológica utilizada, dedicando seções à descrição da coleta de dados e dos procedimentos de análise adotados. O quarto capítulo aborda as análises de discussões e, por último, as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentadas as principais contribuições sobre o estudo da arte sobre o comprometimento organizacional. Além de apresentar a correlação entre pandemia e trabalho, bem como as implicações do coronavírus no contexto da gestão de pessoas em pequenas e média empresas, tecendo acerca dos desafios do gestor em tempos de crise.

2.1 Comprometimento Organizacional

É comum os indivíduos se depararem com diversas situações que naturalmente configura-se um vínculo, seja com outros indivíduos, grupos, ou ainda, organizações, o próprio contexto social em que estamos inseridos possibilita essas relações interpessoais. Nesse contexto o comprometimento do indivíduo nessas relações pode ser uma ferramenta para o entendimento desses vínculos, seja no trabalho ou na vida pessoal.

Durante décadas, diversos pesquisadores se debruçaram em conceituar o comprometimento, e com isso os estudos sobre comprometimento organizacional ficou marcado, em suas primeiras décadas, pela falta de consenso dos autores em torno do conceito do construto (MATHIEU; ZAJAC, 1990; BASTOS, 1994).

Mowday, Porter e Steers (1982) definem comprometimento como a força relativa da identificação e envolvimento de um indivíduo com uma organização particular e pode ser expressa em três fatores: forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização; desejo de exercer considerável esforço em favor desta; e forte desejo de se manter como seu integrante. Mathieu e Zajac (1990), defendem que o comprometimento é uma ligação ou vínculo do indivíduo com a organização, o qual influencia em sua decisão de permanecer ou deixar a empresa.

Bastos (1994), acena a razão para a confusão conceitual devido à transposição do conceito da linguagem cotidiana para o meio científico. O autor aponta que em relação ao uso da linguagem cotidiana tem-se dois enfoques de significado da palavra comprometimento na língua portuguesa. O primeiro refere-se à ocorrência de ações que impedem ou dificultam determinado objetivo. Esse enfoque introduz uma conotação negativa significando fracasso em atingir ou adquirir algo. O segundo enfoque está relacionado aos conceitos de engajamento, colocar-se junto, agregar, envolvimento, adesão.

Para Allen e Meyer (2000), o comprometimento é um vínculo psicológico, que une o indivíduo à organização, reduzindo, assim, a probabilidade deste sair da empresa. Pode ser um

fenômeno estrutural que ocorre como resultado de transações entre os atores organizacionais; ou um estado em que o indivíduo se torna ligado à organização por suas ações e crenças ou ainda a natureza do relacionamento de um membro com o sistema como um todo (BANDEIRA et al., 2000).

Meyer e Herscovith (2001) apresentam uma definição consensual para comprometimento, caracterizando-o como “(a) uma força que estabiliza ou abriga, que (b) direciona o comportamento - por exemplo, restringe a liberdade, liga a pessoa a um curso de ação”.

Para Ferreira (2004) o comprometimento pode ser entendido como o ato ou efeito de comprometer-se com algo. No contexto acadêmico conforme apontado por Araújo (2010) o significado de comprometimento, está acompanhado de um sentido positivo e se refere ao envolvimento, engajamento, agrupamento, ajustamento.

Wang (2007) nos reforça que o entendimento sobre o comprometimento se torna fundamental, à medida que, através dele, é possível conhecer a relação de compromisso existente entre os indivíduos e a organização. Segundo Rowe (2008) o comprometimento no trabalho, sempre esteve presente no ambiente organizacional como uma premissa para o bom desempenho, relações interpessoais adequadas, eficiência e eficácia, individuais e organizacionais.

Na mesma década Wright e Kehoe (2008) destacam que o conceito de comprometimento é difuso pelo fato de que o construto foi constituído com princípios em diferentes perspectivas teóricas, ocasionando em uma gama de definições conceituais, com múltiplas naturezas e múltiplos indicadores.

Meyer (2009) destaca que comprometimento é algo que reside no indivíduo como uma força interna que liga o mesmo a um objetivo (social ou não social) ou, ainda, a um curso de ação relevante para atingir esse objetivo. Barros (2014) também define o termo comprometimento no cotidiano como engajamento, colocar-se junto, envolvido, com “forte vinculação”. Trazendo, portanto, conceitos associados ao compromisso e à noção de responsabilidade.

Andrade e Gueiros (2015, p. 3), conceituam o comprometimento como “fenômeno caracterizado pelo envolvimento, atenção e esforço para manter ou alcançar determinado fim, que implica em uma atitude positiva do indivíduo”.

Nesse sentido, conforme reforça Klein (2016), o comprometimento organizacional tem sido um construto central no estudo do comportamento organizacional com bastante relevância na atualidade. 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. Comprometimento organizacional está relacionado a um tipo de vínculo estabelecido entre o trabalhador e a empresa, representado por um contrato psicológico desenvolvido na formação do vínculo entre as partes.

Meyer e Allen (1991) salientam que nesse vínculo, as expectativas de ambas as partes são muito próprias e individuais, diferentes e mais amplas do que se possa expressar em documentos formais. Bastos (1994) complementa que o contrato psicológico tem como base, para o trabalhador, a crença de que a organização oferecerá segurança no trabalho, além de oportunidades de promoção, em troca de dedicação e lealdade para com a empresa.

O comprometimento organizacional passou a ser estudado na perspectiva de múltiplos focos e bases principalmente a partir da década 80, nesse cenário destacam-se na literatura o modelo unidimensional elaborado por Mowday, Steers e Porter (1979) e o multidimensional proposto por Meyer e Allen (1991).

Pinho e Bastos (2014), destacam que este último, composto pelas dimensões afetiva, normativa e de continuação, passou a representar a síntese dominante nesse campo, sendo praticamente hegemônico nas investigações científicas sobre o tema, a partir da década de 90.

Desta forma, o indivíduo pode apresentar uma mescla de comprometimentos em níveis diferentes, tanto com a organização, como com o trabalho que executa e com o sindicato em que está inserido, nesse sentido o comprometimento de base afetiva, consolidado nas pesquisas realizadas por Mowday, Porter e Steers (1982), destaca o apego e a identificação com os objetivos organizacionais.

Meyer (2009) denomina de *mindset*, que pode se referir a um desejo (comprometimento afetivo), obrigação (comprometimento normativo) e custos percebidos (comprometimento de continuação) ou, ainda, algumas combinações entre esses tipos de *mindsets* (perfis de comprometimento organizacional), em resumo seriam o conjunto de características mentais que determinam a maneira em que o indivíduo irá interpretar a situação e responder a esta.

A primeira publicação em termos de medida do construto no âmbito internacional foi o Questionário de Comprometimento Organizacional (Organizational Commitment Questionnaire – OCQ), foi realizada por Mowday, Steers e Porter (1979), ganhando considerável aceitação como uma perspectiva unidimensional do construto, indicando apego emocional perante a organização.

Com o passar dos anos, já na década de 80, vários pesquisadores focaram sua atenção para os múltiplos focos e bases do construto. Com isso, nessa perspectiva multidimensional, o

modelo tridimensional de Meyer e Allen (Three-Component Model – TCM) ganhou substancial popularidade entre os pesquisadores e tem recebido bastante suporte empírico para sua utilização.

Ao analisar pesquisas nacionais e internacionais acerca da definição que melhor aborda o tema comprometimento, nota-se que há pouco consenso entre os autores, o que acaba promovendo uma fragmentação conceitual, um problema comumente encontrado na literatura, ainda não superado (JESUS; ROWE, 2017; PINHO; BASTOS, 2014).

Ao considerar o contexto internacional, percebe-se a realidade de fragmentação de medidas é pouco comum e se apresenta de maneira mais acentuada no Brasil. Conseqüentemente, cria-se uma demanda para se discutir e analisar mais detalhadamente, no contexto brasileiro, a operacionalização do construto comprometimento e o conceito atribuído às dimensões que são intituladas como afetiva, normativa e de continuação.

O surgimento do construto comprometimento organizacional apresenta conceitos difusos, tendo como origem, distintas definições e direcionamentos. Portanto, é necessário destacar que este estudo aborda o conceito de que o comprometimento com a organização está relacionado ao vínculo desenvolvido entre o indivíduo e a organização, o qual é propulsor da decisão do indivíduo em permanecer na organização ou não.

A natureza com que o indivíduo é influenciado em tomar essa decisão advém das bases do comprometimento. Ghosh (2014), destaca que a investigação nesta área tem se originado, principalmente, da necessidade de se estabelecer uma relação entre antecedentes de comprometimento organizacional e resultados organizacionais, a fim de criar e manter uma força de trabalho comprometida contribuindo positivamente para o sucesso organizacional.

Bastos et al. (2014, p. 153), acenam que no âmbito organizacional o entendimento da “gênese e da dinâmica dos vínculos existentes entre indivíduo e organização tem clara repercussão sobre os processos referentes à gestão”, dessa forma, entende-se que, no contexto organizacional, o vínculo do funcionário com a empresa é de suma importância.

Ainda nesse sentido Lizote, Verdinelli e Nascimento (2017, p. 948) realçam que “o grau de comprometimento organizacional dos funcionários há tempo vem sendo considerado um elemento fundamental para atingir melhores desempenhos e o sucesso das entidades”.

Sendo assim, o comprometimento organizacional é percebido através do tipo de vínculo que o funcionário desenvolve, pois, os níveis de comprometimento acabam sendo um fator importante para que a empresa consiga avaliar o perfil do funcionário e o grau de identificação que ele possui com a ela.

Macey, Scheneider e Young (2011, p. 49), destacam que “o comprometimento tem

muitas facetas que refletem uma conexão passiva ao invés de ativa e tem uma conotação de conexão com a organização”.

Diante do exposto, Araújo (2010, p. 24), sinaliza que é possível compreender que o comprometimento organizacional é relacionado diretamente com o vínculo que o funcionário demonstra pela empresa onde está inserido no dia a dia, “é informal e implícito e ocorre, segundo a percepção do empregado, referindo-se aos direitos e deveres de cada uma das partes”.

Portanto, observa-se que, o comprometimento com a organização ocorre, quando há identificação dos valores e objetivos individuais com o da organização, independente do tipo de vínculo que o mesmo apresenta com a organização. A seguir, será apresentado o modelo utilizado neste estudo.

O grande interesse das pesquisas sobre esse construto é evidenciado pelo fato de que o comprometimento pode afetar e influenciar diversas atitudes e comportamentos considerados importantes às vistas da organização. Essas atitudes e comportamentos podem ser exemplificados por assiduidade, intenção de abandonar a organização, pontualidade, comportamento frente a mudança, desempenho individual e organizacional, dentre outros.

2.2 Direcionamentos do comprometimento

Ao se considerar que o vínculo do trabalhador com a empresa é de complexo entendimento, considera-se as bases do comprometimento organizacional como de grande valia para o entendimento desse processo como um todo. Dessa forma, apresenta-se, a seguir, o estudo proposto por Meyer e Allen (1991), que trata de um modelo tridimensional de estudo do comportamento, com as seguintes bases: afetiva, normativa e de continuação.

Apesar da existência de vários modelos de conceituação dos componentes do comprometimento, o modelo mais amplamente pesquisado e aceito internacionalmente, tendo sido validado em várias culturas,

Costa e Bastos (2005), um profissional comprometido afetivamente com a organização tende a apresentar menores índices de rotatividade, absenteísmo e intenção de deixar o trabalho, apresentando os melhores indicativos de desempenho e produção.

Como apontado anteriormente o conceito de mindset, é possível afirmar que cada dimensão do comprometimento se articula a um mindset, ou seja, as dimensões (ou bases) do comprometimento organizacional diferenciam-se, principalmente, a partir da natureza psicológica de cada uma delas.

No que concerne à história de estudo do construto, Mowday, Steers e Porter (1979, 1982) abordavam o construto de forma unidimensional, predominando a abordagem denominada afetiva ou atitudinal do comprometimento organizacional. A partir da década de 1990, abordou-se a multidimensionalidade do construto, distanciando-se de uma visão estritamente unidimensional e restrita à abordagem afetiva ou atitudinal.

Bastos (1993) ressalta que o comprometimento pode apresentar abordagens distintas, gerando diferentes conceituações e propostas de mensuração. Ele complementa que cada abordagem ou enfoque é advindo de alguma fonte teórica de origem em disciplinas como Sociologia, Teorias Organizacionais e Psicologia Social.

Sobre a tipologia de comprometimento, Bastos (1993) propõe abrangendo cinco enfoques distintos:

- **Afetivo** - refere-se ao processo de identificação e envolvimento do indivíduo com os objetivos e valores da organização;
- **Instrumental, Calculativo ou de Continuação** – aborda a avaliação, pelo trabalhador, das recompensas e custos associados com a condição de integrante da organização;
- **Normativo** – refere-se ao conjunto de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que se comporte de forma congruente com os objetivos e interesses da organização;
- **Sociológico** – pode ser conceituado de acordo com as relações de autoridade que governam o controle do empregador e a subordinação do empregado;
- **Comportamental** – o comprometimento é percebido através de atos ou comportamentos que são consoantes com suas cognições. As pessoas se tornam comprometidas pelas implicações de suas próprias ações.

Em relação ao cenário brasileiro, Medeiros et al. (2005) desenvolveram um modelo de comprometimento, onde ressalta-se que o comprometimento organizacional é um construto multidimensional em relação às suas bases, apresentando sete componentes para o comprometimento organizacional: Afetivo; Escassez de Alternativas; Falta de Recompensas e Oportunidades; Obrigação em Permanecer, Obrigação pelo Desempenho; Afiliativo; e Linha Consistente de Atividade.

Campos (2011) reitera que a ampliação da quantidade de bases é relacionada as dimensionalidades das bases Normativa e Instrumental, além da inclusão da base Afiliativa. Portanto, a seguir, são apresentadas as três bases ou enfoques, propostas por Bastos (1993)

como abordagens conceituais de investigação acerca do comprometimento organizacional.

2.2.1 Comprometimento Afetivo

A base afetiva é o enfoque que dominou a literatura sobre comprometimento organizacional por mais tempo. Conseqüentemente, tal base é aprimorada por Mowday, Porter e Steers (1982), onde os autores salientam a natureza do processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização, para os autores, além da identificação, vale ressaltar que para definição do construto considera-se: a) os sentimentos de lealdade; b) o desejo de permanecer; e, c) o desejo de esforçar-se em prol da organização.

Mowday et al. (1979, p.225) conceituam o comprometimento afetivo como “um estado no qual um indivíduo identifica-se com uma organização em particular e com seus objetivos, desejando manter-se membro dela, de modo a facilitar a consecução desses objetivos”. Mowday (1998) salienta que na medida em que os empregados identificam o comprometimento da empresa para com eles, seu vínculo afetivo com a organização tende a crescer.

É importante ressaltar que, ao longo do texto, utiliza-se tanto a formulação “base” como “comprometimento”, ou seja, pode-se falar “base afetiva do comprometimento”, assim como “comprometimento afetivo”, sem incorrer em distorções conceituais.

Uma definição adotada nessa pesquisa sobre a base afetiva foi proposta por Meyer e Allen (1991) como “desejo”, o que corrobora com os estudos realizados por Mowday, Steers e Porter (1979).

Mowday et al. (1979, p.226) salientam que o comprometimento afetivo pressupõe, também, uma identificação do trabalhador com a organização, sendo compreendido a partir de três características consideradas centrais: “(a) uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; (b) desejo de exercer esforço considerável em benefício da organização; (c) forte desejo de se manter membro da organização”.

Meyer et al. (1993) também explicam que o comprometimento organizacional afetivo se confunde por vezes com o valor humano. Os autores ainda reforçam que, uma organização que adota como prática constante a afirmação dos valores e a promoção da criatividade, ressaltando também a iniciativa e comunicação facilitada com seus empregados, tem grandes chances de desenvolver a base afetiva nessa relação de comprometimento.

Bandeira et al. (2000) aponta que sob o ponto de vista da base afetiva, o indivíduo se posiciona de maneira mais ativa, apresentando caracteristicamente a situação em que deseja contribuir ou dar algo de si para o bem-estar da organização. O vínculo com a organização se

torna mais forte, tendo em vista que a dimensão afetiva se alimenta e sedimenta nos sentimentos do empregado, suas crenças, identificação e assimilação de valores da organização.

De acordo com Meyer et al. (1993), a constituição do comprometimento afetivo compreende: a) crença e aceitação de objetivos e valores organizacionais; b) disposição para se esforçar a favor da organização e c) desejo de permanecer na organização. Conceitualmente, entende-se que quando o empregado internaliza os valores da empresa, com base na identificação com suas metas, tem origem o vínculo afetivo, considerado no cenário organizacional.

Mathieu e Zajac (1990) abordam que os efeitos do comprometimento afetivo são associados a um maior índice de desempenho, menores indicadores de absenteísmo, maior adesão e operacionalização dos projetos organizacionais. O que corrobora com o que afirma Meyer e Allen (1997) onde destacam que os indivíduos apresentam o comprometimento afetivo tendem a alcançar melhores resultados em questão de eficiência e cidadania organizacional, além de demonstrarem baixa disfunção comportamental.

Contudo, conforme já ressaltavam os autores Mathieu e Zajac (1990), o vínculo do indivíduo no que se refere à execução de seu trabalho e aprimoramento do desempenho, viabiliza o processo organizacional como um todo e, além disso o faz permanecer colaborando e executando seu trabalho para a empresa.

2.2.2 Comprometimento Normativo

O comprometimento normativo, por sua vez, pode ser entendido a partir de um sentimento de dívida moral, dever moral ou obrigação, por parte do trabalhador, em relação à organização. Esse comprometimento pode ser entendido principalmente a partir de estudos realizados por essa base do comprometimento pode ser entendida, principalmente, a partir de estudos realizados por Weiner (1982) e Weiner e Vardi (1990).

Tais autores tratam de pressões normativas, de caráter moral, que são internalizadas pelos trabalhadores, podendo ocorrer no processo de socialização organizacional e serem fortalecidas/intensificadas ao longo da trajetória funcional na organização.

Um outro aspecto identificado no comprometimento normativo destacado por Weiner (1982) pressupõe, também, uma forte noção de responsabilidade do trabalhador em relação à organização com a qual está vinculado, com a possibilidade de emergência dos seguintes aspectos centrais: lealdade cega (dever generalizado), a obrigação moral (relacionada à

aderência a valores e regras) e o comportamento balanceado (equilíbrio entre lealdade cega e obrigação moral).

Segundo Bastos (1993), o comprometimento em sua base normativa teve origem no encontro entre a teoria organizacional e a psicologia social. O trabalho de Wiener (1982, p.421), deu início ao enfoque normativo, conceituando o comprometimento como "a totalidade das pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontre os objetivos e interesses organizacionais".

Sobre o embasamento teórico dessa modalidade de vínculo, Wiener e Vardi (1990) empregaram o conceito de cultura organizacional e motivação, que no entendimento de Bastos (1993) cultura é definida como o grupo de valores comuns que estabelecem pressões normativas sobre os mesmos, pressões essas, associadas ao sistema de recompensa influenciando o comportamento.

Dessa maneira, segundo Wiener e Vardi (1990), a cultura organizacional influenciaria diretamente em tornar os membros da organização comprometidos com seus interesses e objetivos. Os autores salientam que o comprometimento normativo tem como característica a pressão influenciada pelos valores culturais internalizados no indivíduo norteando seus atos. Os indivíduos que apresentam esse tipo de comprometimento reconhecem que permanecem na organização pelo sentimento de obrigação e dever moral para com a organização.

Bastos (1994) afirma que o indivíduo neste estado psicológico do vínculo apresenta um conjunto de comportamentos revestidos de sacrifício pessoal, persistência e preocupação pessoal. Portanto a situação de desligamento da organização é apoiada no sentimento de culpa, incômodo, apreensão e preocupação, devido apresentar o sentimento de dívida para com a empresa.

Allen e Meyer (1990) desenvolveram a primeira escala para mensurar o comprometimento normativo, objetivando demonstrar evidências da conceituação de três componentes do comprometimento organizacional. Em 1991 os autores apresentaram um modelo validado e reconhecido pela literatura acerca do tema.

2.2.3 Comprometimento de Continuidade

O comprometimento de continuação, por outro lado, pode ser compreendido pela avaliação dos custos envolvidos na possível saída do trabalhador da organização, custos estes tanto de caráter econômico e financeiro, quanto os de caráter social e psicológico.

A base de continuação do comprometimento pode ser entendida a partir de contribuições de Becker (1960), que aborda da teoria dos side-bets (trocas laterais). Essa

teoria afirma, em linhas gerais, que há uma relação de troca entre trabalhador e organização e, no contexto dessa relação, determinados elementos investidos pelo trabalhador na relação com a organização são avaliados.

Esse tipo de comprometimento foi rotulado de side-bets, que pode ser entendido como trocas laterais, neste contexto, o comprometimento está relacionado à um “mecanismo psicossocial, cujos elementos side-bets ou consequências de ações prévias (recompensas e custos) impõem limites ou restringem ações futuras” (BASTOS, 1993, p. 56).

Nessa abordagem do comprometimento fica evidente a existência de uma relação de raciocínio econômico. Neste processo cognitivo de análise, o indivíduo avalia o quanto investiu no vínculo com a organização em relação à tempo, esforço e dinheiro e quanto foi recompensado pela organização. Por consequência dessa análise, decide se o rompimento do vínculo com a organização será vantajoso ou não, considerando a relação de troca desenvolvida com ela.

Becker (1960) destaca que esse tipo de comprometimento se apoia em uma linha consistente de ação, que determinaria a ação duradoura do vínculo do indivíduo com a organização.

Siqueira (2008) afirma que o comprometimento instrumental se subdivide em quatro denominações, como pode-se observar no Quadro 1.

Quadro 1 – Denominações do Comprometimento Instrumental

Denominações	Definições
Perdas Sociais no Trabalho	Crenças de que perderia a estabilidade no emprego, o prestígio do cargo, o contrato de amizade com os colegas de trabalho e a liberdade de realizar o trabalho.
Perdas de Investimento Feitos na Organização	Crenças de que perderia os esforços feitos para chegar onde está na empresa, tempo dedicado e investimentos feitos na empresa.
Perdas de Retribuições Organizacionais	Crença de que perderia um salário bom e benefícios oferecidos pela empresa.
Perdas Profissionais	Crenças de que prejudicaria a carreira, demoraria a ser respeitado em outra empresa, perderia o prestígio de ser empregado daquela empresa, demoraria a se acostumar com o novo trabalho e jogaria fora o esforço empreendido para a aprendizagem das tarefas atuais.

Fonte: Adaptado de Siqueira (2008).

Siqueira (2008), cada uma dessas situações de perda são analisadas e avaliadas pelo indivíduo no momento de tomar a decisão de permanência ou desligamento da empresa.

As escalas para mensuração do comprometimento instrumental foram operacionalizadas por Ritzer e Trice (1969), e por Hrebiniak e Alluto (1972), destacando que

suas medidas avaliavam a probabilidade de o indivíduo deixar a empresa devido receber oferta mais vantajosa por outra empresa.

Meyer e Allen (1984) desenvolveram uma escala que avalia o comprometimento instrumental avaliando a relação dos custos associados ao seu desligamento, levando em consideração investimentos realizados na organização e a escassez de alternativas de emprego.

Na literatura brasileira acerca do tema, Siqueira (1995) desenvolveu e validou a Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo (ECOC), que continha em sua estrutura 15 frases que descreviam as relações de perdas e custos associados ao possível rompimento da relação do indivíduo com a organização.

2.3 Modelos Multidimensionais do Comprometimento

É consenso na literatura atual, conforme aponta Campos (2011), a existência de múltiplos processos desenvolvidos na natureza do vínculo do comprometimento organizacional, caracterizando este construto como complexo e multidimensional. De acordo com Medeiros et al. (2003), a perspectiva multidimensional busca entender de maneira mais complexa a relação entre o indivíduo e a organização.

Rego e Souto (2004) salientam que o entendimento do comprometimento organizacional em uma perspectiva multidimensional é relevante, levando em consideração que a interpretação dos antecedentes e consequentes só se torna evidente após a compreensão de sua multidimensionalidade.

O primeiro trabalho na perspectiva multidimensional foi desenvolvido por Kelman (1958) onde o autor abordou três dimensões para o construto comprometimento, conhecidas como: Submissão, Identificação e Internalização, dimensões essas que estariam elencadas em três formas pelas quais os indivíduos aceitam a influência social por parte da organização.

Na abordagem de Kelman (1958), Compliance estaria relacionado ao direcionamento dos comportamento e atitudes do indivíduo com o intuito de receber recompensas específicas e não pelo fato destes serem crenças compartilhadas.

Outro modelo que apresentou destaque nos estudos sobre comprometimento organizacional e que, segundo Medeiros (2005) mostrou importante avanço em relação à estudos anteriores, foi o modelo desenvolvido por Kanter (1968). O trabalho apresenta o comprometimento apoiado em três componentes para o construto, sendo eles: coesão, continuação e controle.

Kanter (1968) destaca que a dimensão coesão ocorre quando o vínculo do indivíduo com as relações sociais da organização é apoiado em técnicas e cerimônias que tornam público o estado de ser membro da organização e que reforçam a coesão do grupo.

O modelo de maior aceitação no meio acadêmico internacional foi o proposto por Meyer e Allen (1991), conhecido como Modelo de Conceituação de Três Componentes do Comprometimento Organizacional. O modelo abarca três abordagens teóricas de maior importância acerca do tema: afetiva, normativa e instrumental. A abordagem afetiva traz a noção vínculo por apego do indivíduo com a organização, pela identificação e desejo de envolver-se nos objetivos organizacionais. Já o comprometimento em sua abordagem normativa, diz respeito ao vínculo estabelecido pelo sentimento de obrigação, onde o indivíduo sente que tem uma dívida para com a organização. Por fim, a abordagem instrumental se dá pela permanência do indivíduo na organização através da análise dos custos associados em abandonar a organização.

Embora haja predominância desse modelo nas pesquisas nacionais e internacionais, a estrutura tridimensional está longe de representar um consenso entre pesquisadores, principalmente no que se refere às bases instrumental e normativa (BALSAN, COSTA, BASTOS et al., 2017). A inconsistência da estrutura tridimensional e a ampliação teórica e empírica sobre o tema consolidam a sustentação de que o vínculo de natureza afetiva se diferencia fortemente do vínculo instrumental e normativo (BASTOS; AGUIAR, 2015; PINHO; BASTO; ROWE, 2015b).

Ressalta-se que o modelo de Meyer e Allen (1991) representou um avanço nas pesquisas sobre o tema, mas ainda incita falta de consenso conceitual entre poucos estudiosos, diga-se de passagem, porque é sugerido existir uma sobreposição entre os comprometimentos dos tipos afetivo e normativo, ou seja, o sentimento de retribuição pode vir acompanhado de apego afetivo com a organização. De mais a mais, também se suscita ser a base de continuação uma antítese do comprometimento (MOSCON; BASTOS; SOUZA, 2012). Todavia, é argumentado pelos principais estudiosos sobre o tema que poucos estudos inconsistentes foram realizados para testar a relação entre os três tipos de comprometimento (MEYER *et al.*, 2002), razão pela qual o modelo tridimensional de John Meyer e Natalie Allen continua uma referência no campo.

O modelo desenvolvido por Thévenet (1992) foi outro importante estudo acerca do comprometimento multidimensional. Segundo Sá e Lemoine (1998), em seu trabalho, Thévenet apresentou duas dimensões para caracterizar o comprometimento organizacional: a

adesão – como sendo a internalização de valores da organização, tendo como equilíbrio aquilo que os indivíduos valorizam como desejável; e a oportunidade – que se identifica quando a organização oferece ao indivíduo oportunidades que correspondem às suas expectativas.

Variados modelos com abordagens multidimensionais do comprometimento organizacional, evidencia a evolução de conceitos que compõem o construto. É perceptível, por exemplo, que o modelo multidimensional de Kelman (1958), o qual apresenta as dimensões compliance, identification e internalization, transpassa por uma evolução conceitual até o modelo desenvolvido por Meyer e Allen (1991).

Segundo Medeiros et. al (2005), outro importante modelo que sistematiza os componentes do comprometimento é Becker (1992). Destaca que o modelo apresenta três bases para o desenvolvimento do vínculo do indivíduo com a organização e que é similar ao modelo proposto por Kelman, em 1958.

O modelo proposto por Jaros et al. (1993) representa um relevante avanço no campo da pesquisa multidimensional do comprometimento, tendo em vista que enfatiza o componente normativo, afirmando a cultura da organização como direcionadora ao comprometimento dos indivíduos.

Medeiros et al. (2005), salientam que o comprometimento se apresentaria em três formas: 1) vínculo afetivo, desenvolvido por sentimentos de lealdade, afeição, amizade, alegria e prazer; 2) vínculo de continuação, representado pelo sentimento de necessidade de permanência devido altos custos associados ao seu desligamento; 3) vínculo moral, estabelecido pelo sentimento de dever, uma obrigação, ou chamado, através dos objetivos, valores e da missão da organização.

Nesse modelo Medeiros (2003) adotou uma série de dimensões latentes (enfoques), para o construto do comprometimento. O autor apresentou em seu instrumento o enfoque afetivo como sendo a internalização de valores e objetivos organizacionais e instituiu o enfoque afiliativo como sentimento de fazer parte.

O estudo de Medeiros (2003) apresenta relevante destaque entre os modelos apresentados, tendo em vista que o autor discute a dimensionalidade das bases do vínculo entre o indivíduo e a organização, corroborando a necessidade do aprofundamento das investigações acerca das bases do construto.

2.4 Satisfação no trabalho e intenção de rotatividade

A satisfação no trabalho tem sido um objeto de estudo desde o início do século XX em

virtude do valor que essa variante tem no desempenho dos colaboradores. Defendia-se, que a ideia de satisfação no trabalho como um componente da motivação que tem o poder de fazer com que os trabalhadores tenham comportamentos no trabalho que sejam compatíveis com os interesses empresariais (BERGAMINI, 2008).

Assim, a definição de Satisfação no Trabalho foi estudada como um motivo dos comportamentos no trabalho. Durante as décadas de 1970 e 1980, a satisfação no trabalho começou a ser entendida como uma atitude e não como um fator com capacidade de prever diferentes comportamentos de trabalho, como, por exemplo: produtividade, desempenho, rotatividade e absenteísmo (BERGUE, 2007).

Posteriormente surgiu uma segunda corrente de estudos sobre satisfação no trabalho, agora relacionadas às ideias humanistas e sociais, e por isso exigindo das organizações mais atenção com relação às responsabilidades sociais. Assim, entende-se que é possível mensurar o nível de satisfação dos trabalhadores a fim de incrementar e proteger a saúde e o bem-estar dos seus funcionários.

Tal visão se baseia na compreensão de que os sentimentos que surgem no ambiente de trabalho têm a capacidade de adentrar a vida pessoal, familiar e social, gerando uma forte influência nos níveis de bem-estar e até na saúde física e mental dos indivíduos (BERGAMINI, 2008).

A partir dos anos 90 os pesquisadores passaram a enfatizar que emoções que emergem no contexto de trabalho e reduzem o status de satisfação, tem a capacidade de gerar uma alavanca com relação a elaboração de estudos de outros conceitos afetivos que se tornaram importantes para a compreensão de fenômenos como estresse, burnout, sofrimento e saúde mental dos trabalhadores (BERGAMINI, 2008).

Outro aspecto relevante a ser abordado são os estudos acumulados por pesquisadores brasileiros apontando o forte impacto de fatores do contexto sócio-organizacional, a exemplo de: valores organizacionais, percepções de justiça, percepções de suporte e de reciprocidade que emergem das relações de troca sociais e econômicas entabuladas entre empregados e organizações.

Um ponto relevante que Bergamini (2008, p.15) coloca é:

Apresentam-se, a seguir, algumas pesquisas brasileiras mais recentes, encontradas no Portal de Periódicos da CAPES, consultado em junho de 2018, sendo os artigos buscados pelo descritor “Satisfação no Trabalho”, no período de 2013 a 2018. Gouveia *et al.* (2016) avaliaram as relações entre práticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional (TCM) e satisfação no trabalho, percebidos pelos enfermeiros docentes das instituições públicas de ensino superior de Portugal e do

Brasil. A pesquisa quantitativa utilizou estatística descritiva, análise fatorial confirmatória e modelagem de equações estruturais.

Os resultados das pesquisas mostraram que as percepções das práticas de gestão de pessoas melhoram bastante o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho, e estes dois conceitos estão positivamente correlacionados. No entanto, apesar dessa significativa estatística de satisfação no trabalho, ainda existem desafios consideráveis para o alcance de um nível aceitável, coisas como as precárias condições de trabalho, a falta de reconhecimento profissional e insumos de trabalho, acabam afetando esta dinâmica institucional (BERGUE, 2007).

Uma conclusão importante foi de que existe uma relação de equivalência quantitativa sobre os aspectos afetivo e calculativo do comprometimento organizacional, e uma forte ligação entre tempo de serviço e envolvimento com o trabalho. Isso permitiu concluir que quando envolvimento, satisfação e comprometimento afetivo estão bem articulados geram uma melhora do desempenho, com mais prazer de atuar (BERGUE, 2007).

No que diz respeito ao ato de desligamento voluntário de uma empresa, tem-se que se trata de um comportamento individual, o qual é inserido através dos domínios do conceito de rotatividade pessoal. É fundamental ressaltar que essa ação tem o poder de gerar danos para a organização, desde custos tangíveis a custos intangíveis.

Não se pode negar também que essa rotatividade se constitui como sendo uma barreira à retenção de talentos, o que dificulta a produção de inovações para as empresas e de valores para os clientes. Essa preocupação começou a partir da crise de 2008.

Assim, pesquisadores começaram a estudar o que leva um empregado a desejar sair do trabalho. Tal questão tem sido um desafio para gestores organizacionais, em virtude da insurgente relevância do gerenciamento do capital intelectual e o potencial prejuízo para a organização com a rotatividade (PRATAMA; SUWARN; HANDAYANI, 2022; WINKELHAUS; GROSSE; GLOCK, 2022; BERGUE, 2007).

Essa já citada rotatividade se trata do processo de movimentação de pessoas por meio de contratações e demissões, em consequência da ausência de conciliação entre os gestores organizacionais no planejamento estratégico e na falta de uma política efetiva de gestão de pessoas (BERGAMINI, 2008).

Esse fenômeno também pode ser analisado do ponto de vista psicológico, onde o mesmo equivale a probabilidade estimada (subjéctiva) pelos empregados de que os mesmos deixarão a organização permanentemente em algum ponto no futuro próximo. Tal análise se tornou importante por ser uma forma eficiente de avaliar o pensamento, o planejamento e a

vontade dos indivíduos de deixarem a organização onde trabalham.

Por fim, Van Kleef, de Dreu e Manstead (2004, p. 34) afirmam que:

O estudo visou identificar como os conceitos sobre demissão foram utilizados e de que forma os processos demissionais foram problematizados, a partir de categorização entre demissões coletivas e individuais. De 187 artigos, 61 atenderam aos critérios, e os resultados revelam que a minoria dos textos utiliza conceitos científicos e, quando o fazem, é sobretudo para descrever a especificidade do desligamento tratado, como plano de demissão voluntária (PDV), turnover e downsizing. Quanto aos tipos de demissão, 65% dos artigos tratam de desligamentos em massa, sejam demissões coletivas involuntárias ou fruto de PDV, e muitos evidenciam os impactos das reestruturações produtivas no Brasil, ocorridas a partir da década de 90.

2.5 A Pandemia da Covid-19 e o mercado de trabalho

A pandemia da Covid-19 representa uma crise que afeta vários aspectos da vida das pessoas em todo o mundo. A maioria dos países afetados tomou várias medidas, como lockdowns, fechamento de empresas, regulamentos de higiene, distanciamento social, fechamento de escolas e universidades ou rastreamento de mobilidade como meio de retardar a distribuição da covid-19 (DA SILVA; DA SILVA, 2020).

A covid-19 mudou a experiência de trabalho para a grande maioria dos funcionários. Obrigou as organizações em todo o mundo a adaptar a forma como o trabalho é organizado e como os empregos são concebidos (HITT; ARREGLE; HOLMES, 2020).

2.5.1 Pandemia da covid-19

No final de dezembro de 2019, a nova e generalizada doença Covid-19 começou na China e se espalhou rapidamente pelo mundo e, em 11 de março de 2020, a Organização Mundial da Saúde declarou uma pandemia. Em 25 de agosto de 2020, havia mais de 23,3 milhões de casos confirmados de Covid-19 e mais de 800.000 mortes foram relatadas globalmente. De acordo com uma declaração conjunta da Organização Mundial da Saúde e da Câmara de Comércio Internacional, a Covid-19, com seu duplo impacto na saúde e na economia, requer ação imediata dos governos para minimizar sua transmissão. Estas medidas precoces e eficazes podem reduzir os riscos de infecção a curto prazo para os trabalhadores e reduzir os custos a longo prazo para o comércio e a economia dos países (OPAS, 2022).

Esta pandemia criou muitos desafios para as organizações, incluindo a continuidade dos negócios, a baixa motivação dos funcionários, o trabalho à distância, o desemprego

(WORLD ECONOMIC FORUM, 2020).

Embora a pandemia da covid-19 ainda esteja em curso, seus efeitos foram sentidos desde os primeiros momentos, como a perda de renda total ou parcial de inúmeros trabalhadores, seja devido ao desemprego ou à redução e/ou interrupção das atividades que exerciam, devido a medidas protetivas para conter a propagação do vírus (HELIOTÉRIO, 2020).

No entanto, o custo da crise não foi (e está sendo) exclusivamente econômico, mesmo trabalho, sendo comumente associado a renda, no capitalismo atual não pode ser reduzido a essa função. Pois o trabalho também cumpre funções sociais latentes e, em consequência disso, seus efeitos são percebidos e vivenciados pelos trabalhadores de diferentes formas em suas vidas diárias.

Em virtude disso houve um aumento dos trabalhos em home office, mas esse processo gerou diversos problemas. Esses são estruturais, e se relacionam à sua implementação, planejamento e gestão, exigindo a necessidade de atenção dos teletrabalhadores a coisas como gestão do tempo, autogestão de tarefas e conciliação trabalho-família (HELIOTÉRIO, 2020).

Associado a isso temos “as dores dos excessos” com a sobrecarga de atividades, a pressão por produção e desempenho, o que tem causado uma exaustão emocional, além da fadiga do corpo. Em virtude disso foi feita uma projeção que indica o aumento de Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (DORT), em doenças relacionadas ao estresse laboral, e em sinais de sofrimento psíquico relacionados aos incrementos das mais diversas formas de violência psicológica ligadas ao trabalho cenários (MYRRHA,2020).

Ainda há muito a ser estudado a respeito da motivação dos trabalhadores, seu vínculo com a organização e o grupo de trabalho, as interfaces trabalho-família, e as estratégias para aprender e enfrentar os desafios em teletrabalho. É inegável que o mesmo modelo carrega fragilidades e “cegueira” em termos de garantir direitos, protegendo a saúde e a segurança no trabalho (ARANTES, 2020).

Aspectos tais como registo de acidentes de trabalho, licença-maternidade, férias e limitação da semana de trabalho são muito difusas neste processo de fazer horário de trabalho e locais mais flexíveis. tão obscuros elementos, se não for bem coberto em leis de proteção para trabalhadores, tendem a ser uma fonte inesgotável de doenças, de fragilização das relações sócio-profissionais, de crises de identidade sobre o sentido e sentido do trabalho, do enfraquecimento coletivo, e da precarização do trabalho relacionamentos (ARANTES, 2020).

Da mesma forma, destacamos o impacto negativo da flexibilização dos contratos de trabalho, o que tem uma forte tendência de aumentar diante do atual período de crise

pandêmica. Com a institucionalização da flexibilidade, os novos tipos de trabalho, tão criticados por sua nocividade à vida dos trabalhadores, tendem a se cristalizar mais e mais na sociedade (CARNEVALE, HATAK; HELIOTÉRIO, 2020).

Em consequência disso acumulam-se os agravos os problemas de saúde dos trabalhadores relatados, e também a intensificação da insegurança e do medo gerados pela possibilidade de ficar desempregado, bem como a desarticulação desses trabalhadores com seus possíveis órgãos representativos, como sindicatos e associações (MYRRHA,2020).

Na mesma direção, mas sob uma situação muito pior condição devida ao descaso social a que estão submetidos, há trabalhadores informais que, com a pandemia, sofreram um crescimento estatístico ainda maior, devido à situação de desemprego que foi vivenciada. São eles que vão ter que lidar com os limites de uma vulnerabilidade social anunciada pela baixa renda e pelas precárias situações de vida em geral (HELIOTÉRIO, 2020).

Certamente, os problemas listados aqui não ocorrem devido à crise do coronavírus, mas seus efeitos são aprofundados por causa disso. Além da condição necessária para a sobrevivência, um trabalho de uma pessoa proporciona, entre outras coisas, a construção e manutenção de vínculos sociais, dando às pessoas um sentimento de utilidade e de inserção e inclusão na sociedade (MYRRHA,2020).

Embora a imagem apresentada não extinga o aspecto estruturante do trabalho na vida das pessoas, as questões discutidas neste estudo tendem a comprometer, em larga escala, as funções latentes preconizadas pelo trabalho e que devem, por si mesmos, sejam garantidos e protegidos.

Os efeitos da pandemia nos trabalhadores vão além de seus efeitos psicossociais e têm implicações para os processos de enfrentamento da classe trabalhadora. Aqui a classe trabalhadora é considerada como o grupo de homens e mulheres que precisam vender seu trabalho ou serviço para sobreviver, seja diretamente ou indiretamente (HELIOTÉRIO, 2020).

Os indivíduos que dela participam são necessariamente diversos, tanto pela diferença no tipo de trabalho que ocupam, quanto pela sua condição de sujeito nas relações sociais no capitalismo. Nesse sentido, podemos levantar três considerações a fim de contribuir para a organização desses enfrentamentos no contexto atual (MYRRHA, 2020).

2.5.2 O papel do gestor em tempos de crise

O gerenciamento de crises é sobre controle e "fazer o trabalho". Os gerentes de crise devem restaurar a normalidade organizando, dirigindo e implementando ações que

minimizem o impacto de uma ameaça (MELO, 2020).

Os líderes desempenham um papel importante no local de trabalho devido à sua capacidade de influenciar o meio ambiente, fornecendo aos funcionários os recursos necessários para superar suas demandas de trabalho ou mitigando a perda potencial de recursos (BAKKER; DEMEROUTI, 2017).

A liderança transformacional está relacionada a menos demandas de trabalho dos seguidores (por exemplo, demandas emocionais, físicas e cognitivas) e ao aumento dos recursos de trabalho (por exemplo, qualidade dos relacionamentos, participação na tomada de decisões e reconhecimento do trabalho), o que indiretamente leva os seguidores a ter atitudes positivas no trabalho e maior desempenho no trabalho (BAKKER; DEMEROUTI, 2017).

Como resultado, ter um líder eficaz é especialmente crucial em tempos de perda maciça de recursos e aumento da demanda, como o caso da crise do Covid-19. Devido à natureza inesperada e desordenada das crises, ter flexibilidade e prontidão para mudar como gerente é de extrema importância, pois tais circunstâncias são caracterizadas por racionalidade restrita, ambiguidade, pressão de tempo e apostas de vida e morte (VASCONCELOS *et al.*, 2021).

Em outras palavras, gerentes que demonstram desempenho adaptativo (ou seja, tratamento eficaz de emergências e estresse no trabalho, resolução criativa de problemas, aprendizado constante e adaptabilidade interpessoal; Pulakos *et al.*, 2000) são necessários para fornecer os recursos mais adequados e ajustar a estrutura do departamento / equipe, o design do trabalho e as metas, a fim de coincidir com a crise do Covid-19.

A resposta eficaz à crise exige que um líder tome decisões rápidas, pois um líder é considerado uma pessoa que tem uma influência social considerável sobre as pessoas ao seu redor. Os defensores de direitos humanos podem ajudar os líderes com a orientação necessária de que precisam enquanto tentam entender essa nova situação. Esse conhecimento precisa ser empacotado e apresentado aos líderes, decompondo as informações de uma maneira que possa ajudar os líderes a fazer mais sentido. Além disso, os dados dos funcionários diretamente do campo ajudarão os líderes a avaliar a situação com mais clareza (RODRIGUES, 2022; MUELLER; MAYER, 2013).

2.5.3 As implicações da pandemia nas práticas de gestão de pessoas nas pequenas e médias empresas

Desde a disseminação inicial da doença por coronavírus 2019 (Covid-19), começando

no início de 2020, o mundo tem experimentado tempos sem precedentes de interrupções e desordens que vão desde perdas econômicas, desemprego e reformas organizacionais e de design de emprego até problemas de saúde e aumento das taxas de mortalidade (CHONG *et al.*, 2020; GALLUP, 2020; GUYOT; SAWHILL, 2020).

A atual crise da covid-19 teve e continuará a ter, um enorme impacto sobre nós nos níveis individual, institucional, social e global. No nível institucional, a pandemia traz à tona o papel dos líderes e lideranças na reformulação de suas organizações para sobreviver durante e após a crise. Além disso, alguns de nós podem argumentar que os tempos de crise, em geral, representam uma oportunidade para líderes estratégicos orientados por metas transformarem desafios em vitórias e, eventualmente, darem vantagem competitiva às suas organizações (FELIPE *et al.*, 2021).

As pequenas e médias empresas (PME) são insubstituíveis nas economias desenvolvidas e em transição. São considerados a força motriz da economia, uma vez que contribuem consideravelmente para reforçar as atividades de inovação, a introdução flexível de novos produtos e a criação de oportunidades de emprego. Eles são adaptáveis e reagem de forma muito sensível às mudanças. As pequenas e médias empresas (PME) representam mais de 99% do número total de empresas e empregam quase 70% do número total de empregados. As pequenas e médias empresas são os principais motores de inovação, emprego e desenvolvimento social e local (DA SILVA; DA SILVA, 2020).

A crise da covid-19 trouxe inúmeras mudanças na estrutura de muitas organizações, bem como em seus projetos de trabalho. Dada a natureza súbita e imposta da crise da covid-19, uma forma eficaz de ação que os gerentes estão aptos a tomar em resposta à mudança acompanhada nos requisitos de trabalho é demonstrar desempenho adaptativo (DOS SANTOS; DE BARROS; LEAL, 2021).

O desempenho adaptativo tem sido definido como “comportamentos direcionados ao desempenho de tarefas que os indivíduos promulgam em resposta ou antecipação de mudanças relevantes para tarefas relacionadas ao trabalho” (JUNDT; SHOSS; HUANG, 2015, p. 54-55). No local de trabalho, o desempenho adaptativo tende a ser exibido quando os indivíduos precisam ajustar seus conhecimentos, habilidades e habilidades para “adotar novos papéis, adquirir novas habilidades ou modificar os comportamentos de trabalho existentes” (CHAN, 2000, p. 2) de modo que sejam capazes de manter seu nível de desempenho ou reduzir qualquer perda de desempenho durante instâncias de mudança. Além disso, o desempenho adaptativo pode ser antecipatório e/ou reativo, de modo que demonstre não apenas comportamentos de aprendizagem e preparação para mudanças antecipadas, mas

também reaja aos que já ocorreram (JUNDT; SHOSS; HUANG, 2015).

O desempenho adaptativo também inclui adaptações cognitivas e/ou baseadas em habilidades, bem como interpessoais e estruturais, desde que o indivíduo e a organização possam minimizar as perdas associadas à mudança e colher seus benefícios quando possível (JUNDT; SHOSS; HUANG, 2015).

2.5.4 Desafios da gestão de pessoas em contexto pós-pandêmico

Covid-19 é uma crise no sentido mais verdadeiro: as necessidades do sistema sobrecarregadas seus recursos e decisões foram tomadas com base em um “menor dano” em vez do paradigma da “mais alta qualidade”. Em uma crise de curto prazo, como um evento climático ou com vítimas em massa, ou até mesmo um surto de doença infecciosa localizada, os parâmetros da crise são óbvios e os funcionários geralmente são imediatamente ciente da mudança de “operações normais” para um tempo de guerra mentalidade de redução de danos é fundamental para o gerenciamento de crises. Essas crises são limitadas em termos de tempo e recursos, muitas vezes resolvidas dentro de alguns dias e com necessidades não atendidas preenchidas rapidamente por recursos locais (GAMA NETO, 2020).

Abordagens tradicionais de gerenciamento de crises essencializam serviços críticos e assumir um retorno ao normal em alguns pontos em um futuro não muito distante. Tais estratégias focam nas principais funções projetadas para manter a segurança durante períodos de grande necessidade não atendida, como aumentar a disponibilidade de leitos, gerenciamento de escassez de pessoal e mudança de competências, e lidar com escassez crítica de equipamentos e suprimentos (NASCIMENTO; DO PRADO, 2021).

Como um longo prazo, recidivante e remitante crise, a covid-19 apresenta um conjunto completamente diferente de desafios ao modelo de gestão de crises como tradicionalmente sobreposto a uma infraestrutura de mudança organizacional. Num modelo de gestão de crise em que o regresso à “normalidade” é antecipado em um período de dias a semanas, adiando cirurgias “eletivas” ou procedimentos de rotina podem ser vistos como de baixo risco (NASCIMENTO; DO PADRO, 2021).

Essa pandemia criou incerteza sistêmica em todas as frentes: uma crise não planejada em abrangência e duração. É mais do que uma crise de entrega; sua natureza complexa e desconhecida exige uma abordagem de mudança organizacional potencialmente fundamental (FELIPE, 2021).

À medida que a organização muda da rotina operações diárias para mudar a gestão

para contingência operações até o gerenciamento de crises, a consideração ética também mudará e exigirá comunicação contínua e deliberação cuidadosa.

As estratégias que foram utilizadas na resposta à covid-19 incluem flexibilidade, uso do ciberespaço em atividades relacionadas ao trabalho, segurança do pessoal, com foco nas condições de trabalho, participação, desenvolvimento e motivação dos funcionários pela comunicação contínua com eles e uso de métodos criativos, oferta de cursos de treinamento para funcionários, uso de maneiras criativas para apoiar os funcionários e garantir sua saúde e bem-estar, uso de atividades criativas e divertidas para os colaboradores, garantindo a provisão adequada para um trabalho eficiente e à distância, fortalecendo a eficiência interna e a conquista de talentos, o comprometimento dos gestores, a seleção e a participação dos colaboradores na tomada de decisões, fortalecendo a coesão e o compartilhamento de experiências, e fazendo as mudanças necessárias com base na avaliação e nos dados organizacionais (HAMOUCHE, 2021).

Deve-se levar em conta os impactos de situações perigosas no desempenho e na rotatividade de funcionários discriminação e hostilidade dos empregados, bem como a saúde física e psicológica dos funcionários relacionada ao ambiente de trabalho, carga de trabalho e equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

Em tempos instáveis, o planejamento deliberado de metas deve ser direcionado para reter pessoas de alto desempenho e usar suas habilidades para preservar um alto nível de produtividade. Muitas organizações também tentam reduzir o número de funcionários para minimizar seus custos durante a crise e, ao mesmo tempo, esperam maior resiliência dos funcionários restantes (NAUDÉ, 2012).

Os funcionários respondem de forma diferente durante períodos de crise, pois indivíduos discretos se comportam de maneira diferente para mudar, com reações que variam de aceitação a mudança, menor desconforto, medo, raiva, frustração e até mesmo resistência total (SMOLLAN; SAYERS; MATHENY, 2010).

3 MÉTODO

Apresenta-se, neste capítulo, os procedimentos metodológicos adotados para realização da pesquisa. Inicialmente, trata-se da caracterização da pesquisa e método; em seguida, indica-se a população e amostra, os instrumentos e procedimentos para coleta de dados. Por fim, análise de dados e resultados esperados.

3.1 Caracterização da pesquisa e método

Esta tese terá como paradigma epistemológico o pós-positivismo. Segundo Creswell (2017), objetiva reduzir as ideias a um conjunto de variáveis pequeno e discreto para teste, para que possam testar as hipóteses e as questões da pesquisa. Quando os conhecimentos disponíveis sobre determinado assunto são insuficientes para explicação de um fenômeno, surge o problema. Para tentar explicar a dificuldade expressa no problema, são formuladas hipóteses. Das hipóteses formuladas, deduzem-se conseqüências que deverão se testadas ou falseadas. Toda pesquisa é produzida a partir de uma filosofia da ciência/alegação de conhecimento (VAN DE VEN, 2007). Seja explícito ou implícito, conta-se com a filosofia da ciência para interpretar os significados, relações lógicas e conseqüências de nossas afirmações observacionais e teóricas.

Os métodos de pesquisa, segundo Creswell (2017), em geral, podem ser classificados em três tipos: qualitativo, quantitativo ou misto. Na presente pesquisa, utiliza-se de estratégia associada à abordagem quantitativa, pois estuda-se levantamentos que incluem perguntas baseadas em instrumentos, predeterminado e de análise estatística.

O objetivo da pesquisa é analisar o construto Comprometimento Organizacional, através de um estudo de corte transversal, a partir da percepção dos proprietários de pequenas e médias empresas de Teresina-PI, mais exatamente de empresas cadastradas no SEBRAE-PI de Teresina e situadas nesta cidade. Dessa forma, esta investigação caracteriza-se como uma pesquisa de caráter quantitativo do tipo survey. A escolha metodológica busca responder aos objetivos estabelecidos e também preservar coerência com o delineamento do construto.

Do ponto de vista dos objetivos, conforme Gil (2008), as pesquisas podem ser tipificadas em exploratória, descritiva e explicativa. Nesse aspecto, esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, uma vez que buscasse analisar os impactos do pós-pandemia da Covid-19 no comprometimento organizacional nas pequenas e médias empresas, que estão cadastradas na base de dados do SEBRAE-PI, por meio de levantamento bibliográfico, entrevistas, e

análises, com o objetivo de descobrir ideias e pensamentos bem como compreender causas e efeitos.

3.2 População e amostra

Em relação à população e amostra, a pesquisa segue os entendimentos teóricos de Martins (2000) e Vergara (1998). Para contextualizar, atualmente, no Piauí tem uma população de 52.680 empresas com 5 anos ou mais de vida do Estado do Piauí, conforme informações obtidas no banco de dados de empresas formais (CNPJ) e geração de empregos formais (CAGED) através do acesso “<https://app.powerbi.com/>”. Destaca-se que na pesquisa foi utilizado a população corresponde de empresas com 5 anos ou mais de vida da cidade de Teresina-PI, cadastrada na base de dados do SEBRAE-PI, representada pelo quantitativo de 7.872 Micro e Pequenas Empresas com 5 anos ou mais de vida. Portanto, a população a ser pesquisada foram os empresários das Micro e Pequenas Empresas de Teresina-PI, que estão cadastradas na base de dados do SEBRAE-PI.

Por sua vez, na mesma linha de pensamento dos pesquisadores Martins (2000) e Vergara (1998), compreende-se a amostra da pesquisa como um subconjunto da população. Nesta pesquisa tinha que atingir uma amostra igual ou maior que 367 Micro e Pequenas Empresas com 5 anos ou mais de vida da cidade de Teresina-PI, de acordo o cálculo realizado através do Raosoft (<http://www.raosoft.com/samplesize.html>), que representa 95% de confiabilidade. Foi utilizado uma amostra de 414 Micro e Pequenas Empresas com 5 anos ou mais de vida da cidade de Teresina-PI, com o objetivo de ter dados suficientes para a análise da pesquisa. Ressalta-se que não foi descartado nenhuma coleta de dados.

Portanto, a amostra foi constituída por 414 empresários de Micro e Pequenas Empresas da cidade de Teresina-PI, com mais de cinco anos como proprietário; podendo ter enquadrado como Microempreendedor Individual (MEI), Microempresa (ME) ou Empresa de Pequeno Porte (EPP); dos setores econômicos comércio, indústria ou serviços; bem como referente aos seguintes ramos de atividade: calçados, confecções, restaurante, farmácia, armarinho, papelaria e outros.

A pesquisa foi realizada com Micro e Pequenas Empresas de Teresina-PI, situada na região nordeste e, por sua vez, apresenta diferenças peculiares em relação demais regiões do país. Além disso, salienta-se que a escolha da cidade de Teresina-PI, enquanto local de pesquisa, ocorreu por se tratar do lugar de origem do pesquisador, o que viabilizou a execução do estudo.

Com intuito de ter a autorização para realização da pesquisa, foi apresentado ao SEBRAE-PI a proposta do projeto da pesquisa, ressaltando-se os objetivos, os questionários que foram aplicados, garantindo a confidencialidade, bem como levantado os benefícios para o campo científico e campo organizacional.

3.3 Questionário do Comprometimento Organizacional

A fim de se obter a validade de face do Questionário acerca do Comprometimento Organizacional foi utilizado o Método de Júri Especialista, por meio do qual pode-se realizar uma avaliação metodológica do conteúdo dos questionários e da potencial criação de um fator (construto ou variável latente) que congregue tais indicadores (NETO, 2008). Segundo Sampieri *et al.* (2006), em regra, esse método é usado para avaliação de instrumentos de coleta cujo objetivo é examinar informações pertinentes para o aperfeiçoamento do questionário a ser utilizado.

O julgamento crítico por especialistas auxilia no melhoramento da construção de questionários, aprimorando a qualidade da coleta de dados e, conseqüentemente, dos resultados da pesquisa. De acordo Davis (1992), os questionários devem ser avaliados previamente pois isso aperfeiçoará sua confiabilidade e validade, colaborando para a maior qualidade dos dados obtidos.

O conjunto de especialistas deve ser formado por profissionais qualificados, com sólidos e vastos conhecimentos, aptos de atribuir e tomar decisões sobre a temática em análise (PINHEIRO *et al.*, 2013), com a mesma qualidade de outras metodologias científicas utilizadas. Segundo Meyer e Booker (2001), a escolha dos especialistas é realizada em função do reconhecimento de seus pares e do seu conhecimento da área de estudo quanto a sua competência sobre o tema abordado. Além disso, o uso desse método é favorável ao pesquisador que ao explorar o conhecimento e a experiência de especialistas proporciona observações, críticas e julgamentos que possibilitam a discussão sobre o tema além de buscar soluções criativas para os problemas e incorporar credibilidade à pesquisa (LIMA, 2014).

3.3.1 Perfil dos analistas

O perfil dos analistas foi escolhido em função de sua competência e conhecimento como pesquisadores na área de Empreendedorismo e Inovação, da participação de Programas de Pós-graduação em Administração em Universidades Públicas Privadas.

A fim de preservar a sua identidade, os analistas foram identificados pelo seu mini-curriculum em ordem numérica.

Analista 1:

Realizou estágio de Pós-Doutorado no Grupo de Pesquisas Cidade Digital Estratégica do Programa de Pós-Graduação em Gestão Urbana da Escola de Arquitetura e Design da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação da Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCPR. Doutor em Administração de Empresas pela Universidade de Fortaleza - UNIFOR, Doutorado SWE pela Universidade de Coimbra - UC, com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES; Mestre em Administração de Empresas pela Universidade de Fortaleza – UNIFOR; Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas pelo Centro Unificado de Ensino de Teresina – CEUT; Graduado em Administração de Empresas pela Universidade Estadual do Piauí - UESPI. Professor da Universidade Federal do Piauí - UFPI (CCHL). Docente do programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da UFPI e do programa de mestrado profissional em Administração Pública - PROFIAP. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Planejamento Estratégico e Marketing, atuando principalmente nas áreas de comportamento do consumidor, empreendedorismo, estratégia para o mercado de música independente, Marketing cultural.

Analista 2:

Doutorado e pesquisador do Programa de Doutorado em Administração na UNIFACCAMP. Mestre em Administração de Empresas. Ex. Coordenador dos cursos de Pós-graduação de Gerenciamento de Projetos-PMI e Marketing Digital & E-Commerce no SENAC-Jundiá. Graduado em Ciência da Computação e Especialista em Tecnologia da Informação Aplicada à Gestão Estratégica pela Fundação Getúlio Vargas. É professor na graduação e Pós na UniFaccamp. Foi professor e coordenador da pós-graduação do Grupo Anhanguera Educacional. Também atua como consultor de empresas nas áreas de Gestão de Negócios, com ênfase em desenvolvimento de sistemas e gerenciamento de projetos.

Analista 3:

Doutora em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (2017-2021). Mestra em Desenvolvimento e Meio Ambiente pela Universidade Federal do Piauí (2010). Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas pela Universidade Estadual do Piauí (2006). Graduada em Administração de empresas pela AESPI (2003). Professora Efetiva da Universidade Federal do

Piauí com lotação no Centro de Educação Aberta e à Distância – CEAD e Coordenadora do Curso de Administração - CEAD.

Analista 4:

Doutor em Administração de Micro e Pequenas Empresas pela UNIFACCAMP; Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade de Brasília-UNB (2002); Especialista em MBA Executivo Internacional pela FEA-USP (1994); Graduação em Administração pela Faculdade de Ciências Exatas, Administrativas e Sociais de Brasília-FACEAS (1992); dez anos de atuação no ensino superior junto à Universidade de Brasília-UNB e 12 anos como professor efetivo da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri -UFVJM e membro titular do Conselho Superior da UFVJM. Tem experiência profissional em Administração, atuando principalmente em Marketing, Planejamento Estratégico, Adm Empresas Estatais, Adm da Produção, Gestão do Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS), Gestão do Turismo; Empreendedorismo. Experiência empresarial no setor de transportes, turismo e posto revenda de Combustíveis.

Analista 5:

Doutor em Administração de Empresas pelo Centro Universitário Campo Limpo Paulista; Mestre em Educação pela Universidade Cidade de São Paulo (2013); Pós Graduado em Docência do Ensino Superior SP (2008), e Logística das Operações Comerciais (2009); Graduado em Administração pela Fundação Getulio Vargas - SP (1991). Professor do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza - Fatec Sebrae e Fatec Zona Leste. Leciona no Cursos de Gestão de Negócios e Inovação e Gestão de Recursos Humanos a disciplina de Empreendedorismo e Inovação. Experiência relevante como Empreendedor na área de Comércio Exterior. Ministra Aula como professor convidado nos Curso de MBA Gestão Empresarial da Fundação Getúlio Vargas - Educação Executiva - IDE - FGV/RJ, SENAC, Faculdade SEBRAE, assim como orienta Monografias nos cursos MBA EAD USP-ESALQ.e MBA EAD EACH-USP.

3.3.2 Processo de Execução do Juri Especialista

O processo de execução do Juri Especialista para validação de conteúdo do Questionário sobre Comprometimento Organizacional foi realizado com cinco analistas na temática Empreendedorismo e Inovação, cujos perfis profissionais e formativos foram

evidenciados, de reconhecida competência nacional, os quais foram convidados a participar desse Juri Especialista. Foi contatado o Juri Especialista via *whatsapp* bem como enviado e-mail com o convite juntamente com um resumo bibliográfico a respeito da temática e o endereço do formulário do Google para que pudessem realizar sua análise e teste de resposta. Após o recebimento de suas respostas, foram feitos os ajustes no questionário, de acordo com suas sugestões de melhoria.

A apreciação final do Questionário sobre o Comprometimento Organizacional pode ser realizada pela leitura do Apêndice C desta tese, constando a validação do questionário, que indicou a sua clareza de linguagem e viabilidade de aplicação. Além disso, a validação teve a intenção de aferir se o instrumento selecionado tem pontos falhos quanto à sintática (referente a verbos, adjetivos, advérbios), validade semântica (temas), expressiva (linguagem e clareza) e léxica (ordem das orações); e se mantem que os dados levantados responderão à pergunta de estudo e aos objetivos propostos (GIL, 2008).

Essa etapa possibilitou ajustar os elementos relativos às dimensões conceituais para torná-las mais compreensíveis, com vistas a expandir tanto o entendimento dos respondentes quanto ser uma extensão daquilo que busca a pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2009; SANTOS, 2012). Em um segundo momento, após a validação, foi realizada a pesquisa de campo de fevereiro a março de 2023, realizada com proprietário de Micro e Pequenas Empresas localizadas na cidade de Teresina-PI, que estão na base de dados do SEBRAE-PI.

3.4 Instrumento da Pesquisa

O participante da pesquisa teve a opção de responder ao questionário de forma online (Google Docs) ou em versão impressa. O referido instrumento inicia com questões dedicadas aos dados demográficos e ocupacionais, e sua segunda parte agrupa o questionário sobre Comprometimento Organizacional que foi aplicado com empreendedores de pequenas e médias empresas.

A entrevista iniciou com perguntas fechadas quanto aos dados demográficos e ocupacionais, para obtenção dessas informações foi elaborado um questionário, com o intuito de facilitar a coleta dos dados. Portanto, o instrumento de coleta de dados quanto aos dados demográficos e ocupacionais e a população de interesse, segundo Robbins (2005), foi descrita de acordo com as características sociodemográficas.

A segunda etapa da entrevista foi utilizada um questionário adaptado sobre o construto Comprometimento Organizacional (PORTER; SMITH, 1970), do tipo Likert, que se relaciona

com a medição do compromisso afetivo e conta entre os instrumentos de medição mais utilizados (MATHIEU *et al.*, 2000; MATHIEU; ZAJAC, 1990).

O questionário sobre comprometimento organizacional é constituído a partir do modelo de tridimensional (afetivo, normativo, de continuidade) de Meyer e Allen (1991). O questionário é composto por 15 itens, dos quais 6 são polarizados negativamente (Apêndice C). A maioria dos estudos revelou uma estrutura de um fator para o questionário sobre comprometimento organizacional (FERRIS; ARANYA, 1983; MAIER; WOSCHÉE, 2002; MATHIEU *et al.*, 2000; MORROW; MCELLROY, 1986; MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979; TAYYAB, 2007). Várias investigações, no entanto, sugerem uma estrutura de dois fatores, na qual os itens polarizados positiva e negativamente carregam fatores diferentes, embora altamente correlacionados (LEE, 2005; TETRICK; FRAKAS, 1988; CAUGHT; SHADUR; RODWELL, 2000; YOUSEF, 2003). A partir dos resultados disponíveis, Caught *et al.* (2000) chegam à conclusão de que um segundo fator de itens polarizados negativamente não fornece nenhum valor epistêmico importante, mas representa um artefato metodológico que emerge da polarização linguística dos itens.

3.5 Coleta dos dados

Em uma etapa inicial, foi realizado contato com a gerência do SEBRAE-PI de Teresina-PI, no intuito de explicar a relevância e os objetivos da pesquisa, bem como obter acesso às Micro e Pequenas Empresas. A gerência do SEBRAE-PI apoiou a pesquisa autorizando a sua realização.

Foi extraído da lista de empresas cadastradas na base de dados do SEBRAE-PI, por escolha probabilística, ou seja, todos os elementos do universo têm a mesma oportunidade de ser selecionado para a amostra, e, a ordem de contato com as mesmas para convite à participação na pesquisa, sendo o contato estabelecido pelo autor da presente pesquisa com o proprietário da empresa com o apoio do SEBRAE-PI.

A aplicação do questionário foi realizada a tratativa de forma presencial e online. A coleta de dados iniciou em 8 de fevereiro de 2023 e finalizou em 18 de março de 2023. Primeiramente, foi enviado o questionário validado via e-mail e whatsapp para 850 proprietários de Micro e Pequenas Empresas da cidade de Teresina-PI, sendo enviado novamente de forma online para mais 200 proprietários de Micro e Pequenas Empresas com o objetivo de atingir o número indicado da amostra.

Para coletar os dados foi utilizado o instrumento online, disponível na plataforma

Google Docs (<https://forms.gle/LhwibfifeWNFHXog9>), ou em formato impresso, conforme conveniência e preferência do participante. Ressalta-se que das 414 respostas obtidas, 285 foram obtidas de forma presencial, em que o pesquisador foi até o proprietário da Micro e Pequenas Empresas e este respondeu o questionário de forma online ou impressa, sendo 242 online e 43 impressos devido o respondente preferir essa modalidade ou no local a internet não estava permitindo o acesso ao forms utilizado. Salienta-se que as respostas impressas depois foram transferidas pelo pesquisador para o questionário online para se somar ao quantitativo que foi levantado e posterior análise.

É válido deixar claro que a maioria das empresas que foram visitadas pelo pesquisador abrem o estabelecimento de domingo à domingo, o que facilitou bastante na coleta dos dados. Portanto, a maior parte dos dados coletados foi na própria empresa junto ao proprietário ou em duas ocasiões que aconteceram eventos do SEBRAE-PI, momento que o pesquisador teve a oportunidade de maior aproximação dos empresários de Micro e Pequenas Empresas da cidade de Teresina-PI. Por sua vez, foi obtido 129 respostas online, ou seja, sem a presença do pesquisador indo diretamente até ao proprietário das Micro e Pequenas Empresas da cidade de Teresina-PI.

O responsável pelas respostas da pesquisa foi o proprietário de Micro e Pequenas Empresas da cidade de Teresina-PI, que respondeu somente uma vez o questionário, sendo, assim, obtido uma única resposta por empresa. Além disso, nenhum questionário foi descartado.

Para responder o questionário, o proprietário das Micro e Pequenas Empresas, primeiramente, realizaram a assinatura do Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE), cujo modelo se encontra no APÊNDICE A, momento que os respondentes confirmaram a disponibilidade em participar da pesquisa. Em seguida, foram orientados a responderem o instrumento online, disponível na plataforma Google Docs (<https://forms.gle/LhwibfifeWNFHXog9>), ou em formato impresso, conforme conveniência e preferência do participante.

Os questionários respondidos de forma impressa forão prontamente colocados em envelope com lacre e, em seguida, lançados no sistema Google Docs pelo autor da pesquisa. Além disso, foram garantidos o sigilo acerca das informações obtidas e a confidencialidade dos participantes em todas as etapas.

3.5 Análise dos dados

A análise de dados teve como objetivo descrever e analisar os dados que foram coletados por meio dos instrumentos de coleta citados na seção anterior (COLLIS; HUSSEY, 2005). Nesse sentido, cabe destacar que a análise dos dados ocorreu após a conclusão de todas as etapas da coleta de dados, para que, em seguida, fosse possível realizar as discussões em torno do objeto de pesquisa.

A presente pesquisa analisou e testou o modelo, que utilizou o Comprometimento Organizacional visto a partir da percepção dos empreendedores das pequenas e médias empresas da cidade de Teresina-PI. A análise dos dados coletados está de acordo com os objetivos estabelecidos. Na análise foi utilizado o questionário validado e adaptado de Meyer e Allen (1991) em formato de escala Likert com o intuito de analisar comprometimento organizacional nas Micro e Pequenas Empresas. Com o intuito de verificar o alcance do comprometimento organizacional, foi realizado as análises com a utilização do pacote estatístico SPSS versão 22.0 para análise descritiva dos dados e o Smart PLS 4.0 para modelagem de equações estruturais (STEHLIK-BARRY; BABINEC, 2017).

4 ANÁLISE E RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise dos dados e discussão dos resultados – apresentada estatisticamente, correlacionando teoria e o Comprometimento Organizacional visto a partir da percepção dos empreendedores das pequenas e médias empresas da cidade de Teresina-PI, bem como o teste das hipóteses. Foram analisados os resultados da pesquisa de campo por meio de questionários aplicados. A partir das tabelas foram realizados gráficos e quadros apresentados nesta seção.

4.1 Perfil dos respondentes

Na amostra de respondentes da pesquisa utilizada nesse trabalho, Vergara (2014, p. 46) reforça que “um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo) possuem as características que foram objeto de análise. População amostral é a parte do universo (população) escolhida segundo critério de representatividade”.

Yin (2015) ainda destaca que o sujeito poderá ser a unidade física ou poderá ser o indivíduo, devendo então ser definido a unidade a ser pesquisada, quanto a sua região física ou geográfica.

O perfil demográfico e ocupacional dos respondentes do estudo foi traçado a partir das respostas às questões referente ao gênero, faixa etária, estado civil, escolaridade, tempo de serviço, enquadramento empresa, setor econômico e ramo de atividade, conforme questionário aplicado (APÊNDICE B). A tabela 1 demonstra o gênero dos respondentes do estudo.

Tabela 1 – Gênero dos empresários

Gênero	Frequência	%
Masculino	204	49,3
Feminino	210	50,7
Total	414	100,0

Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

Observou-se um equilíbrio entre os respondentes do gênero feminino (50,7%) e masculino (49,3%)¹ da amostra. De acordo com a pesquisa do GEM – Global Entrepreneurship

¹ Com a criação da figura do Microempreendedor Individual (MEI) em 2008, por meio da Lei Complementar nº 128/2008, mais e mais mulheres puderam realizar o sonho de regularizar o próprio negócio. Atualmente, elas já representam mais de 45% dos empreendedores individuais do Brasil, de acordo com pesquisa do Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa (Sebrae), divulgada neste ano. (<http://g1.globo.com/mato-grosso-do-sul/especial-publicitario/sebrae/crescendo-com-o-sebrae/noticia/2015/11/mulheres-representam-45-dos-empresarios-individuais-do-brasil.html>)

Monitor (2019), estimava-se no Brasil, que os empreendedores dividem-se em (50,0%) homens e (50,0%) mulheres.

Outra evidência desse crescimento é demonstrada por Machado e Nassif (2014) sobre a presença e o crescimento das mulheres na esfera econômica atual, demonstrando a inversão ou equiparação dos movimentos da relação empreendedorismo e trabalho verificado na sociedade até então, não se tratando somente de complementação de renda familiar.

No que diz respeito à faixa etária dos respondentes, houve uma predominância de indivíduos com idade entre os 34 a 41 anos, representando (63,0%) dos respondentes, conforme tabela 2.

Tabela 2 – Idade dos empresários

Idade	fi	fr%
18-25	11	2,7
26-33	92	22,2
34-41	261	63,0
42-48	44	10,6
Acima de 49	6	1,4
		100,0
Total	414	100

Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

Conforme a Tabela 3, no que diz respeito ao estado civil dos empreendedores de Teresina, observou-se que 77,1% dos entrevistados eram casados, seguido de 16,2% solteiros.

Tabela 3 – Estado Civil

Estado Civil	fi	fr%
Solteiro (a)	67	16,2
Casado (a)	319	77,1
Separado (a) Judicialmente	5	1,2
Divorciado (a)	18	4,3
Viúvo (a)	5	1,2
Outro (a)	0	0
Total	414	100

Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

Em relação ao nível de escolaridade dos pesquisados, obteve-se uma parcela relevante de respondentes com Ensino Médio (59,4%), seguido por pessoas com Ensino Superior (36,7%). Percebe-se uma relação entre o perfil idade e a escolaridade dos respondentes. Não ficou demonstrado nenhum tipo de dificuldade em relação ao entendimento do instrumento de coleta de dados aplicado, conforme a tabela 4.

Tabela 4 – Nível de escolaridade dos empresários

Escolaridade	Fi	fr %
1 Ensino fundamental	2	5
2 Ensino médio	246	59,4
3 Ensino superior	152	36,7
4 Pós-graduação	11	2,7
5 Mestrado	1	2
6 Doutorado	2	5
Total	414	100

Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

Em relação ao tempo de serviço dos pesquisados, obteve-se uma parcela relevante de respondentes com cinco a nove anos de empresa, com (51,4%), seguido por pessoas com tempo de serviço entre dez e quatorze anos de empresa (41,5%), conforme a tabela 5.

Tabela 5 – Tempo de serviço dos empresários

Tempo de Serviço	Fi	fr %
De 5 a 9 anos	213	51,4
De 10 a 14 anos	172	41,5
De 15 a 19 anos	23	5,6
Acima de 20 anos	6	1,4
Total	414	100

Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

No que se refere ao enquadramento da empresa, o resultado apontou que 84,5% dos empreendedores eram proprietários de uma Microempresa (ME), seguido de 11,8% de Microempreendedor Individual (MEI) e 3,6% de donos de Empresa de Pequeno Porte (EPP).

Em relação ao setor econômico das empresas, obteve-se uma parcela relevante do setor econômico - Comércio (77,5%), seguido por empresas do setor de Serviços (21,0%), conforme indicado na tabela 6.

Tabela 6 – Setor econômico das empresas

Setor econômico	Fi	fr %
Comércio	321	77,5
Indústria	6	1,4
Serviços	87	21,0
Total	414	100

Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

Notou-se um equilíbrio na amostragem quanto ao ramo de atividade das empresas pesquisadas. Sendo assim, percebeu-se uma ocorrência um pouco superior de empresas de calçados (22,0%), seguido por empresas de confecções (17,6%). Os ramos de atividade menos evidentes foram papelaria e outros, perfazendo um valor de 17,4% da amostra analisada,

conforme a tabela 7.

Tabela 7 – Ramo de atividade das empresas

Ramo de atividade	Fi	fr %
Calçados	91	22,0
Confecções	73	17,6
Restaurante	63	15,2
Farmácia	45	10,9
Armarinho	70	16,9
Papelaria	49	11,8
Outros	23	5,6
Total	414	100

Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

O tópico seguinte apresenta a análise descritiva dos construtos da pesquisa. A análise dos dados quantitativos referentes às características sociodemográficas dos respondentes foi realizada a partir de suas informações pessoais que foram solicitadas no preenchimento do questionário eletrônico disponibilizado. As variáveis tratadas permitiram breve e clara caracterização da amostra, com referência a gênero, faixa etária, escolaridade e estado civil.

4.2 Análise dos *Constructos*

Apresentam-se nessa etapa do estudo os resultados dos indicadores obtidos na análise dos *constructos* integrantes do modelo testado na pesquisa, da seguinte forma: apresentar-se-á cada indicador medido no *constructo*, seguido pelo número de respostas para cada item. Além disso, apresenta-se o resultado das estatísticas descritivas, em que são demonstrados: média, desvio-padrão, coeficiente de variação, índices de assimetria e de curtose. Tem-se que os índices de assimetria e de curtose buscaram avaliar as indicações de normalidade das distribuições.

4.2.1 Comprometimento afetivo

O comprometimento afetivo é um importante aspecto que reflete o vínculo emocional dos funcionários com a organização em que trabalham. É um conceito que se baseia na ideia de que os funcionários que possuem um alto grau de compromisso emocional têm uma sensação de integração e identificação com a empresa (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979; PORTER; CRAMPON; SMITH, 1976; MEYER; KAM; GOLDBERG; BREMNER, 2013; MEYER; STANLEY; HERSCOVITCH; TOPOLNITSKY, 2002; VAN DICK;

ULLRICH, 2013).

O comprometimento afetivo refere-se à conexão emocional profunda que os funcionários estabelecem com a organização. Esses funcionários desenvolvem um senso de pertencimento e lealdade, sentindo-se parte integrante da empresa e alinhados com seus valores, objetivos e cultura organizacional. Eles experimentam um envolvimento positivo e afetivo com a organização, o que influencia diretamente seu comportamento e desempenho no trabalho.

Quando os funcionários estão comprometidos afetivamente, eles demonstram maior disposição para se dedicar às tarefas e responsabilidades, exibindo um nível mais elevado de motivação e engajamento. Eles estão dispostos a fazer esforços extras para contribuir para o sucesso da organização, pois se sentem emocionalmente ligados a ela. Além disso, o comprometimento afetivo está associado a uma maior probabilidade de permanência na empresa, pois os funcionários sentem um forte senso de fidelidade e conexão.

As pesquisas sobre o comprometimento afetivo ressaltam sua importância para as organizações, pois está relacionado a uma série de resultados positivos. Funcionários com alto comprometimento afetivo tendem a ter melhor desempenho, maior satisfação no trabalho e maior propensão a compartilhar o conhecimento e colaborar com seus colegas. Além disso, eles são mais resilientes diante de desafios e mudanças, mostrando-se mais dispostos a se adaptar e superar obstáculos.

Para as organizações, cultivar o comprometimento afetivo dos funcionários é essencial. Isso pode ser alcançado por meio de práticas de gestão que promovam um ambiente de trabalho positivo, estimulem o senso de pertencimento e valorizem a contribuição individual. A criação de uma cultura organizacional inclusiva, que valorize e reconheça os esforços e realizações dos funcionários, contribui para fortalecer o comprometimento afetivo e, conseqüentemente, melhorar a performance e os resultados da empresa.

Em resumo, o comprometimento afetivo dos funcionários representa o apego emocional que eles desenvolvem em relação à organização. É um fator que influencia diretamente o comportamento e o desempenho dos funcionários, sendo associado a maior motivação, engajamento e satisfação no trabalho. Cultivar o comprometimento afetivo por meio de práticas de gestão adequadas é fundamental para promover um ambiente de trabalho positivo e alcançar melhores resultados organizacionais.

Os resultados das estatísticas descritivas do *constructo* comprometimento afetivo são apresentados na tabela 8, para os seis itens avaliados.

Tabela 8 – Estatísticas descritivas do *constructo* comprometimento afetivo

N 414	ESCALA					Estatísticas descritivas				
	1	2	3	4	5	Méd	d. p	C.V.	Assim.	Curt.
Comp1	0,2	1,0	4,8	35,0	58,9	4,51	,659	,434	-1,430	2,724
Comp2	-	0,7	4,3	37,0	58,0	4,52	,617	,381	-1,108	1,072
Comp3*	1,7	1,9	5,6	40,1	50,7	4,36	,814	,663	-1,728	4,032
Comp5	0,7	0,7	6,6	39,4	52,7	4,43	,712	,506	-1,435	3,272
Comp6	0,2	-	5,8	40,8	53,1	4,47	,628	,395	-,990	1,410
Comp14	0,2	1,2	8,0	40,1	50,5	4,39	,708	,501	-1,102	1,421

Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

Diante da análise apresentada de frequência dos dados, nota-se que o comprometimento afetivo ocorre em todos os itens. Percebe-se uma maior concentração de respostas para as notas mais altas da escala.

O item dois da escala utilizada para comprometimento afetivo (eu acredito que os funcionários recomendam mais do antes a minha empresa para seus amigos trabalharem) apresentou um resultado bastante significativo (média = 4,52) da escala do *constructo* de segunda ordem comprometimento afetivo. Destaca-se que o item três (eu acredito que os funcionários hoje têm pouca lealdade do que antes com a empresa) tem o sinal invertido e antes de analisar os dados foi realizado o ajuste.

As médias obtidas sugerem que os respondentes avaliaram de forma positiva o comprometimento afetivo, já que surgiram médias acima de 4,00. No entanto, nota-se que o desvio-padrão e o coeficiente de variação dos itens apresentaram pouca variação, o que significa uma menor dispersão dos dados.

4.2.2 Comprometimento normativo

O comprometimento normativo é uma dimensão do comprometimento organizacional que difere do comprometimento afetivo no sentido de que não está relacionado a nenhum apego emocional individual dos membros da organização. Em vez disso, ele reflete uma obrigação moral e ética que os funcionários sentem em relação à empresa (MEYER *et al.*, 2013; WIENER, 1982; WIENER; VARDI, 1980).

Enquanto o comprometimento afetivo está centrado no vínculo emocional e na identificação com a organização, o comprometimento normativo é baseado na percepção de que os funcionários possuem uma responsabilidade moral de permanecer na empresa e cumprir com suas obrigações. Isso pode ser influenciado por fatores como o cumprimento regular dos salários pelo empregador ou a noção de que, em tempos de dificuldades

econômicas, seria moralmente errado enfraquecer ainda mais a própria empresa mudando para uma empresa concorrente.

O comprometimento normativo está relacionado ao cumprimento de normas sociais e expectativas éticas associadas ao papel de funcionário. Os indivíduos que possuem um alto grau desse tipo de comprometimento sentem uma forte obrigação de permanecer na organização, mesmo que possam ter oportunidades melhores em outras empresas. Eles acreditam que é seu dever moral e ético permanecer leais à empresa que lhes proporciona emprego e sustento.

Essa dimensão do comprometimento organizacional pode ser influenciada por fatores como valores pessoais, crenças éticas e normas sociais. Por exemplo, um funcionário que valoriza a estabilidade e a segurança no emprego pode sentir-se moralmente obrigado a permanecer em uma organização que oferece esses benefícios, mesmo que receba ofertas mais vantajosas de outras empresas.

No entanto, é importante destacar que o comprometimento normativo pode ter suas limitações. Embora os funcionários possam sentir uma obrigação moral de permanecer na organização, isso nem sempre resulta em um alto nível de engajamento e desempenho no trabalho. O comprometimento normativo, por si só, pode não ser suficiente para motivar os funcionários a se dedicarem plenamente às suas tarefas e responsabilidades. Portanto, é essencial que as organizações também promovam o comprometimento afetivo e instrumental, que são outras dimensões do comprometimento organizacional, para alcançar um nível mais abrangente de envolvimento e eficácia organizacional.

Em resumo, o comprometimento normativo representa a obrigação moral e ética que os funcionários sentem em relação à organização. Não está relacionado a um apego emocional individual, mas sim à percepção de que é seu dever moral permanecer na empresa e cumprir com suas obrigações. Essa dimensão do comprometimento organizacional é influenciada por normas sociais, valores pessoais e crenças éticas. No entanto, é importante complementar o comprometimento normativo com outras formas de comprometimento para promover um engajamento mais completo e sustentável dos funcionários.

Os resultados das estatísticas descritivas do *constructo* comprometimento normativo são apresentados na tabela 9, para os cinco itens avaliados.

Tabela 9 – Estatísticas descritivas do *constructo* comprometimento normativo

N 414	ESCALA	Estatísticas descritivas
----------	--------	--------------------------

	1	2	3	4	5	Méd	d. p	C.V.	Assim.	Curt.
Comp7	0,7	2,2	10,1	37,7	49,3	4,33	,801	,642	-1,253	1,779
Comp8	0,5	0,7	4,3	38,9	55,6	4,48	,663	,439	-1,468	3,610
Comp9*	1,9	1,7	8,2	37,9	50,2	4,33	,848	,720	-1,616	3,319
Comp12*	1,2	2,2	6,8	40,8	49,0	4,34	,798	,638	-1,528	3,186
Comp13	0,5	1,0	4,8	36,2	57,5	4,49	,681	,464	-1,546	3,561

Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

Diante da análise apresentada de frequência dos dados, nota-se que o comprometimento normativo ocorreu em todos os itens. Percebe-se que os itens “comp 9” (acredito que hoje os funcionários mais do que antes mudariam facilmente de empresa) e “comp 12” (Eu acredito que hoje os funcionários têm mais dificuldades do que antes para concordar com as políticas da empresa em assuntos importantes relativos à eles) da escala utilizada para comprometimento normativo apresentam o sinal invertido e antes de analisar os dados foram realizados os ajustes. Em contrapartida, tem-se que os itens oito (Eu acredito que hoje os funcionários executam o seu melhor mais do que antes em termos de desempenho no trabalho) e treze (Eu acredito que hoje os funcionários se importam mais do que antes acerca do destino da empresa), da escala utilizada para comprometimento normativo apresentaram um resultado bastante significativos (médias acima de 4,40) da escala do *constructo* de segunda ordem comprometimento normativo.

As médias obtidas sugerem que os respondentes avaliaram de forma positiva o comprometimento normativo, já que surgiram médias acima de 4,00. No entanto, nota-se que o desvio-padrão e o coeficiente de variação dos itens apresentaram pouca variação, o que significa uma menor dispersão dos dados.

4.2.3 Comprometimento de continuidade

O comprometimento de continuidade é uma dimensão do comprometimento organizacional que surge da motivação dos funcionários em evitar custos iminentes associados a uma possível mudança de empregador (ALLEN; MEYER, 1990; MEYER *et al.*, 2013).

Essa forma de comprometimento está relacionada à percepção de que os funcionários têm muito a perder caso decidam deixar a organização. Eles consideram os custos financeiros, emocionais e de carreira que poderiam surgir ao buscar uma nova oportunidade de emprego. Esses custos iminentes podem incluir a perda de benefícios, a necessidade de se adaptar a um novo ambiente de trabalho, a possível falta de estabilidade e a necessidade de reconstruir

redes profissionais.

Os funcionários que possuem um alto grau de comprometimento de continuidade tendem a se sentir presos à organização devido à percepção de que a saída acarretaria custos significativos. Eles podem adiar a busca por novas oportunidades de emprego, mesmo que não estejam totalmente satisfeitos ou engajados no trabalho atual. A motivação principal por trás desse comprometimento é evitar os custos e as incertezas associadas à transição para um novo empregador.

Essa dimensão do comprometimento organizacional está relacionada à racionalidade econômica e à avaliação dos custos e benefícios da permanência versus a saída da organização. Os funcionários podem perceber que, no curto prazo, é mais vantajoso para eles ficarem onde estão, mesmo que isso signifique abrir mão de oportunidades potencialmente melhores em outras organizações.

No entanto, é importante notar que o comprometimento de continuidade pode ter implicações tanto positivas quanto negativas. Por um lado, ele pode contribuir para a retenção de funcionários de alto desempenho e experientes, pois eles estão motivados a evitar os custos de uma transição. Por outro lado, pode levar à complacência e ao conformismo, impedindo a busca de novos desafios e oportunidades de crescimento profissional.

Para as organizações, é fundamental entender o comprometimento de continuidade dos funcionários e encontrar um equilíbrio entre a retenção de talentos valiosos e a promoção de um ambiente que estimule o engajamento e o desenvolvimento contínuo. Estratégias como programas de desenvolvimento de carreira, reconhecimento e recompensas adequadas, e um ambiente de trabalho positivo e estimulante podem ajudar a equilibrar a motivação de evitar custos com a necessidade de crescimento e progresso profissional.

Em resumo, o comprometimento de continuidade surge da motivação dos funcionários em evitar os custos iminentes associados a uma possível mudança de empregador. Eles percebem que deixar a organização acarretaria custos financeiros, emocionais e de carreira significativos. No entanto, é importante equilibrar o comprometimento de continuidade com a promoção do engajamento e do desenvolvimento profissional dos funcionários, a fim de garantir um ambiente organizacional saudável e sustentável.

Os resultados das estatísticas descritivas do *constructo* comprometimento de continuidade serão apresentados na tabela 10, para os quatro itens avaliados.

Tabela 10 – Estatísticas descritivas do *constructo* comprometimento de continuidade

N	ESCALA	Estatísticas descritivas
---	--------	--------------------------

414										
	1	2	3	4	5	Méd	d. p	C.V.	Assim.	Curt.
Comp4	0,7	-	4,8	37,9	56,5	4,50	,659	,435	-1,562	4,422
Comp10	0,5	0,5	7,1	39,1	52,7	4,43	,691	,478	-1,248	2,357
Comp11*	0,5	1,9	5,8	37,0	54,8	4,44	,733	,537	-1,487	2,870
Comp15*	0,7	0,7	6,8	38,6	53,1	4,43	,715	,512	-1,438	3,204

Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

Diante da análise apresentada de frequência dos dados, nota-se que o comprometimento de continuidade ocorreu em todos os itens. Percebe-se uma maior concentração de respostas para as notas mais altas da escala nos itens “comp4” (Eu acredito que hoje os funcionários aceitariam outras tarefas mais do que antes para manter o trabalho na empresa). Ressalta-se que os itens “comp 11” (Eu acredito que hoje os funcionários não esperam ganhar mais do que antes permanecendo na empresa indefinidamente) e “comp 15” (Eu acredito que hoje mais do que antes os funcionários acham que trabalhar na minha empresa foi uma péssima decisão) da escala utilizada para comprometimento de continuidade possuem a inversão de sinal dos itens e antes de analisar os dados foram realizadas os ajustes.

As médias obtidas sugerem que os respondentes avaliaram de forma positiva o comprometimento de continuidade, já que surgiram médias acima de 4,00. Nota-se que o desvio-padrão e o coeficiente de variação dos itens apresentaram pouca variação, o que significa uma menor dispersão dos dados.

O comprometimento dos funcionários é maior quanto maior eles percebem os custos de tal mudança (por exemplo, realocação, perdas salariais, perda de contatos pessoais com ex-colegas). A este respeito, os investimentos anteriores que um funcionário fez na organização (por exemplo, conhecimentos especializados adquiridos) e os possíveis benefícios obtidos através deles (“apostas paralelas”, por exemplo, pagamento extra, reivindicações de pensão) desempenham um papel importante (MEYER et al., 2002).

4.3 Análise de escala Likert pelo Agregativo de Scarpi

De forma complementar, buscou-se analisar as respostas por meio do Agregativo de Scarpi, com o objetivo de “obter os níveis de aderência ou de concordância a uma proposição (ou item ou assertiva) ou a um fator” (SCARPI, 2010, p. 548), cuja equação é apresentada no item (1), onde s é o número de postos da escala e q_i é a quantidade de observações referentes ao posto e QT a quantidade total de respostas obtidas por proposição.

$$(1) \quad GA_{SCARPI} = 100 \left(\frac{\left(\sum_1^s q_i i \right) - QT}{(s-1)QT} \right)$$

Dito isso, foi analisado as respostas por meio do Agregativo de Scarpi, para cada dimensão separadamente a saber: Comprometimento afetivo (tabela 8), Comprometimento normativo (tabela 9) e Comprometimento de continuidade (tabela 10).

Inicialmente, analisou-se a agregativo Scarpi para o construto comprometimento afetivo. Os resultados demonstram que os itens da escala Likert apresentaram um agregativo que pode representar uma concordância muito forte para os itens um e dois. Para os itens três, cinco, seis e quatorze observou-se uma concordância substancial (MEIRELES, 2020; SCARPI, 2010), conforme a tabela 11.

Tabela 11- Agregativo de Scarpi do Construto Comprometimento Afetivo

Comprometimento Afetivo	Diferencial semântico					QT	GAScarpi	Dp	Cp
	1	2	3	4	5				
	DT	D	I	C	CT				
Fator – Comprometimento organizacional									
Eu acredito que os meus funcionários hoje estão mais dispostos do que antes a se esforçar e dão o seu melhor além das expectativas para ajudar no sucesso da empresa.	1	4	20	145	244	414	87,86	15,00	399,00
Eu acredito que os funcionários recomendam mais do que antes a minha empresa para seus amigos trabalharem.	0	3	18	153	240	414	88,04	12,00	402,00
Eu acredito que os funcionários hoje têm pouca lealdade do que antes com a empresa. *	7	8	23	166	210	414	84,06	26,50	387,50
Eu acredito que hoje mais do que antes os valores dos funcionários são semelhantes aos valores da empresa.	3	3	27	163	218	414	85,63	19,50	394,50
Eu acredito que hoje meus funcionários têm mais orgulho do que antes em dizer que trabalham na empresa.	1	0	24	169	220	414	86,65	13,00	401,00
Eu acredito que hoje os funcionários acham mais do que antes que a empresa é o melhor local que já trabalharam.	1	5	33	166	209	414	84,84	22,50	391,50
Fator	13	23	145	962	1.341	2.484	86,18	108,50	2375,50

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Para o construto comprometimento normativo, os resultados apresentaram um nível de agregativo de Scarpi tendendo a uma concordância muito forte para o item oito e treze. Além disso, um nível de concordância substancial para os itens sete, nove e doze da escala likert utilizada no estudo (MEIRELES, 2020; SCARPI, 2010), conforme a tabela 12.

Tabela 12 - Agregativo de Scarpi do Construto Comprometimento Normativo

Comprometimento Normativo	Diferencial semântico					QT	GAScarpi	Dp	Cp
	1	2	3	4	5				
	DT	D	I	C	CT				
Fator – Comprometimento organizacional									
Eu acredito que hoje os funcionários trabalhariam em outras empresas desde que o tipo de atividade fosse semelhante ao da minha empresa.	3	9	42	156	204	414	83.15	33.00	381.00
Eu acredito que hoje os funcionários executam o seu melhor mais do que antes em termos de desempenho no trabalho.	2	3	18	161	230	414	87.08	14.00	400.00
Acredito que hoje os funcionários mais do que antes mudariam facilmente de empresa. *	8	7	34	157	208	414	83,21	32.00	382.00
Eu acredito que hoje os funcionários têm mais dificuldades do que antes para concordar com as políticas da empresa em assuntos importantes relativos a eles. *	5	9	28	169	203	414	83,57	28.00	386.00
Eu acredito que hoje os funcionários se importam mais do que antes acerca do destino da empresa.	2	4	20	150	238	414	87.32	16.00	398.00
Fator	20	32	142	793	1.083	2.070	84,87	123.00	1.947.00

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Conforme os resultados do agregativo de Scarpi, o construto comprometimento de continuidade apresentou uma concordância muito forte para o item quatro da escala testada e uma concordância substancial para os itens dez, onze e quinze da escala Likert (MEIRELES, 2020; SCARPI, 2010), conforme a tabela 13.

Tabela 13 - Agregativo de Scarpi do Construto Comprometimento de Continuidade

Comprometimento de Continuidade	Diferencial semântico					QT	GAScarpi	Dp	Cp
	1	2	3	4	5				
	DT	D	I	C	CT				
Fator – Comprometimento organizacional									
Eu acredito que hoje os funcionários aceitariam outras tarefas mais do que antes para manter o trabalho na empresa.	3	0	20	157	234	414	87.38	13.00	401.00
Eu acredito que os funcionários hoje são mais felizes do que antes por terem escolhido a minha empresa, quando entraram, em detrimento de outras.	2	2	30	162	218	414	85.75	19.00	395.00
Eu acredito que hoje os funcionários não esperam ganhar mais do que antes permanecendo na empresa indefinidamente. *	2	8	24	153	227	414	85,93	22.00	392.00
Eu acredito que hoje mais do que antes os funcionários acham que trabalhar na minha empresa foi uma péssima decisão. *	3	3	28	160	220	414	85,69	20.00	394.00
Fator	10	13	102	632	899	1.656	86,19	74.00	1.582.00

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

O próximo tópico trata da análise do modelo estrutural da pesquisa.

4.4 Análise do modelo estrutural da pesquisa

Em relação à confiabilidade, é importante destacar que todos os construtos do estudo demonstraram indicadores satisfatórios de análise da variância extraída (AVE) acima de 0,50, confiabilidade composta e *Alfa de Cronbach* acima de 0,70 (Hair et al., 2014), conforme apresentado na Tabela 14.

A análise da variância extraída (AVE) é uma medida que indica a proporção de variância de um construto capturada pelos seus indicadores. Valores acima de 0,50 indicam que mais da metade da variância do construto está sendo explicada pelos seus indicadores, o que é considerado um bom índice de confiabilidade. Além disso, a confiabilidade composta é uma medida que avalia a consistência interna de um construto, levando em consideração a correlação entre os indicadores. Valores acima de 0,70 indicam que os indicadores estão medindo de forma consistente o construto em questão.

O *Alfa de Cronbach* é outra medida utilizada para avaliar a confiabilidade interna de um conjunto de itens. Valores acima de 0,70 indicam uma boa consistência interna, ou seja, os

itens estão correlacionados entre si de forma adequada. Portanto, com base nos critérios estabelecidos por Hair et al. (2014), os construtos do estudo apresentaram indicadores satisfatórios de confiabilidade, indicando que os itens utilizados para mensurar cada construto são confiáveis e consistentes.

É importante ressaltar que a confiabilidade dos construtos é fundamental para garantir a validade e a precisão dos resultados obtidos no estudo. Uma medida confiável permite que os pesquisadores tenham maior confiança nos resultados e nas conclusões que podem ser inferidas a partir dos dados coletados.

Em resumo, os indicadores de confiabilidade, como análise da variância extraída (AVE), confiabilidade composta e *Alfa de Cronbach*, foram satisfatórios para todos os construtos do estudo, conforme mostrado na Tabela 14. Esses resultados reforçam a confiabilidade dos itens utilizados para mensurar os construtos e fornecem uma base sólida para a análise e interpretação dos dados coletados.

Tabela 14- Indicadores de confiabilidade dos construtos

	AVE	Confiabilidade composta	Alfa de Cronbach
Comprometimento afetivo	0.765	0.939	0.938
Comprometimento de continuidade	0.713	0.866	0.866
Comprometimento normativo	0.708	0.898	0.897
Comprometimento organizacional	0.688	0.968	0.968

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Tendo em vista que as raízes quadradas dos AVEs não foram maiores do que o coeficiente de correlação entre as variáveis latentes, conclui-se pela ausência de validade discriminante dos construtos analisados (FORNELL; LARCKER, 1981), conforme a Tabela 15.

Tabela 15 - Validade discriminante pelo critério Fornell e Larcker

	afetivo	de continuidade	normativo	organizacional
Comprometimento afetivo	0.875			
Comprometimento de continuidade	0.902	0.845		
Comprometimento normativo	0.913	0.914	0.841	
Comprometimento organizacional	0.976	0.960	0.970	0.830

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Para avaliar a validade discriminante, utilizou-se um critério adicional baseado na análise de variância, seguindo a abordagem proposta por Henseler, Ringle e Sarstedt (2015). Esse critério é conhecido como heterotrait-monotrait ratio (HTMT), que utiliza correlações para avaliar a distinção entre os construtos (HENSELER; RINGLE; SARSTEDT, 2015).

Ao analisar os resultados obtidos, verificou-se que os valores apresentados para o HTMT não foram estatisticamente significativos, uma vez que todos os valores encontrados foram superiores a 0,85 (Henseler, Ringle e Sarstedt, 2015), conforme demonstrado na Tabela 16.

A utilização do HTMT é uma abordagem importante para avaliar a validade discriminante, pois permite examinar a relação entre construtos distintos e medir o grau de distinção entre eles. Valores abaixo de 0,85 são geralmente considerados como evidência de validade discriminante aceitável, indicando que os construtos estão medindo características distintas e não estão altamente correlacionados. No entanto, os resultados encontrados neste estudo revelaram valores acima desse limiar, sugerindo uma sobreposição ou alta correlação entre os construtos. Isso pode indicar uma possível falta de distinção entre os construtos avaliados ou a presença de algum tipo de sobreposição conceitual.

É importante considerar esses resultados ao interpretar os dados do estudo e as conclusões tiradas com base neles. A falta de validade discriminante entre os construtos pode limitar a capacidade de diferenciá-los e pode ter implicações na interpretação dos resultados e nas conclusões do estudo.

Em resumo, foi utilizado o critério HTMT baseado na análise de variância para avaliar a validade discriminante dos construtos. No entanto, os resultados indicaram valores acima de 0,85, sugerindo uma possível falta de distinção entre os construtos avaliados.

Tabela 16 - Validade discriminante pelo critério *heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

	afetivo	De continuidade	normativo	organizacional
Comprometimento afetivo				
Comprometimento de continuidade	1.000			
Comprometimento normativo	0.995	1.035		
Comprometimento organizacional	1.023	1.049	1.042	

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Para verificar a adequação do modelo em relação aos construtos endógenos analisados (RIGDON, 2012), foram realizadas avaliações dos tamanhos dos efeitos (f^2) e (q^2), bem como da relevância preditiva (Q^2). O cálculo do f^2 segue a abordagem proposta por Hair Jr. *et al.* (2014) (Equação 1):

$$f^2 = \frac{R^2 \text{ incluído} - R^2 \text{ excluído}}{1 - R^2 \text{ incluído}} \quad (1)$$

Além disso, a análise dos valores Q^2 , com base na omissão de distância (Omission

Distance - OD) de 5 a 10, é amplamente recomendada como uma forma de análise para a maioria das pesquisas (HAIR JR. *et al.*, 2012). Os valores Q^2 e q^2 estimados pelo procedimento de blindfolding representam uma medida de quão bem o modelo de caminhos é capaz de prever os valores observados inicialmente e qual é o impacto relativo da relevância preditiva, respectivamente.

A análise do tamanho dos efeitos (f^2) é importante para entender a magnitude das relações entre as variáveis no modelo. Valores mais altos de f^2 indicam que uma variável independente tem um efeito substancialmente maior na variável dependente, contribuindo assim para a explicação da variabilidade dessa variável dependente.

A fórmula para o cálculo é:

$$q^2 = \frac{Q^2_{\text{incluído}} - Q^2_{\text{excluído}}}{1 - Q^2_{\text{incluído}}} \quad (2)$$

Os valores Q^2 e q^2 fornecem informações sobre a capacidade preditiva do modelo de caminhos. O Q^2 mede o poder preditivo global do modelo, indicando o quão bem ele é capaz de prever os valores observados. Valores positivos de Q^2 sugerem um bom poder preditivo do modelo. Já o q^2 mede a relevância preditiva de uma variável específica dentro do modelo, fornecendo uma medida de quão bem essa variável contribui para a previsão dos valores observados.

Portanto, ao analisar os tamanhos dos efeitos (f^2) e os valores Q^2 e q^2 , é possível avaliar a adequação do modelo em termos de sua capacidade de explicação e predição. Essas medidas são importantes para compreender a validade e a confiabilidade do modelo de caminhos utilizado na pesquisa. Na Tabela 17, apresenta-se os resultados para os índices f^2 e q^2 .

Tabela 17 - Resultados para os índices f^2 e q^2 .

Índices f^2 dos constructos analisados		
	Efeito f^2	Tamanho
Comprometimento afetivo	0.665	Grande
Comprometimento normativo	0.512	Grande
Comprometimento de continuidade	0.555	Grande
Índices q^2 dos constructos analisados		
	Efeito q^2	Tamanho
Comprometimento afetivo	0.723	Grande
Comprometimento normativo	0.651	Grande
Comprometimento de continuidade	0.662	Grande

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Os construtos de primeira ordem - comprometimento afetivo, normativo e comprometimento de continuidade - desempenharam um papel significativo na definição do comprometimento organizacional nas empresas que foram analisadas (HAIR *et al.*, 2014). Esses construtos representam diferentes aspectos do comprometimento dos indivíduos em relação à organização.

Para avaliar a relevância do modelo testado, podemos considerar o Q^2 , conforme sugerido por Chin (2000). O Q^2 é uma medida que indica o quão bem o modelo é capaz de fazer previsões além dos dados observados. Valores positivos de Q^2 indicam que o modelo possui uma relevância preditiva, ou seja, é capaz de fazer previsões razoavelmente precisas.

Ao observar os resultados do estudo, notou-se que o modelo testado apresentou uma relevância preditiva. Isso significa que o modelo foi capaz de fazer previsões que foram superiores a zero, indicando sua capacidade de explicar e prever o comprometimento organizacional nas empresas analisadas.

Estes resultados são importantes, pois demonstram que os construtos de primeira ordem utilizados no modelo foram relevantes e tiveram um impacto significativo na compreensão do comprometimento organizacional. Essa constatação contribui para o conhecimento teórico e prático, fornecendo insights sobre os fatores que influenciam o comprometimento dos indivíduos em relação às organizações.

Em suma, os construtos de primeira ordem - comprometimento afetivo, normativo e comprometimento de continuidade - foram significativos na definição do comprometimento organizacional das empresas analisadas. Além disso, observou-se uma relevância preditiva do modelo testado, evidenciada pelo Q^2 ser maior do que zero. Estes achados reforçam a importância desses construtos na compreensão do comprometimento organizacional e fornecem suporte teórico para a área de estudos organizacionais.

Os resultados obtidos demonstraram a relevância dos construtos de primeira ordem - comprometimento afetivo, normativo e comprometimento de continuidade - na explicação do comprometimento organizacional. A análise do modelo estrutural revelou que todos estes construtos tiveram efeitos significativos sobre o comprometimento organizacional.

Para o comprometimento afetivo, observou-se um coeficiente β de 0,976, um *t-value* de 181.51 e um valor $p < 0,01$. Isso indica que o comprometimento afetivo teve uma influência substancial e positiva sobre o comprometimento organizacional, sendo estatisticamente significativo.

Da mesma forma, o comprometimento normativo também se mostrou relevante na explicação do comprometimento organizacional. O coeficiente β foi de 0,970, o *t-value* foi de

139.071 e o valor $p < 0,01$. Esses resultados indicam que o comprometimento normativo exerceu um impacto significativo e positivo sobre o comprometimento organizacional.

O comprometimento de continuidade também foi considerado relevante na explicação do comprometimento organizacional, com um coeficiente β de 0,960, um t -value de 100.054 e um valor $p < 0,01$. Isso significa que o comprometimento de continuidade teve uma influência significativa e positiva sobre o comprometimento organizacional.

Esses resultados são visualizados nas figuras 1 e 2, que apresentam o modelo estrutural com os valores dos construtos de primeira ordem e os resultados do *Teste T de Student (bootstrapping)*.

Em suma, os resultados evidenciam a importância dos construtos de primeira ordem - comprometimento afetivo, normativo e comprometimento de continuidade - na explicação do comprometimento organizacional. Esses construtos demonstraram efeitos significativos e positivos sobre o comprometimento organizacional, conforme evidenciado pelos coeficientes β , t -values e valores p obtidos. Essas descobertas contribuem para a compreensão mais aprofundada dos fatores que influenciam o comprometimento dos indivíduos em relação às organizações.

Vale ressaltar alguns aspectos importantes em relação aos resultados apresentados. Primeiramente, é relevante considerar que o objeto de estudo é um construto multidimensional, ou seja, o comprometimento organizacional é composto por diferentes dimensões, representadas pelos construtos de primeira ordem, como o comprometimento afetivo, normativo e de continuidade.

Ao discutir os resultados, é adequado analisar estas dimensões individualmente e sua importância para o comprometimento organizacional como um todo, que é o construto de segunda ordem. Dessa forma, compreendemos que as dimensões afetiva, normativa e de continuidade contribuem para a formação do comprometimento organizacional em sua totalidade.

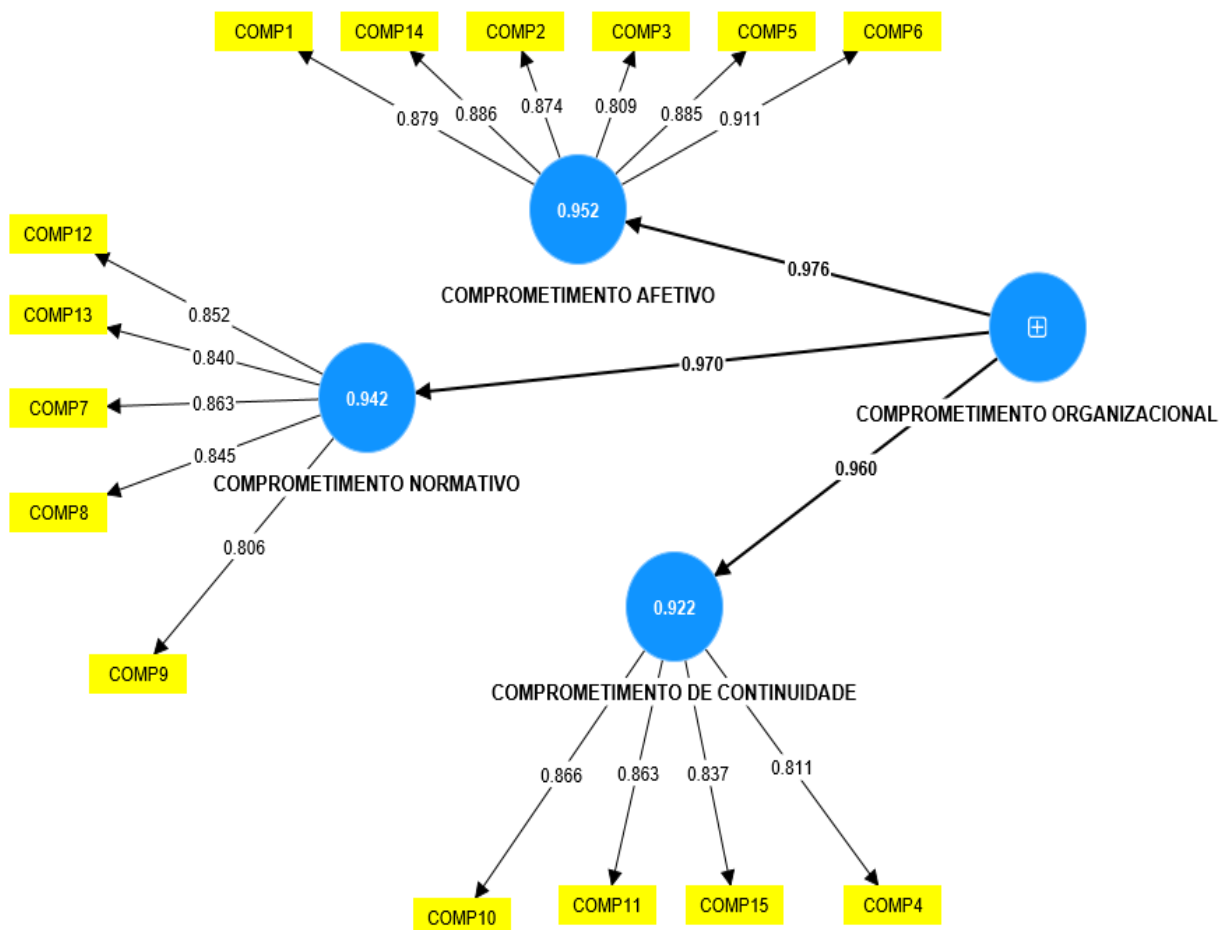
No contexto do presente estudo, em que todas as dimensões estão relacionadas ao mesmo objeto - o comprometimento organizacional -, é esperado que haja uma interconexão e ausência de validade discriminante entre essas dimensões. Isso significa que as dimensões afetiva, normativa e de continuidade estão relacionadas e se complementam na construção do comprometimento organizacional, refletindo diferentes aspectos do envolvimento dos indivíduos com a organização.

Portanto, a ausência de validade discriminante entre as dimensões é justificada pelo fato de todas estarem relacionadas ao mesmo objeto de estudo, ou seja, o comprometimento

organizacional. Essa constatação reforça a compreensão de que as dimensões trabalham em conjunto e são complementares na formação do comprometimento organizacional.

Essa abordagem multidimensional proporciona uma visão mais abrangente e aprofundada do comprometimento organizacional, considerando suas diferentes facetas e destacando a importância de cada uma das dimensões para sua compreensão. Esses resultados têm implicações significativas para a teoria e prática organizacional, permitindo um melhor entendimento dos fatores que influenciam o comprometimento dos indivíduos e proporcionando insights para estratégias de gestão de pessoas e fortalecimento da relação entre os colaboradores e a organização.

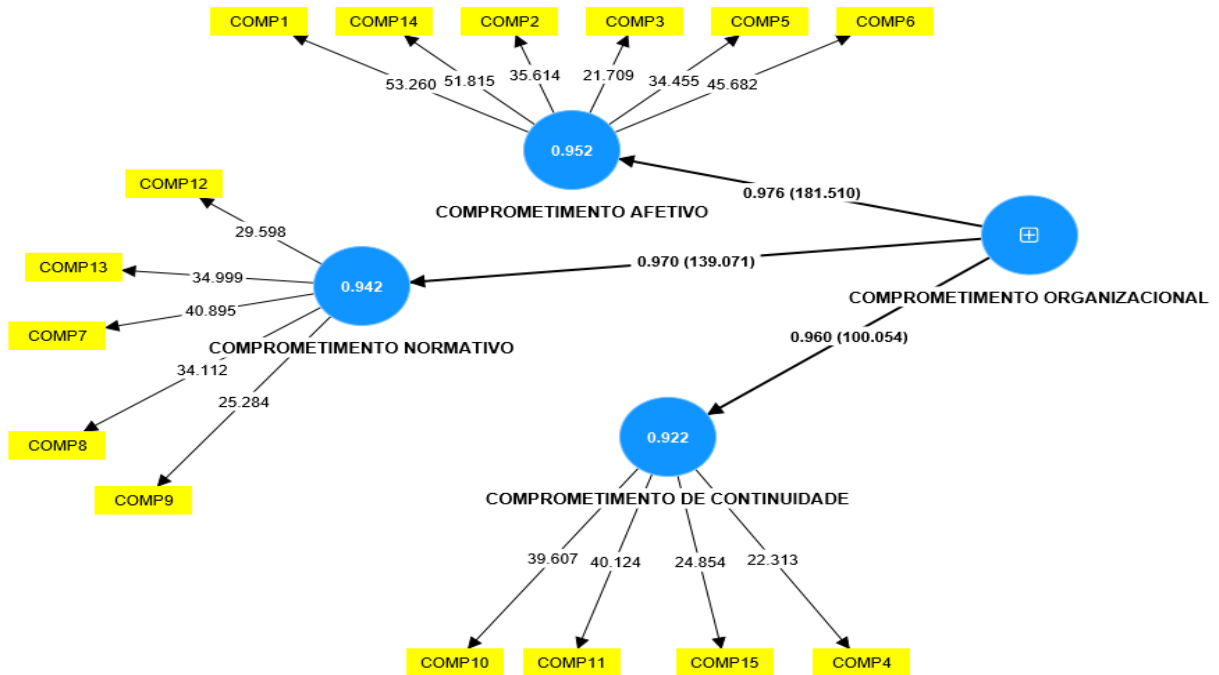
Figura 1 – Modelo estrutural da pesquisa



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Conforme a figura 1, percebe-se que as três dimensões relativas ao comprometimento organizacional (afetivo, de continuidade, normativo) são significativas para a formação do comprometimento organizacional das pequenas e médias empresas analisadas. Vale ressaltar que a análise de *bootstrapping* confirma o modelo estrutural da pesquisa, conforme a figura 2.

Figura 2 – Bootstrapping da pesquisa



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Ao analisar a figura 2, observa-se que os valores do *T-value* foram superiores a 1,96, indicando significância estatística com um nível de confiança de $p \leq 0,01$. Isso nos leva a concluir que, para as empresas analisadas neste estudo, o comprometimento afetivo, o comprometimento de continuidade e o comprometimento normativo desempenham um papel significativo na explicação do comprometimento organizacional.

Com base nos resultados apresentados, é possível afirmar que o comprometimento afetivo pode representar aproximadamente 95,2% do comprometimento organizacional, conforme indicado pelo $R^2 = 0,952$. Isso evidencia que o apego emocional dos funcionários em relação à organização tem uma influência considerável no comprometimento geral com a empresa.

Da mesma forma, o comprometimento de continuidade pode representar cerca de 92,2% do comprometimento organizacional, conforme indicado pelo $R^2 = 0,922$. Isso indica que a motivação dos funcionários em evitar custos e riscos associados a uma possível mudança de empregador desempenha um papel significativo na sua dedicação à organização.

Além disso, o comprometimento normativo pode representar aproximadamente 94,2% do comprometimento organizacional, conforme indicado pelo $R^2 = 0,942$. Isso sugere que a obrigação moral e ética dos funcionários em relação à organização exerce uma forte influência no comprometimento geral com a empresa.

Estes resultados reforçam a importância de se considerar diferentes dimensões do comprometimento organizacional para uma compreensão mais abrangente desse construto. Cada uma das dimensões - comprometimento afetivo, comprometimento de continuidade e comprometimento normativo - desempenha um papel único e significativo na formação do comprometimento organizacional.

Estas descobertas têm implicações relevantes para a gestão de pessoas nas organizações, uma vez que destacam a necessidade de promover um ambiente de trabalho que estimule o apego emocional dos funcionários, o senso de obrigação moral e ética e a motivação para evitar custos iminentes. Ao reconhecer a importância destes fatores, as empresas podem desenvolver estratégias para fortalecer o comprometimento dos colaboradores, aumentar sua satisfação e desempenho, e, conseqüentemente, obter melhores resultados organizacionais.

4.5 Discussões dos Resultados

Com base na amostra utilizada nesta pesquisa, é importante destacar que os respondentes foram exclusivamente os proprietários das Micro e Pequenas Empresas com 5 anos ou mais de existência na cidade de Teresina-PI. Essa seleção específica de participantes pode introduzir um viés de desejabilidade, pois os gestores tendem a apresentar uma visão mais favorável do comprometimento organizacional em suas empresas.

É válido ressaltar que, devido à natureza da amostra, a perspectiva dos proprietários reflete suas próprias percepções e crenças sobre o comprometimento organizacional. No entanto, é importante reconhecer que a visão dos gestores pode diferir da realidade vivenciada pelos funcionários das Micro e Pequenas Empresas.

Caso a pesquisa tivesse incluído a perspectiva dos funcionários, é possível que os resultados em relação ao comprometimento organizacional fossem distintos. Os funcionários podem ter percepções e experiências diferentes em relação ao comprometimento, levando em consideração fatores como satisfação no trabalho, relacionamento com a liderança, ambiente de trabalho, entre outros. Essa limitação da pesquisa aponta para a necessidade de futuros estudos que incluam a perspectiva dos funcionários para uma compreensão mais completa e abrangente do comprometimento organizacional nas Micro e Pequenas Empresas.

Além disso, é importante considerar que os resultados obtidos nesta pesquisa referem-se a um contexto específico, ou seja, as Micro e Pequenas Empresas pós-pandemia da Covid-19 na cidade de Teresina-PI. Portanto, os achados podem não ser generalizáveis para outras

regiões geográficas ou momentos temporais distintos.

Essas limitações destacam a necessidade de estudos futuros que incluam uma amostra mais diversificada, contemplando tanto a perspectiva dos gestores quanto dos funcionários, e considerando diferentes contextos e momentos temporais. Isso proporcionaria uma visão mais abrangente e precisa do comprometimento organizacional nas Micro e Pequenas Empresas, permitindo uma compreensão mais completa dos fatores que influenciam esse construto e suas implicações para o sucesso e desenvolvimento dessas empresas.

Ao analisar o perfil demográfico e ocupacional dos proprietários das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) que compuseram a amostra desta pesquisa, observou-se uma série de características relevantes. Dos empresários pesquisados, 50,7% eram do gênero feminino, indicando uma presença significativa de mulheres em cargos de liderança empresarial.

Em relação à faixa etária, verificou-se que a maioria dos proprietários (63,0%) estava na faixa dos 34 a 41 anos, sugerindo que este grupo etário desempenha um papel proeminente na gestão das MPEs. Este resultado corrobora achados anteriores que indicam a presença de empreendedores nessa faixa etária como responsáveis por uma parcela considerável das iniciativas empresariais.

Quanto ao estado civil dos entrevistados, 77,1% eram casados, indicando que a maioria dos proprietários das MPEs analisadas está em um relacionamento conjugal. Esta informação pode ser relevante para compreender o suporte social e as responsabilidades adicionais que esses empresários podem ter, influenciando seu comprometimento organizacional.

Em termos de escolaridade, constatou-se que 59,4% dos proprietários possuíam Ensino Médio completo. Embora não seja um nível de formação acadêmica elevado, é importante ressaltar que o empreendedorismo é uma área em que a experiência prática e habilidades específicas muitas vezes desempenham um papel crucial no sucesso dos negócios. No entanto, a falta de uma formação educacional mais avançada pode impactar o acesso a recursos e estratégias que poderiam contribuir para o desenvolvimento e crescimento das MPEs.

Em relação ao tempo de existência das empresas, 51,4% dos proprietários indicaram que suas empresas tinham entre cinco e nove anos de funcionamento. Essa informação sugere que essas MPEs estão em uma fase intermediária de sua trajetória empresarial, o que pode implicar desafios e oportunidades específicas em relação ao comprometimento organizacional dos proprietários.

Quanto à natureza das empresas, a grande maioria (84,5%) dos empreendedores

pesquisados eram proprietários de Microempresas (MEs). Além disso, 77,5% dos negócios estavam no setor econômico do comércio, enquanto 22,0% pertenciam ao ramo de atividade de calçados. Estas informações são relevantes para compreender o contexto específico em que as MPEs operam e podem influenciar o comprometimento organizacional dos proprietários.

Vale ressaltar que estes resultados apresentam certa similaridade com os achados da pesquisa Global Entrepreneurship Monitor (GEM) realizada em 2019, que também investigou o empreendedorismo em diversos países. Essa congruência sugere que os padrões observados no perfil demográfico e ocupacional dos proprietários de MPEs podem ter uma relevância mais ampla e estar alinhados com tendências globais no empreendedorismo.

No entanto, é importante mencionar que o perfil demográfico e ocupacional dos proprietários das MPEs analisadas nesta pesquisa pode não representar todas as realidades e contextos empresariais. Além das características demográficas e ocupacionais dos proprietários das Micro e Pequenas Empresas (MPEs), é fundamental considerar outras influências que podem afetar o comprometimento organizacional. Aspectos como experiência prévia no ramo empresarial, motivações para empreender, contexto econômico e cultural, entre outros, também podem desempenhar um papel importante na forma como os proprietários se comprometem com suas organizações.

Outro ponto relevante, e já mencionado, é o viés de desejabilidade que pode estar presente nas respostas obtidas durante a coleta de dados. É possível que os proprietários, ao responderem ao questionário, tenham apresentado uma visão mais favorável do comprometimento organizacional em suas empresas, possivelmente por motivos de autopromoção ou para transmitir uma imagem positiva de sua gestão. Essa tendência de responder de forma socialmente desejável pode afetar a objetividade dos resultados e deve ser levada em consideração na interpretação dos dados.

Além disso, é importante reconhecer as limitações dessa pesquisa em relação ao foco exclusivo nos proprietários das MPEs. Caso a pesquisa também tivesse incluído os funcionários das empresas, seria possível obter uma visão mais abrangente e comparativa do comprometimento organizacional. Os pontos de vista dos funcionários podem diferir dos proprietários, refletindo percepções e experiências distintas no ambiente de trabalho. Portanto, é necessário considerar que os resultados obtidos nesta pesquisa são específicos para os proprietários e podem não ser generalizáveis para todos os membros da organização.

Estas considerações adicionais contribuem para uma análise mais abrangente dos resultados e ressaltam a importância de explorar diferentes perspectivas e contextos na compreensão do comprometimento organizacional nas MPEs. Futuras pesquisas podem

buscar incluir amostras mais diversificadas, abrangendo tanto proprietários quanto funcionários, a fim de obter uma visão mais completa e representativa do fenômeno estudado.

A pesquisa teve como propósito principal avaliar e validar o construto de comprometimento organizacional proposto por Meyer e Allen (1991) no contexto das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) após o impacto da pandemia da Covid-19. O objetivo era compreender se o comprometimento afetivo, normativo e de continuidade refletem de fato o comportamento organizacional neste cenário específico.

Ao realizar a análise dos dados de frequência, observou-se que o comprometimento afetivo, normativo e de continuidade estiveram presentes em todos os itens avaliados. Houve uma tendência de maior concentração de respostas nas categorias mais elevadas da escala, indicando que os proprietários das MPEs manifestaram um nível considerável de comprometimento nessas dimensões.

Adicionalmente, as médias obtidas com a análise das respostas pelo Agregativo de Scarpi revelaram uma avaliação positiva do comprometimento afetivo, normativo e de continuidade por parte dos proprietários. Os valores médios ficaram acima de 4,00, sugerindo que os empresários percebem e reconhecem a importância desses tipos de comprometimento em suas organizações.

Entretanto, é relevante destacar que os dados apresentaram uma baixa variação, conforme evidenciado pelo desvio-padrão e coeficiente de variação dos itens. Essa constatação indica que houve uma menor dispersão nas respostas dos participantes, ou seja, os proprietários das MPEs apresentaram uma certa homogeneidade em suas percepções e atitudes em relação ao comprometimento organizacional.

Esses achados apontam para a existência de um cenário favorável de comprometimento nas MPEs estudadas, com uma maior propensão dos empresários a manifestarem um engajamento emocional, obrigação moral e motivação para evitar custos associados à mudança de empregador. No entanto, vale ressaltar que a homogeneidade das respostas pode limitar a generalização dos resultados para outras MPEs ou contextos distintos.

Em suma, os resultados evidenciam a relevância do comprometimento afetivo, normativo e de continuidade como indicadores do comportamento organizacional nas MPEs pós-pandemia da Covid-19. No entanto, é fundamental considerar os aspectos mencionados acima, bem como a necessidade de realizar pesquisas adicionais que abranjam uma amostra mais diversificada e avaliem outros fatores que possam influenciar o comprometimento organizacional nesse contexto específico.

Os construtos avaliados neste estudo demonstraram confiabilidade satisfatória, de

acordo com os indicadores utilizados, como a Análise da Variância Extraída (AVE), a confiabilidade composta e o *Alfa de Cronbach*. A AVE, que avalia a proporção de variância dos itens capturada pelo construto, apresentou valores acima de 0,50 para todos os construtos, indicando uma boa capacidade dos itens em medir o construto desejado.

A correlação entre os itens do questionário também foi examinada, e verificou-se uma correlação significativa entre eles. Esse resultado fortalece a validade dos construtos, uma vez que a correlação positiva entre os itens indica que eles estão medindo adequadamente o construto que se pretende analisar.

Além disso, o coeficiente de confiabilidade *Alfa de Cronbach* foi calculado para cada construto e apresentou valores que variaram de 0,866 a 0,968. Esses resultados demonstram que o Questionário de Comprometimento Organizacional utilizado na pesquisa possui uma alta consistência interna e confiabilidade, uma vez que o coeficiente de *Alfa de Cronbach* se situa acima do limite mínimo recomendado de 0,70.

É relevante destacar que os valores obtidos para o *Alfa de Cronbach* nesta pesquisa superam os resultados de uma pesquisa anterior que validou a mesma escala de comprometimento organizacional, onde os valores variaram de 0,82 a 0,93 (MOWDAY et al., 1992). Essa comparação reforça ainda mais a confiabilidade dos construtos mensurados neste estudo.

Dessa forma, os resultados indicam que os construtos de comprometimento afetivo, normativo e de continuidade utilizados neste estudo possuem uma alta confiabilidade e são capazes de medir de forma consistente e precisa as dimensões de comprometimento organizacional. Estes achados respaldam a validade e robustez do instrumento de pesquisa empregado, fornecendo maior confiança nos resultados obtidos.

Destaca-se que as confiabilidades de outras escalas sobre o Comprometimento Organizacional são verificadas a partir da verificação do *Alfa de Cronbach*, na maior parte dos estudos (BASTOS *et al.*, 2011; PINHO; BASTOS, 2014; BASTOS; AGUIAR, 2015).

No processo de análise do modelo estrutural desta pesquisa, foram empregados diferentes critérios para avaliar a especificação do modelo e a relevância dos construtos endógenos analisados. Nesse sentido, foram considerados os tamanhos dos efeitos (f^2) e (q^2), bem como a relevância preditiva (Q^2).

O tamanho dos efeitos (f^2) foi avaliado para cada construto em relação ao comprometimento organizacional. Observou-se que todos os construtos apresentaram um efeito f^2 acima de 0,35, o que é considerado um efeito grande. Esses resultados são indicativos de que as três dimensões do comprometimento (afetivo, normativo e de continuidade) de fato

desempenham um papel significativo na explicação do comprometimento organizacional. Essa constatação reforça a importância dessas dimensões como componentes essenciais do comprometimento organizacional.

Além disso, a relevância preditiva do modelo (Q^2) também foi examinada. O valor do Q^2 deve ser superior a 0,5 para indicar um modelo ajustado e correto. Os resultados obtidos revelaram valores de 0,7 para o comprometimento afetivo, 0,6 para o comprometimento normativo e 0,6 para o comprometimento de continuidade. Esses números acima de zero indicam que o modelo é adequado, pois as dimensões de comprometimento conseguem prever os valores observados de forma relevante.

Portanto, os resultados da análise do modelo estrutural demonstraram que as dimensões de comprometimento (afetivo, normativo e de continuidade) possuem um efeito grande na explicação do comprometimento organizacional. Além disso, o modelo apresentou uma boa relevância preditiva, indicando que as dimensões do comprometimento têm a capacidade de prever o comportamento relacionado ao comprometimento organizacional. Esses achados contribuem para a validação e robustez do modelo proposto nesta pesquisa, fortalecendo a compreensão da relação entre as dimensões do comprometimento e o comprometimento organizacional.

Os construtos de primeira ordem comprometimento afetivo, normativo e comprometimento de continuidade, foram significativos para definir o comprometimento organizacional das empresas analisadas (HAIR *et al.*, 2014). Chin (2000) sugere que um bom modelo demonstra relevância quando Q^2 é maior do que 0,5. Portanto, notou-se a existência de uma relevância preditiva do modelo testado.

O comprometimento afetivo foi relevante na explicação do comprometimento organizacional ($\beta=0,976$; $t\text{-value}=181,51$; $p<0,01$). Já o comprometimento normativo foi relevante na explicação do comprometimento organizacional ($\beta=0,970$; $p<0,01$). Por fim, o comprometimento de continuidade foi relevante na explicação do comprometimento organizacional ($\beta=0,960$; $p<0,01$). Portanto, percebe-se que as três dimensões relativas ao comprometimento organizacional (afetivo, de continuidade, normativo) são significativas para a formação do comprometimento organizacional das pequenas e médias empresas analisadas.

Ao todo, o comprometimento – e em particular o comprometimento afetivo – prova ser um construto importante da pesquisa do comprometimento organizacional. Assim, na percepção do proprietário das Micro e Pequenas Empresas, a medida em que os funcionários se sentem ligados à sua organização correlaciona-se significativamente com variáveis importantes de comportamento relacionado ao desempenho. Em geral, do ponto de vista da

organização, o interesse, portanto, é promover um alto comprometimento por parte dos funcionários (KANNING; HILL, 2013).

Ao examinar a relação entre o comprometimento afetivo, normativo e de continuidade nas Micro e Pequenas Empresas pós-pandemia da Covid-19, torna-se evidente que esses três fatores desempenham um papel significativo na percepção dos gestores das empresas. Além disso, observa-se uma melhora nesses fatores após a pandemia.

O comprometimento afetivo, em particular, é geralmente avaliado em níveis elevados pelos gestores. Isso indica que os funcionários desenvolvem um vínculo emocional e de identificação com a organização. Por sua vez, o comprometimento normativo e de continuidade podem variar dependendo da empresa e de suas circunstâncias específicas.

De acordo com a perspectiva de Meyer e Allen (1991), o comprometimento afetivo reflete a conexão emocional e de identificação do funcionário com a organização. Já o comprometimento normativo sugere que a decisão de permanecer no emprego é baseada em uma obrigação percebida pelo funcionário, uma crença de que é o que se espera dele. Por fim, o comprometimento de continuidade está relacionado à consciência dos custos envolvidos em deixar a organização, o que implica que a permanência é considerada necessária.

Esses conceitos destacam a complexidade do comprometimento organizacional e como diferentes fatores influenciam a percepção dos gestores. A compreensão destas dimensões do comprometimento é essencial para identificar estratégias eficazes de engajamento e retenção de funcionários nas Micro e Pequenas Empresas após a pandemia da Covid-19.

No entanto, vale ressaltar que essas percepções são baseadas na visão dos gestores das empresas, o que pode introduzir um viés de acordo com suas perspectivas e interesses. Para obter uma compreensão mais abrangente do comprometimento organizacional, seria relevante realizar pesquisas que incluam também a perspectiva dos funcionários. Isso permitiria uma análise mais completa e uma comparação entre as percepções dos gestores e dos colaboradores, destacando possíveis discrepâncias e proporcionando uma visão mais completa do comprometimento organizacional no contexto das Micro e Pequenas Empresas pós-pandemia da Covid-19.

Ao analisar as respostas obtidas nos questionários respondidos pelos proprietários das Micro e Pequenas Empresas, observou-se um alto grau de comprometimento afetivo por parte dos funcionários em relação às suas empresas. Este resultado contradiz as conclusões de uma pesquisa anterior realizada por La Falce et al. (2017), na qual os autores defendiam que o comprometimento afetivo estava diminuindo ao longo do tempo em estudos sobre o tema.

Essa constatação revela a importância de considerar as especificidades do contexto em que a pesquisa foi realizada. Pode-se inferir que, nas empresas analisadas, houve um fortalecimento do vínculo emocional e de identificação dos funcionários com suas organizações, mesmo em um cenário pós-pandemia da Covid-19.

No entanto, é fundamental ter em mente que essas conclusões são baseadas nas percepções dos proprietários das empresas, o que pode introduzir um viés nas respostas. Para obter uma compreensão mais abrangente do comprometimento afetivo dos funcionários, seria valioso conduzir estudos adicionais que envolvam também a perspectiva dos próprios colaboradores. Isso permitiria uma análise comparativa e mais completa das percepções sobre o comprometimento afetivo nas Micro e Pequenas Empresas, contribuindo para um entendimento mais aprofundado dessa dinâmica e de suas variações ao longo do tempo.

O último objetivo específico desta pesquisa visava descrever o comprometimento nas Micro e Pequenas Empresas no contexto pós-pandemia da Covid-19. Os resultados obtidos revelaram um alto nível de comprometimento organizacional por parte dos funcionários, abrangendo as dimensões do modelo proposto por Meyer e Allen (1991). Este achado corrobora pesquisas anteriores que destacaram a importância dos colaboradores para o desempenho das empresas durante períodos de crises e desastres (BAUM; HAI, 2020).

A constatação de um comprometimento organizacional elevado nas Micro e Pequenas Empresas pós-pandemia ressalta sua relevância para a influência e impacto na forma de gestão adotada pelos gestores. Neste sentido, o comprometimento organizacional dos funcionários pode ser um fator determinante para o sucesso e resiliência das organizações diante de desafios e adversidades (CÉSAR; NEVES, 2020).

Esses resultados fornecem uma visão valiosa sobre a dinâmica do comprometimento organizacional em um contexto particularmente desafiador, como o período pós-pandemia da Covid-19. Demonstra-se, assim, a importância de promover estratégias que fortaleçam o comprometimento dos colaboradores, como ações de engajamento, reconhecimento e valorização dos talentos internos. Além disso, os gestores podem se beneficiar ao adotar práticas de gestão de pessoas que estimulem o sentimento de pertencimento, a confiança mútua e a identificação com os objetivos e valores da organização.

No entanto, é relevante destacar que os resultados deste estudo se baseiam nas percepções coletadas junto aos responsáveis das Micro e Pequenas Empresas. Para uma compreensão mais abrangente do comprometimento organizacional neste contexto, futuras pesquisas poderiam explorar perspectivas adicionais, como as dos funcionários e clientes, a fim de obter uma visão mais completa e contextualizada do fenômeno. Isso contribuiria para

uma compreensão aprofundada dos fatores que impulsionam e sustentam o comprometimento organizacional em Micro e Pequenas Empresas, permitindo o desenvolvimento de estratégias mais eficazes de gestão de pessoas e obtenção de vantagem competitiva.

A pesquisa sobre o comprometimento organizacional nas micro e pequenas empresas após a pandemia da Covid-19 é uma área em desenvolvimento. Embora ainda haja poucos estudos específicos sobre esta temática, os estudos existentes sugerem que a pandemia teve um impacto significativo nas empresas e que o comprometimento organizacional das equipes é uma questão crucial para a continuidade dos negócios (ROCHA, 2021).

Alguns dos fatores que afetam o comprometimento organizacional incluem a incerteza econômica, as mudanças no local de trabalho, as condições de trabalho, a segurança e a saúde dos funcionários, a comunicação e a liderança. Conseqüentemente, é importante que as empresas tenham políticas e práticas claras para garantir o comprometimento e a satisfação dos funcionários, a fim de garantir a estabilidade e a resiliência em períodos de incerteza e mudança. A falta de interação pessoal, como reuniões presenciais e interações sociais, pode afetar negativamente o comprometimento dos colaboradores (TOMAZZONI; COSTA, 2020; CÉSAR; NEVES, 2020).

No entanto, algumas MPEs têm encontrado maneiras de lidar com esses desafios e manter o comprometimento organizacional. Por exemplo, muitas empresas têm implementado políticas de trabalho flexíveis, oferecido apoio financeiro e psicológico aos colaboradores e mantido uma comunicação clara e aberta para lidar com incertezas e mudanças (FURTADO, 2020).

Os fatores que influenciam o comprometimento organizacional são diversos e podem ser afetados por diferentes condições e circunstâncias. Um dos fatores relevantes é a incerteza econômica, que pode gerar preocupações e insegurança nos funcionários, impactando seu engajamento com a organização. As mudanças no local de trabalho, como reestruturações, fusões ou adoção de novas tecnologias, também podem afetar o comprometimento, pois os colaboradores podem enfrentar dificuldades de adaptação.

As condições de trabalho também desempenham um papel fundamental. Ambientes seguros, saudáveis e favoráveis ao bem-estar dos funcionários contribuem para um maior comprometimento organizacional. A comunicação eficaz e a liderança inspiradora são fatores importantes que influenciam o comprometimento, pois a falta de clareza, transparência e apoio por parte dos gestores pode afetar negativamente o engajamento dos colaboradores.

Além disso, a interação pessoal e o senso de comunidade no ambiente de trabalho desempenham um papel significativo no comprometimento organizacional. A ausência de

interações presenciais, devido a situações como o trabalho remoto ou restrições de distanciamento social, pode ter um impacto negativo no comprometimento dos colaboradores. A falta de oportunidades para reuniões presenciais, eventos sociais e interações informais pode diminuir o sentimento de pertencimento e conexão com a organização.

Diante desses desafios, é fundamental que as empresas adotem políticas e práticas que promovam o comprometimento e a satisfação dos funcionários. Isso pode incluir a implementação de medidas de flexibilidade no trabalho, como horários flexíveis ou trabalho remoto, que permitam aos colaboradores conciliar suas responsabilidades profissionais e pessoais. O apoio financeiro e psicológico aos funcionários também é essencial, proporcionando recursos e suporte para enfrentar situações de crise ou mudanças abruptas.

Manter uma comunicação clara, aberta e transparente é fundamental para garantir que os colaboradores estejam informados sobre as mudanças e decisões organizacionais, reduzindo a incerteza e promovendo o engajamento. Além disso, é importante que as empresas valorizem a interação e o relacionamento entre os funcionários, buscando criar espaços para a colaboração, o compartilhamento de ideias e o fortalecimento dos laços sociais.

Nesse sentido, algumas Micro e Pequenas Empresas têm adotado estratégias eficazes para lidar com esses desafios e manter o comprometimento organizacional. Ao implementar políticas e práticas adaptativas e flexíveis, elas buscam garantir a estabilidade e a resiliência em períodos de incerteza e mudança. Ao oferecer apoio e recursos aos funcionários, as empresas demonstram seu compromisso com o bem-estar e o desenvolvimento de seus colaboradores, fortalecendo assim o vínculo e o comprometimento com a organização.

Essas abordagens inovadoras e adaptativas podem contribuir para uma cultura organizacional saudável e sustentável, onde o comprometimento dos colaboradores é valorizado e cultivado como um diferencial competitivo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa foi bem-sucedida em alcançar seus objetivos propostos, oferecendo uma compreensão aprofundada do comprometimento organizacional nas Micro e Pequenas Empresas pós-pandemia da Covid-19. Foram analisadas as três dimensões do comprometimento - afetivo, normativo e de continuidade - a partir da perspectiva dos proprietários dessas empresas na cidade de Teresina-PI.

Os resultados revelaram um perfil demográfico e ocupacional peculiar entre os proprietários das Micro e Pequenas Empresas pesquisadas, destacando-se em relação aos parâmetros comumente utilizados na gestão de negócios. Essas características específicas podem ter influenciado a percepção dos proprietários e, conseqüentemente, os resultados obtidos.

Em relação ao comprometimento organizacional dos funcionários, observou-se um viés de desejabilidade por parte dos proprietários das empresas participantes, indicando que as pessoas estão mais comprometidas com seu trabalho no cenário pós-pandemia da Covid-19. Os gestores acreditam que houve um aumento no comprometimento das equipes nesse contexto.

É importante ressaltar que a percepção dos gestores sobre o comprometimento pode ser influenciada por diversos fatores, como a valorização da empresa, o contexto econômico e social e a própria experiência pessoal. Portanto, é necessário interpretar esses resultados considerando o contexto específico da pesquisa.

No entanto, os resultados também sugerem que o comprometimento afetivo, normativo e de continuidade são fatores significativos para o comprometimento organizacional das pessoas e que esses aspectos tendem a se fortalecer após a pandemia. Esses resultados estão alinhados com estudos anteriores que destacaram a importância do comprometimento organizacional para o desempenho e a eficácia das empresas.

Essa constatação reforça a relevância de promover estratégias e práticas que estimulem o comprometimento dos funcionários, principalmente em períodos de crise e mudança, como o contexto pós-pandemia. As empresas podem adotar abordagens flexíveis, oferecer suporte e recursos adequados, além de fortalecer a comunicação e o relacionamento interpessoal, para manter e ampliar o comprometimento organizacional.

Em suma, esta pesquisa contribuiu para o entendimento do comprometimento organizacional nas Micro e Pequenas Empresas pós-pandemia da Covid-19, fornecendo insights sobre as percepções dos proprietários e destacando a importância do

comprometimento afetivo, normativo e de continuidade. Esses resultados podem servir como base para o desenvolvimento de estratégias eficazes de gestão de pessoas e fortalecimento do comprometimento organizacional nessas empresas.

Após a pandemia do Covid-19, revisões sobre o comprometimento organizacional têm sido realizadas com o objetivo de entender como as empresas podem garantir a continuidade de suas atividades e manter a motivação e engajamento dos colaboradores.

Um outro aspecto evidenciado nessa pesquisa é o papel das pequenas e médias empresas no desenvolvimento da economia, das concepções e ações dos empreendedores nos processos de conhecimento, bem como no gerenciamento de seus negócios. Além de trazer reflexões sobre as práticas de gestão de pessoas que acarretam um comprometimento mais positivo, lançando algumas luzes para os desafios das pequenas e médias empresas.

A pesquisa realizada nesta tese contribui significativamente para o conhecimento científico no campo da Administração devido as Micro e Pequenas Empresas serem um universo que possibilita resultados muito interessante para os desafios da ação empreendedora. Além disso, possibilita o aperfeiçoamento do comprometimento organizacional que poderão atender às demandas das Micro e Pequenas Empresas e de seus funcionários, proporcionando, assim, melhorias para ambas as partes. Frente a isso, ao investigar o comprometimento organizacional nas Micro e Pequenas Empresas após a pandemia Covid-19, este estudo reforça seu caráter de contribuição e inovação.

Este trabalho fomenta discussões sobre o comprometimento organizacional nas Micro e Pequenas Empresas. De forma prática, pode contribuir para que entidades de apoio e fomento, considerando o comprometimento organizacional encontrado nas Micro e Pequenas Empresas, reforcem seus programas de ação. Ainda, a discussão com os empreendedores sobre seu comprometimento organizacional servirá para o autoaperfeiçoamento.

A pesquisa apresenta limitações que necessiam ser apreciadas. Não é admissível delinear generalização estatística para os achados encontrados, uma vez que o estudo foi aplicado com proprietários de Micro e Pequenas Empresas que são gestores em Teresina-PI. Assim, deve-ser apontar que os resultados encontrados refletem apenas o ponto de vista subjetivo dos proprietários de Micro e Pequenas Empresas sem ter a percepção dos funcionários que estão inseridos em suas organizações. Além disso, qualquer que seja o objeto de investigação do comprometimento organizacional é possível de sofrer mudanças com o passar do tempo, principalmente, levando em consideração que os contextos pós-Covid-19 podem ter várias incertezas. Logo, a limitação desta pesquisa é a pouca abundância de base teórica sólida sobre o comprometimento organizacional no cenário pós-pandêmico.

Além de compreender os resultados obtidos, é essencial propor recomendações práticas com base nas conclusões da pesquisa sobre o comprometimento organizacional nas Micro e Pequenas Empresas pós-pandemia da Covid-19. Estas recomendações podem auxiliar os gestores e proprietários de empresas na promoção de um ambiente de trabalho mais comprometido e produtivo.

1-Fortalecer a comunicação interna: É fundamental estabelecer canais efetivos de comunicação entre os gestores e os colaboradores. Isso inclui fornecer informações claras sobre as diretrizes e objetivos da empresa, compartilhar conquistas e desafios, bem como oferecer oportunidades para que os colaboradores se expressem e compartilhem suas ideias e preocupações.

2-Investir no desenvolvimento de lideranças: Os líderes desempenham um papel crucial na promoção do comprometimento organizacional. Portanto, é importante investir em programas de desenvolvimento de lideranças, oferecendo treinamentos e capacitações que os habilitem a inspirar, motivar e engajar suas equipes. Líderes comprometidos e competentes têm o poder de influenciar positivamente o comprometimento dos colaboradores.

3-Promover um ambiente de trabalho saudável e seguro: As condições de trabalho têm um impacto significativo no comprometimento dos colaboradores. Portanto, é fundamental criar um ambiente físico e psicológico seguro, onde os funcionários se sintam valorizados, respeitados e apoiados. Isso pode ser alcançado por meio de políticas e práticas que promovam o bem-estar, como programas de saúde e segurança ocupacional, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e incentivo à qualidade de vida.

4-Estimular o desenvolvimento profissional: Oferecer oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional é uma estratégia eficaz para aumentar o comprometimento dos colaboradores. Isso pode incluir programas de capacitação, mentoria, possibilidade de rotação de cargos e responsabilidades, e incentivo à educação continuada. O desenvolvimento profissional proporciona um senso de progresso e perspectiva de carreira, incentivando os colaboradores a se comprometerem ainda mais com a empresa.

5-Reconhecer e recompensar o comprometimento: É importante reconhecer e recompensar os colaboradores que demonstram um alto nível de comprometimento organizacional. Isso pode ser feito por meio de programas de reconhecimento, premiações, benefícios adicionais e oportunidades de crescimento dentro da organização. O reconhecimento adequado aumenta a motivação e o senso de pertencimento, reforçando o comprometimento dos colaboradores.

6-Estimular a colaboração e o trabalho em equipe: A colaboração e o trabalho em equipe são elementos-chave para o comprometimento organizacional. Promover a colaboração entre os membros da equipe, por meio de projetos conjuntos, reuniões regulares e incentivo à troca de conhecimentos, fortalece o senso de pertencimento e a identificação com a empresa.

7-Monitorar e avaliar regularmente o comprometimento: É importante realizar avaliações periódicas do comprometimento organizacional para identificar tendências, áreas de melhoria e acompanhar o impacto das estratégias implementadas. Isso pode ser feito por meio de pesquisas de clima organizacional, feedback dos colaboradores e análise de indicadores-chave de desempenho relacionados ao comprometimento. Com base nos resultados obtidos, ajustes podem ser feitos para aprimorar as ações e políticas voltadas ao engajamento dos funcionários.

8-Incentivar a participação e o envolvimento dos colaboradores: Envolver os colaboradores nas decisões e no planejamento da empresa é uma maneira eficaz de aumentar o comprometimento. Estimule a participação ativa por meio de programas de sugestões, grupos de trabalho, comitês e fóruns de discussão. Desta forma, os funcionários se sentirão valorizados e terão um senso de propriedade e responsabilidade em relação aos resultados da organização.

9-Fomentar a cultura de reconhecimento e valorização: Crie uma cultura organizacional que valorize e reconheça constantemente os esforços e contribuições dos colaboradores. Celebre conquistas individuais e coletivas, destaque o bom desempenho e os resultados alcançados. Incentive a prática de elogios e agradecimentos entre os membros da equipe. Um ambiente de trabalho onde o reconhecimento é uma prática constante fortalece o comprometimento e a motivação dos colaboradores.

10-Promover a diversidade e inclusão: Valorizar a diversidade e promover uma cultura inclusiva contribui para o comprometimento organizacional. Incentive a igualdade de oportunidades, o respeito às diferenças e a criação de um ambiente de trabalho acolhedor para todos. A diversidade de perspectivas e experiências enriquece a equipe e fortalece a identificação dos colaboradores com a organização.

11-Adaptar-se às mudanças e buscar inovação: Em um cenário pós-pandemia, é essencial estar aberto a mudanças e buscar constantemente formas inovadoras de trabalho. Estimule a criatividade e o pensamento empreendedor, incentive a busca por soluções e a adaptação às novas realidades. A capacidade de adaptação e a busca por inovação demonstram a resiliência da empresa e reforçam o comprometimento dos colaboradores.

12-Promover um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal: Reconheça a importância do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal dos colaboradores. Estabeleça políticas e práticas que incentivem um ambiente de trabalho saudável e flexível, que permita que os funcionários dediquem tempo adequado às suas famílias, hobbies e bem-estar pessoal. Um equilíbrio saudável contribui para a satisfação e o comprometimento dos colaboradores.

Ao implementar estas recomendações, as Micro e Pequenas Empresas pós-pandemia da Covid-19 podem fortalecer o comprometimento organizacional, criar um ambiente de trabalho positivo e estimulante, e promover o desenvolvimento e sucesso sustentável do negócio.

REFERÊNCIAS

- ACUÑA, E.; FERNÁNDEZ, F. Análise de mudanças organizacionais: utilidades para políticas sociais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 1995.
- ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, 63, 1-18, 1990.
- ALMADA, L. N.; BORGES, R.S.G. Resistência à Mudança em Processos de Fusão: o caso do Instituto Federal de Minas Gerais. **Anais EnAnpad**, Belo Horizonte, ANPAD, 2015.
- ALSERHAN, H.; SHBAIL, M. The role of organizational commitment in the relationship between human resource management practices and competitive advantage in Jordanian private universities. **Management Science Letters**, v. 10, p. 3757-3766, 2020.
- ANWAR, G.; ABDULLAH, N. N. **The Impact of Human Resource Management Practice on Organizational Performance**. International journal of Engineering, Business and Management (IJEEM), Vol-5, Issue-1, Jan-Feb, 2021.
- ANWAR, G.; SHUKUR, I. **The Impact of Training and Development on Job Satisfaction: A Case Study of Private Banks in Erbil**. International Journal of Social Sciences & Educational Studies. v. 2, n. 1, 2015.
- ARANTES, J.T. Estudo avalia a vulnerabilidade de trabalhadores na crise causada pela pandemia de COVID-19. **Agência FAPESP**, 2020.
- ARMSTROG, M. **Armstrong's handbook of human resource management practice**. 11th ed. London: Kogan Page, 2009.
- ARMSTRONG, M.; TAYLOR, W. S. **Armstrong's handbook of human resource management practice: a guice to the theory and practice of people management**. 16th ed. London: Kogan Page, 2023.
- AUDI, R. **Epistemology: a contemporary introduction to the theory of Knowledge**. 3 ed. Taylor & Francis, 2010.
- ARAUJO, T. W. da S. **O desafio da gestão de pessoas em empresas de pequeno porte**. 2021. 1 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Administração, Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos, Gama, 2021.
- AYDOĞAN, E.; ARSLAN, O. HRM practices and organizational commitment link: maritime scope. **International Journal of Organizational Analysis**. April, 2020.
- BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. Teoria das demandas de trabalho – recursos: fazendo um balanço e olhando para frente. **J. Ocupar. Saúde Psychol**. v. 22, p. 273–285, 2017.
- BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. As Dimensões Múltiplas do Comprometimento Organizacional: um Estudo na ECT/MG. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 2, p. 133-157, 2000.

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BARBOSA, W. W. R. **Gestão de RH nas pequenas empresas**. 2015. 17 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, A Uni Evangélica, Centro Universitário de Anápolis, Anápolis, 2015. Cap. 5.
- BARROS, L. M. S. **Comprometimento Organizacional: Estudo com recém contratados de uma empresa de pesquisa agropecuária**. Dissertação de Mestrado, Universidade Católica de Brasília, Brasília. 2014.
- BASTOS, A. V. B. **Comprometimento com o Trabalho: A Estrutura dos Vínculos do Trabalhador com a Organização, a Carreira e o Sindicato**. Tese (Doutorado em Psicologia). Universidade de Brasília, Brasília. 1994.
- BASTOS, A. V. B.; AGUIAR, C. V. N. Comprometimento organizacional. In: PUENTE PALACIOS, K.; PEIXOTO, A. L. A. (Orgs.). **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia**. Porto Alegre, RS: Artmed, 2015.
- BASTOS, A. V. B.; PINHO, A. P. M.; AGUIAR, C. V. N.; MENEZES, I. G. Comprometimento: aprimoramento e evidências de validade do modelo tridimensional de Meyer e Allen no contexto brasileiro. In: ZANELLI, J. C.; SILVA, N.; TOLFO, S. R. (Orgs.). **Processos Psicossociais nas organizações e no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2011.
- BAUM, T.; HAI, N. T. T. Hospitality, tourism, human rights and the impact of COVID-19. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 32 (7), p. 2397-2407, 2020.
- BECKER, T. E. Notes on the concept of commitment. **American Journal of Sociology**, v. 66, n.1, p. 32, 1960.
- BELO, M. E. **Evasão fiscal em Micro e Pequenas Empresas: reflexões sobre o comportamento empreendedor**. 2019. 116 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BERGUE, S. T. **Gestão de Pessoas em organizações públicas**. Caxias do Sul: EDUCS, 2007.
- BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. **Administração de recursos humanos**. 14. Ed. São Paulo: Cengage, 2009.
- BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações de trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- BURKE, W. W; LITWIN, G. H.A. Causal model of organizational performance and change. **Journal of Management**, v.18, n.3, p.523-545, 1992.

BRASIL, D. C.; COOK, C. W. **The management of change**. Maidenhead: McGraw-Hill, 1974.

CAMPOS, M. V. K. O papel da liderança na motivação das pessoas em ambientes organizacionais. **Revista de Gestão Pública**, v. 2, n. 2, p. 31-45, 2008.

CAMPOS, S. A. P. **Suporte Social no Trabalho, Suporte Organizacional e Comprometimento Organizacional: Um Estudo com Professores da Rede Municipal de Ensino**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Maria, 2011.

CARNEVALE, J. B.; HATAK, I. Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. **Journal of Business Research**. v. 16, p. 183-187, 2020.

CARVALHO, I. M. V. **Recrutamento e seleção por competências**. Editora FGV, 2015.

CAUGHT, K.; SHADUR, M. A.; RODWELL, J. J. The measurement in the organizational commitment questionnaire. **Psychological Reports**, 87, p. 777-788, 2000.

CERIBELI, H. B.; PEREIRA, M. R. ; DE SOUZA ROCHA, G. B. Avaliação de desempenho nas organizações: um estudo multicasos. **Revista Pretexto**, p. 11-31, 2019.

CÉSAR, L. G. Dias; NEVES, L. A. Atuação da gestão de pessoas no fortalecimento do comprometimento organizacional pós pandemia: a cultura organizacional como caminho. **Revista Valore**, v. 5, p. 192-205, 2020.

CHAN, D. Understanding adaptation to changes in the work environment: Integrating individual difference and learning perspectives. **In: Research in Personnel and Human Resources Management**, eds G. Ferris (Greenwich, CT: JAI Press), p. 1-42, 2000.

CHIN, W. **Partial Least Squares for Researchers: an overview and presentation of recent advances using the PLS approach**. C. T. Bauer College of Business University of Houston, 2000.

COHEN, A. Organizational Commitment and turnover: A met-analysis. **Academy of Management Journal Review**, 36, p. 1140-1157, 1993.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOKE, F. L.; SCHULER, R.; VARMA, A. Human resource management research and practice in Asia: Past, present, and future. **Human Resource Management Review**, v. 30, 2020.

CORADINI, J. R.; MURINI, L. T. Recrutamento e seleção de pessoal: com agregar talentos à empresa. **Disciplinarum Scientia Sociais Aplicadas**, v. 5, n. 1, p. 55-78, 2009.

COSTA, F. M.; BASTOS, A. V. B. Múltiplos comprometimentos no trabalho: os vínculos dos trabalhadores de organizações agrícolas. In: XXIX ENANPAD – Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. 2005, Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro:

2005.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approach**. Sage publications, 2017.

DA SILVA, M. L.; DA SILVA, R. A. Economia brasileira pré, durante e pós-pandemia do covid-19: impactos e reflexões. **Observatório Socioeconômico da Covid-FAPERGS**, 2020.

DE ASSIS, M. T. Recompensas, reconhecimento e meritocracia: a remuneração no contexto da gestão de pessoas. **RH Visão Sustentável**, v. 2, n. 4, p. 200-218, 2021.

DEMO, G. Desenvolvimento e validação da escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPGP). **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 6, p. 77-101, 2008.

DEMO, G. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: o papel dos valores pessoais e da justiça organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DEMO, G.; FOGAÇA, N.; COSTA, A. C. Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 251-263, abr./jun. 2018. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v16n2/1679-3951-cebape-16-02-250.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2022.

DEMO, G.; FOGAÇA, N.; FERNANDES, T.; SÁ, P. Políticas e práticas de gestão de pessoas: revisão bibliométrica da produção nacional em periódicos de primeira linha e institucionalização da pesquisa no Brasil entre 2010 e 2014. *In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO*, 5., 2015, Salvador. **Anais [...]**. Salvador, 2015.

DEMO, G. FOGAÇA, N.; NUNES, I.; EDREI, L; FRANCISCHETO, L. Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 12, n. 5, p. 15-42, set./out. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ram/v12n5/a02v12n5.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2022.

DEMO, G.; MARTINS, P. R.; ROURE, P. Políticas de Gestão de Pessoas, Comprometimento Organizacional e Satisfação no trabalho na Livraria Cultura. **Revista Alcance**, Biguaçu, v. 20, n. 2, p. 237-254, abr./jun. 2013. Disponível em: <http://www.redalyc.org/pdf/4777/477748344007.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2022.

DEMO, G.; NEIVA, E. R.; NUNES, I.; ROZZETT, K. Human resources management policies and practices scale (HRMPPS): exploratory and confirmatory factor analysis. **Brazilian Administration Review**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 4, p. 395-420, out./dez. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/bar/v9n4/aop0512.pdf>. Acesso em 24 out. 2022.

DEMO, G.; NEIVA, E. R.; NUNES, I.; ROZZETT, K. Políticas e práticas de recursos humanos. *In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (org.). Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2014.

DEMO, G.; ROZZETT, K. Human resource management policies and practices (HRMPP):

scale validation in the United States. **International Journal of Strategic Management**, v. 12, n. 3, p. 41-66, 2012.

DESSLER, G. **Human resource management**. 9th ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002.

DEVANNA, M. A.; FOMBRUN, C. J.; TICHY, N. M. **Strategic human resource management**. New York: John Wiley & Sons, 1984.

DIETZ, G.; WILKINSON, A.; REDMAN, T. Involvement and participation. In: WILKINSON, A. et al. **The Sage handbook of human resource management**. London: Sage, 2010. p. 245-268.

DOS SANTOS, R. O.; DE BARROS LEAL, M. M. P. A Pandemia do novo Coronavírus e a Gestão de Pessoas na Organização. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, v. 15, n. 4, p. 126-138, 2021.

DUARTE, J. O.; GUIMARÃES, A. V. Liderança e gestão em cenário pandêmico. **Boletim do Gerenciamento**, v. 29, n. 29, p. 66-77, 2022.

DUTRA, J. S. Gestão de pessoas articulada por meio de competências. **Contribuições para a gestão de pessoas na administração pública**. São Paulo, SP: FIA/USP, 2013.

ELIAS, S. M. Employees' commitment in times of change: assessing the importance of attitudes towards organizational change. **Journal of Management**, v. 35, n. 1, p. 37-55, 2009.

ESTENDER, A. C. Gestão de Pessoas e Avaliação de Desempenho nas Organizações. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, v. 7, n. 2, p. 23-39, 2013.

FELIPE, I. F. R et al. Impactos da Pandemia de Covid-19 sobre Profissionais de Gestão de Pessoas. **Revista Psicologia e Saúde**, p. 211-225, 2021.

FERREIRA, F. S; VARGAS, E. C. A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial. **Estação Científica (UNIFAP)**, v. 4, n. 2, p. 21-39, 2015.

FERREIRA, S. F. ; SOEIRA, F; S. dos. A importância do recrutamento e seleção de pessoas em uma empresa de pequeno porte do setor de móveis. **Revista Eletrônica “Diálogos Acadêmicos**, v. 10, 2013.

FERRIS, K. R.; ARANYA, N. (1983). A comparison of two organizational commitment scales. **Personnel Psychology**, 36, 87-98, 1983.

FIELD, A. **Discovering statistics using IBM SPSS statistics**. [S.l.]: Sage, 2013.

FORNELL, C.; LARCKER, D.F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, 18(1):39-50, 1981.

FURTADO, V. A. **Comprometimento organizacional em diferentes setores produtivos: analisando as dimensões do construto em distintos contextos de precarização do trabalho**. 2020. 161 p. Dissertação. (Mestrado em Administração e Controladoria) – Universidade Federal do Ceará - UFC.

GAMA NETO, R. B. Impactos da covid-19 sobre a economia mundial. **Boletim da Conjuntura (BOCA)**, v.2, n.5, p.113-127, 2020.

GERHART, B. Compensation. In: WILKINSON, A. et al. **The Sage handbook of human resource management**. London: Sage, 2010. p. 210-230.

GHANI, A. K.; JAYAKABALAN, V.; SUGUMAR, M. Impact of advanced manufacturing technology on organizational structure. **The Journal of High Technology Management Research**, Elsevier Science, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLDSTEIN, I. L. Training in work organizations. In: DUNNETE, M.; HOUGH, L. M. (Ed.). **Handbook of industrial and organizational psychology**. Palo Alto: Consulting Psychology, 1996. v. 2. p. 507-619.

GREENWOOD, R.; HININGS, C.R. Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism. **Academy of Management Review**, v.21, n.4, p.1022-1054, 1996.

GUTIERREZ, A. P.; CANDEL, L.L.; CARVER, L. The structural relationship between organizational commitment, global job satisfaction, development experience, work values, organizational support, and personorganizational fit among nursing faculty. **Journal of Advanced Nursing**, 54, p. 1601-1614, 2012.

HABIB, S.; ASLAM, S.; HUSSAIN, A.; YASMEEN, S.; IBRAHIM, M. The impact of organizational culture on job satisfaction, employess commitment and turn over Intention. **Advances in Economics and Business**, 2(6), p. 215-222, 2014.

HAIR JR., J. F.; BABIN, B. J.; MONEY, A. H. SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR JR., J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2009.

HAIR, J.F.; HULT, T.M.; RINGLE, C.M.; SARSTEDT, M. **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLSSEM)**. Los Angeles, SAGE, 2014.

HAMOUCHE, S. Human resource management and the COVID-19 crisis: Implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. **Journal of Management & Organization**, v. 1, p. 1-16, 2021.

HARARI, O. Let's end the program-of-the-month syndrome (approaching change as focused process, not as collage of programs). **Management Review**, New York, v. 80, n. 8, p. 46, 1991.

HELIOTÉRIO, M. C.; LOPES, F. Q. R. S.; SOUSA, C. C.; SOUZA, F. O.; FREITAS, P. S. P.; SOUSA, F. N. F.; ARAÚJO, T. M. COVID-19: por que a proteção da saúde dos trabalhadores e trabalhadoras da saúde é prioritária no combate à pandemia? **SciELO**

Preprints, 2020. Disponível em:

<https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/preprint/view/664>. Acesso em: 2 jun. 2022.

HENSELER, J.; RINGLE, C.M.; SINKOVICS, R.R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. **Advances in International Marketing**, 20:277-319, 2009.

HENZ, L. **Estresse, trabalho e qualidade de vida na Gestão de Pessoas**. v. 16, 2014.

HERZOG, J. P. People: the critical factor in managing change. **Journal of Systems Management**, Cleveland, v.42, n.3, p.6-11, 1991.

HIPÓLITO, J. A. M. Tendências no campo da remuneração para o novo milênio. In: DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão por competências**. 5. ed. São Paulo: gente, 2001, p. 71-94.

HITE, L. M.; MCDONALD, K. S. Carreiras após a COVID-19: Desafios e mudanças. **Human Resource Development International**, v. 23, n.4, p. 427–437, 2020.

HITT, M. A.; ARREGLE, J. L.; HOLMES, R. M. Jr. Teoria da gestão estratégica em um mundo pós-pandêmico e não ergódico. **Revista de Estudos de Gestão**. 10,1111/joms.12646, 2020.

HREBINIAK, L. G.; ALUTTO, J. A. Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. **Administrative science quarterly**, v.17, n.4, p. 555-573, 1972.

HUANG, C. C.; YOU, C. S.; TSAI, M. T. A multidimensional analysis of ethical climate, job satisfaction, and organizational citizenship behaviors. **Nursing Ethics**, 19, p. 513-529, 2012.

JAROS, S. J., JERMIER, J. M., KOEHLER, J. W., & SINCICH, T. Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. **Academy of management Journal**, v. 36, n. 5, p. 951-995, 1993.

JESUS, R. G. **Comprometimento Organizacional: um estudo de suas relações com percepção de Gestão de Pessoas e percepção de Justiça Organizacional**. 2016. 378 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração da UFBA, Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2016.

JESUS, R. G.; ROWE, D. E. O. Comprometimento organizacional: tradução, adaptação e validação para o contexto brasileiro da escala de sacrifícios percebidos associados com a saída. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD – EnEO, 8., 2014, Gramado. **Anais [...]**. Gramado, 2014.

JESUS; R. G.; ROWE; D. E. O. Percepção de políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional: o papel mediador da percepção de justiça organizacional. **Tourism & Management Studies**, [S.l.], v. 11, n. 2, p. 211-218, 2015.

JOSE, P. E. **Doing statistical mediation and moderation**. Wellington: Guilford Press, 2013.

JUNDT, D. K.; SHOSS, M. K.; HUANG, J. L. Individual adaptive performance in organizations: a review. **Journal of Organizational Behavior**, S53–S71, 2015.

KANNING, U. P.; HILL, A. Validation of the Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) in six Languages. **Journal of Business and Media Psychology**, 4, Issue 2, p. 11-20, 2013.

KANTER, R. M. Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities. **American Sociological Review**, v. 33, n.4, p. 499-517, 1968.

KELMAN, H. C. Compliance, identification, and internalization three processes of attitude change. **Journal of conflict resolution**, v. 2, n.1, p. 51, 1958.

KHAN, S.; ABDULLAH, N. N. The impact of staff training and development on teachers' productivity. **Economics, Management and Sustainability**, v. 4, p. 37-45, 2019.

KOOIJ, D.; DE LANGE, A.; JANSEN, P.; DIKKERS, J. Older Workers' Motivation to Continue to Work: Five Meanings of Age. A Conceptual Review. **Journal of Managerial Psychology**, v. 23, p. 364-394, 2008.

KOTTER, J. P. **Leading change**. Harvard business press, 2012.

KUNSCH, M. M. K. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**, v. 2, p. 169-192, 2006.

LA FALCE, J. L.; PAIVA, K. C. M.; MUYLDER, C. F.; MORAIS, M. M. S. Organizational commitment: Longitudinal study in a public higher education organization. **Revista de Administração Mackenzie**, 18(6), 124-148, 2017.

LAMBA, S.; CHOUDHARY, N. Impact of HRM practices on organizational commitment of employees. **International Journal of Advancements in Research & Technology**, v. 2, n.4, p. 407-423, 2013.

LATHAM, G.; SULSKY, L. M.; MACDONALD, H. Performance management. In: BOXALL, P.; PERCELL, J.; WRIGHT, P. (Org.). **The Oxford handbook of human resource management**. New York: Oxford university, 2007, p. 364-381.

LAUSEN, K.; FOSS, N. J. Human resource management practices and innovation, in Dodgson, M., Gann, D. and Phillips, N. (Eds), **Handbook of Innovation Management**, Oxford University Press, p. 506-529, 2013.

LEE, K. S. Studying Organizational Commitment with the OCQ in the Korean retail context: Its dimensionality and relationship with satisfaction and work outcomes. **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, 15, p. 375-399, 2005.

LEITÃO, S. S.; DOMENICO, S. M. R. Looking at Organizational Change Through the Construction and Reconstruction of the Underpinning Values of the Organization Through Interactions Among Stakeholders. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. v. 17, n. 55, p. 959-986, 2015.

LEITE, P. A. R.; LOTT, T. C.C. Treinamento e desenvolvimento organizacional, uma ferramenta nas empresas atuais. **Revista Científica Semana Acadêmica**. Fortaleza, v. 42, n.

1, 2013.

LEWIN, K. **Field theory in social science** (D. Cartwright, Ed.). New York, 165, 1951.

LIEVENS, F. CHAPMAN, D. Recruitment and selection. In: WILKINSON, A. et al. **The Sage handbook of human resource management**. London: Sage, 2010. p. 135-154.

LIKERT, R. A technique for the measurement of attitudes, *Arquives of Psychology*, n.140, p.1- 50, 1932. In: WEINERMAN, C. H. **Escalas de Medicion en Ciências Sociais**. Buenos Aires: Nueva Vision, p.201-260, 1976.

LINES, R. Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement. **Journal of Change Management**.v.4, n.3, 193-215, 2004.

LIPPITT, R.; WATSON, J.; WESTLEY, B. **The Dynamics of Planned Change**. A comparative study of principles and techniques, 1958.

LORENZO-SEVA, U; TIMMERMAN, M. E.; KIERS, H. AL. The Hull method for selecting the number of common factors. **Multivariate behavioral research**, [S.l], v. 46, n. 2, p. 340-364, 2011.

LOUDOUN, R.; JOHNSTONE, R. Occupational health and safety in the modern world of work. In: WILKINSON, A. et al. **The Sage handbook of human resource management**. London: Sage, 2010. p. 286-307.

MACHADO, L. C. P.; NEIVA, E. R. Práticas de gestão da mudança: impacto nas atitudes e nos resultados percebidos. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, 17(1), p. 22-29, 2017.

MANSILHA, S. **Desenvolvimento e Treinamento empresarial**: São Paulo: Clube de Autores, 2009.

MARCH, J. G. Footnotes to organizational change. **Administrative Science Quarterly**, v.26, n.4, p.563-577, 1981.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. 7 reimp. São Paulo: Atlas, 2009.

MARQUES, A. L. A remuneração variável e sua contribuição para a melhoria da gestão. **Revista de Negócios**, v. 9, n. 1, 2007.

MARTINS, G. A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. Editora Atlas SA, 2000.

MATHIEU, A.; BRUVOLD, N. T.; RITCHEY, N. Subcultural research on organizational commitment with the 15 OCQ invariant instrument. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, 20, p. 129-138, 2000.

MATHIEU, J. E; ZAJAC, D. M. A review and meta-analysis of the antecedentes, correlates, and consequences of organizational commitment. **Psychological Bulletin**, v. 108, n. 2, p. 171-

194, 1990.

MAIER, G. M.; WOSCHÉE, R.-M. Die affektive Bindung an das Unternehmen. **Zeitschrift für Arbeits-und Organisationspsychologie**, 46, p. 126-136, 2002.

MCCRAE, J. S.; SCANNAPIECO, M.; LEAKE, R.; POTTER, C. C.; MENEFEE, D. Who's on board? Child welfare worker reports of buy-in and readiness for organizational change. **Children and Youth Services Review**, 37, p. 28-35, 2014.

MEIRELES, M. Análise de escala Likert pelo Agregativo de Scarpi. **Revista da Micro e Pequena Empresa (RMPE)**, vol. 14, nº 2, p. 1-2., Mai-Ago 2020.

MELO, G. A. O. Posicionamentos da liderança em resposta aos desafios apresentados pelo Covid-19. **XXIII Semead – Anais**, novembro, 2020.

MEYER, J. P. Organizational commitment. **International Review of Industrial and Organizational Psychology**, 12, p.175-228, 1997.

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

MEYER, J. P.; KAM, C.; GILDENBERG, I.; BREMNER, N. L. Organizational commitment in the military: Application of a profile approach. **Military Psychology**, 25, 381-401, 2013.

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**, 61, 20-52, 2002.

MEYER, J. P.; STANLEY, D. J.; JACKSON, T. A.; MCINNIS, K.J.; MALTIN, E. R.; SHEPPARD, L. Affective, normative, and continuance commitment levels across cultures: A meta-analysis. **Journal of Vocational Behavior**, 80, p. 225-245, 2012.

MONTEIRO, C. S. R. C. **Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Comprometimento Organizacional no Setor Bancário Português**. 2013. 87 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos) – Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal. Setúbal, 2013.

MORGAN, G. **Images of organization**. Beverly Hills: Sage, 1986.

MORROW, P. C.; MCELLROY, J. C. On assessing measures of work commitment. **Journal of Occupational Behavior**, 7, p. 139-145, 1986.

MOSCON, D. B.; BASTOS, A. V. B.; SOUZA, J. J. É possível integrar, em um mesmo conceito, os vínculos afetivo e instrumental? O olhar de gestores sobre o comprometimento com a organização. **Organizações & Sociedade**, v. 19, n. 61, p. 357-373, 2012.

MOTTA, P. R. **Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Quality mark, 1997.

MOWDAY, R. T. Reflections on the study and relevance of organizational commitment. **Human resource management review**, v. 8, n. 4, p. 387-401, 1998.

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

MUCKINSKY, P. M. **Psicologia organizacional**. São Paulo: Pioneira thomsn Learning, 2004.

MUELLER, A.; MAYER, L. Liderança: novos conceitos diante de uma nova realidade. **In: Semead, Anais**, São Paulo, USP, 2013.

MYRRHA, L. J. D.; QUEIROZ, S. N.; SILVA, P. S. Impactos da Covid-19 no (des) emprego doméstico. O que já podemos ver? **Demografia UFRN**, 2020.

NASCIMENTO, A. C.; DO PRADO, N. B.; DA CUNHA, C. F. COVID-19 e modelos de gestão nas micro e pequenas empresas: qual a melhor saída? **Revista Expectativa**, v. 20, n. 1, p. 50-72, 2021.

NAUDÉ, M. Global Economic Crisis: Employee Responses and Practical Implications for Organizations. **Organization Development Journal**, v.30, n.4, p. 9–24, 2021.

NEIVA, E. R.; ODELIUS, C. C.; RAMOS, L. D. The Organizational Change Process: Its Influence on Competences Learned on the Job. **Brasilian Administration Review**. Rio de Janeiro, v. 12, n. 4, p. 324-347, 2015.

NEIVA, E. R.; PAZ, M. D. G. T. Percepção de mudança individual e organizacional: o papel das atitudes, dos valores, do poder e da capacidade organizacional. **Revista de administração**, v.47, n.1, p. 22-37, 2012.

NOE, R.A., HOLLENBECK, J.R.; GERHART, B. **Fundamental of Human Resource Management**. New York: McGraw-Hill, 2015.

OLEGÁRIO, R. L.; VITORINO, S. M. A. BRASIL. Os novos requisitos da gestão de pessoas para ser estratégica: uma revisão crítica da literatura comparada a prática. **Aularia: Revista Digital de Comunicación**, v. 9, n. 1, p. 39-44, 2020.

OLIVEIRA, H. H. **Práticas de recursos humanos e o comprometimento organizacional em uma empresa mineira de economia mista**. 2014. 197 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2014.

OLIVEIRA, H. H.; HONÓRIO, L. C. Práticas de recursos humanos e comprometimento organizacional: associando os construtos em uma organização pública. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, 21(4), eRAMG200160, 2020.

OPAS. **Histórico da pandemia de COVID**. Folha informativa, 2022. Disponível em: [19https://www.paho.org/pt/covid19/historico-da-pandemia-covid-19](https://www.paho.org/pt/covid19/historico-da-pandemia-covid-19). Acesso em: 05 dez. 2022.

PRATAMA, N. E.; SUWARNI, E.; HANDAYANI, A. M. The Effect Of Job Satisfaction And Organizational Commitment on Turnover Intention with Person Organization Fit as Moderator Variable. **Aptisi Transactions on Management**, 6(1), p. 74-81, 2022.

PECCEI, R.; GIANGRECO, A.; SEBASTIANO, A. The role of organizational commitment in the analysis of resistance to change co-predictor and moderator effects. **Personnel Review**, v.40, n.2, p. 185-204, 2011.

PEREIRA, C. A. A. **O diferencial semântico**. São Paulo: Ática, 1986.

PEREIRA, S. S.; SELAU, L. P. R. **Modelagem de equações estruturais no software R**. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso. (Bacharelado em Estatística) - Instituto de Matemática, Departamento de Estatística, Curso de Estatística, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2013.

PETTIGREW, A; WOODMAN, R; CAMERON, K. S. Studying organizational change and development: Challenges for future research. **Academy of Management Journal**, v.44, n.4, p.697-713, 2001.

PIMENTA, L. H. D. **Gestão de pessoas e comunicação: correlações**. 2022. (Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos). - Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”, Franca. 2022.

PINHO, A. P. M. *et al.* Práticas de gestão de pessoas influenciam o comprometimento organizacional? evidências no setor varejista cearense. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 42., 2018, Curitiba. **Anais [...]**. Curitiba, 2018.

PINHO, A. P. M.; BASTOS, A. V. B. **Vínculos do trabalhador com a organização: comprometimento, entrenchamento e consentimento**. São Paulo, SP: Hucitec, 2014.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários: Carreiras e remuneração**. LTr Editora, 2021.

PONTES, B. R. **Avaliação de Desempenho-Métodos Clássicos e Contemporâneos: Avaliação por Objetivos, Competências e Equipes**. LTr Editora, 2022.

PORTER, L. W.; CRAMPON, W. J.; SMITH, F. L. Organizational commitment and managerial turnover. **Organizational Behavior and Human Performance**, 15, 87- 98, 1976.

PORTER, L. W.; SMITH, F. J. **The etiology of organizational commitment**. Unpublished manuscript, University of California at Irvine, 1970.

POWELL, D. M.; MEYER, J. P. Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, [S.l.], v. 65, p. 157–177, 2004. DOI: 10.1016/S0001-8791(03)00050-2.

RAINERI, A. B. Change management practices: Impact on perceived change results. **Journal of Business Research**, v.64, n.3, p. 266-272, 2011.

REDONDO, R.; SPARROW, P.; HERNÁNDEZ-LECHUGA, G. The effect of protean careers on talent retention: examining the relationship between protean career orientation, organizational commitment, job satisfaction and intention to quit for talented workers. **The International Journal Of Human Resource Management**, mar., 2019.

REGO, A.; SOUTO, S. A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: Um estudo luso-brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, p. 151-177, 2004.

REICHEL, Harduin. **Treinamento e desenvolvimento**. IESDE BRASIL SA, 2008.

RIGDON, E. E. Rethinking partial least squares path modeling: In praise of simple methods. **Long Range Planning**, 45 (5–6), p. 341–58, 2012.

RITZER, G.; TRICE, H. M. An empirical study of Howard Becker's side-bet theory. **Social Forces**, p. 475-478, 1969.

ROCHA, J. R. S. **Impactos no comportamento do líder com a gestão a distância em empresas brasileiras durante a pandemia COVID-19**. 2021. 96f. Dissertação (Mestrado em Gestão para a Competitividade) - Fundação Getúlio Vargas – FGV.

RODRIGUES, A. V. A. **Saúde pública: o papel do gestor de pessoas**. 2022. 20 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração Pública) – Unidade Acadêmica de Educação a Distância e Tecnologia, Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, 2022.

RUMKE, B. P.; RAMOS, D.; FABRICIO, A.; OBREGON, S. L.; LOPES, L. F. D. Levantamento das necessidades e elaboração de plano de treinamento e desenvolvimento para empresa de TI. **ReCaPe - Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 6, n. 2, 2016.

SÁ, M. A. D.; LEMOINE, C. O Estilo de Liderança como Fator de Comprometimento na Empresa. In: XXII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 22, 1998. Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: Anpad, 1998.

SANTOS, F. M. Análise de conteúdo: a visão de Laurence Bardin. **Revista Eletrônica de Educação**, v. 6, n. 1, mai. 2012.

SCARPI, M. J. **Gestão de clínicas médicas**. São Paulo: DOC, 2010.

SCHAFFER, D.; FABRICIO, A.; CARNEIRO, L.; ROTILI, L. B. Fatores de absenteísmo laboral e de intenção de rotatividade: um estudo em indústrias do ramo metal mecânico. **Revista Ciências Sociais em Perspectiva**, [S. l.], v. 19, n. 37, p. 22-38, 2020.

SILVA, C. C. **Gestão estratégica de pessoas e comprometimento em organizações hospitalares: um estudo multicase**. 2014. 189 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Nove de Julho. São Paulo, 2014.

SILVA, C. C.; LEITE, N. R. P.; RODRIGUES, L. C. Gestão estratégica de pessoas e comprometimento organizacional em organizações hospitalares. **Revista de Administração**

da **Universidade Federal de Santa Maria**, Santa Maria, v. 9, n. 2, p. 192-209, 2016.

SILVA, L. V.; LUZ, T. R. Gestão por competências um estudo dos impactos gerados na avaliação de desempenho e remuneração. **Gestão e Sociedade**, v. 4, n. 8, p. 539-561, 2010.

SILVA, L. P.; CASTRO, M. A. R.; SANTOS, M. G.; LIMA NETO, P. J. Comprometimento no trabalho e sua relação com a cultura organizacional mediada pela satisfação. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 20, p. 401-420, 2018.

SIQUEIRA, M. M. M. Envolvimento com o trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 139-143.

SIQUEIRA, M. M. M.; PADOVAM, V. A. R. Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 24, p. 201-209, 2008.

SISSON, K. Personnel management: paradigms, practice and prospects. In: SISSON, K. (Ed.). **Personnel management**. 2nd ed. Oxford: Blackwell, 1994. p. 3-50.

SMOLLAN, R. K.; SAYERS, J. G.; MATHENY, J. A. Emotional responses to the speed, frequency and timing of organizational change. **Time & Society**, v. 19, n. 1, p. 28-53, 2010.

SOUSA, J. S. **As práticas de gestão de pessoas com posição estratégica para o desenvolvimento**. 2013. [135 pag]. Dissertação (Programa de pós-graduação em Desenvolvimento Regional) - Centro Universitário Alves Faria, [Goiânia, Goiás].

SOUZA, W. V. B. **Enfrentamento à Covid-19 nas universidades federais brasileiras: uma pesquisa-ação no Ministério da Educação**. 2021. 190 p. Tese. (Doutorado em Administração) – Universidade de Brasília – UnB.

STEHLIK-BARRY, K.; BABINEC, A. J. **Data Analysis with IBM SPSS: implementing Data Modeling, Descriptive Statistics and ANOVA**. Birmingham - Mumbai: Packt, 2017.

STOILKOVSKA, A.; ILIEVA, J.; GJAKOVSKI, S. Equal Employment Opportunities in the Recruitment and Selection Process of Human Resources. **UTMS Journal of Economics**, v. 6, n.2, p. 281-292, 2015.

TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S.; ULLMAN, J. B. **Using multivariate statistics**. Boston, MA: Pearson, 2007.

TAYYAB, S. An empirical assessment of organizational commitment measures. **Pakistan Journal of Psychological Research**, 22, p. 1-21, 2007.

TETRICK, L. E.; FARKAS, A. A longitudinal examination of the dimensionality and stability of the organizational commitment questionnaire (OCQ). **Educational and Psychological Measurement**, 48, p. 723-735, 1988.

TETT, R. P.; MEYER, J. P. Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on metaanalytic findings. **Personnel Psychology**, 46, p.

259-293, 1993.

THÉVENET, M. **Impliquer les personnes dans l'entreprise**. Paris, Editions Liaisons, 1992.

TOMAZZONI, G. C.; COSTA, V. M. F. Vínculos organizacionais de comprometimento, entrenchamento e consentimento: explorando seus antecedentes e consequentes. **Cad. EBAPE.BR**, v. 18, nº 2, Rio de Janeiro, Abr.-Jun. 2020.

ULRICH, D. et al. Employee and customer attachment: synergies for competitive advantage. **Human Resource Planning**, v. 14, n. 2, p. 89-102, 1991.

VAN DE VEN, A. H. **Engaged Scholarship: A guide for organizational and social research**. Oxford, UK: Oxford University Press, 2007.

VAN DE VEN, A. H.; POOLE, M. S. Alternative Approaches for Studying Organizational Change. **Organization Studies**, v. 26, n. 9, p. 1377-1404. 2005.

VAN DICK, R. **Commitment und Identifikation mit Organisationen**. Göttingen: Hogrefe, 2004.

VAN DICK, R.; ULLRICH, J. Identifikation und Commitment. In W. Sarges (Hrsg.). **Managementdiagnostik** (S. 349-354). Göttingen: Hogrefe, 2013.

VAN KLEEF, G. A.; DE DREU, C. K.W.; MANSTEAD, A. S. The interpersonal effects of anger and happiness in negotiations. **Journal of personality and social psychology**, v. 86, n. 1, p. 57, 2004.

VARGAS, M. R. V.; ABBAD, G. Bases Conceituais em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (Orgs.), **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: Fundamentos para gestão de pessoas** (p. 137-158). Porto Alegre: Artmed, 2006.

VASCONCELOS, K. C. A. de et al. Políticas e práticas de gestão de pessoas no contexto da pandemia de Covid-19: o equilíbrio entre a tática e a estratégia. In: **encontro da associação nacional de pós-graduação e pesquisa em administração**, 45., 2021, on-line. Anais eletrônicos [...]. Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2021.

VELOSO, E.; TREVISAN, L. **Produtividade e Ambiente de Trabalho: Gestão de pessoas e carreiras**. São Paulo: Senac, 2005.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

WANG, X. Learning, job satisfaction and commitment: an empirical study of organizations in China. **Chinese Management Studies**, v.1, n. 3, p. 167-179, 2007.

WANG, Y.; YANG, C.; WANG, K. Comparing Public and Private Employee's Job Satisfaction and Turnover. **Public Personnel Management**, v. 41, n. 3, p. 557-573, 2012.

WAYNE, J. H.; CASPER, W. J.; MATTHEWS, R. A.; ALLEN, T. D. Family-supportive organization perception and organizational commitment: The mediating role of workfamily conflict an enrichment and partner attitudes. **Journal of Applied Psychology**, 98, p. 606-622, 2013.

WEICK, K. E.; QUINN, R. E. Organizational change, and development. **Annual Review of Psychology**, v.50, n.1, p.361-386, 1999.

WIENER, Y. Commitment in organizations: A normative view. **Academy of Management Review**, 7, 418- 428, 1982.

WIENER, Y.; VARDI, Y. Relationship between job, organization, and career commitments and work outcomes: An integrative approach. **Organizational Behavior and Human Performance**, 26, 81-96, 1980.

WINKELHAUS, S.; GROSSE, E. H.; GLOCK, C. H. Job satisfaction: An explorative study on work characteristics changes of employees in Intralogistics 4.0. **Journal of Business Logistics**, 43, p. 343-367, 2022.

WINTERTON, J. Training, development, and competence. In: BOXALL, P.; PURCELL, J.; WRIGHT, P. (Org.). **The Oxford handbook of human resource management**. New York: Oxford University, p. 324-343, 2007.

WONG, W. P.; WONG, K. Y. Supply chain performance measurement system using DEA modeling. **Industrial management & data systems**, 2007.

WOOD, J.R., T. **Mudança organizacional: uma introdução ao tema**. WOOD Jr., T. (coord.). **Mudança Organizacional**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WOOD, J. R, T. **Mudança Organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. Ed. Atlas: São Paulo, 1995.

WORLD ECONOMIC FORUM. **COVID-19's Workforce Impact**. **Strategic Intelligence**, 2020.

WRIGHT, P. M.; KRHOE, R. R. Human resource practices and organizational commitment: A deeper examination. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, v. 46, n. 1, p.6 ,2008.

YOUSELF, D. A. Validating the dimensionality of Porter et al.'s measurement of organizational commitment in a non-Western culture setting. **International Journal of Resource Management**, 14, p. 1067-1079, 2003.

**APÊNDICE A - TERMO DE ESCLARECIMENTO E CONSENTIMENTO DO
FORMULÁRIO DE PESQUISA**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO CAMPO LIMPO PAULISTA - UNIFACCAMP
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Compromentimento Organizacional nas Pequenas e Médias Empresas Pós Pandemia
Covid-19**

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Prezado (a),

Você está sendo convidado(a), pelo pesquisador Tássio Mascarenhas de Carvalho, a participar da pesquisa de doutorado “Compromentimento Organizacional nas Micro e Pequenas Empresas Pós Pandemia Covid-19”. Esta pesquisa, de cunho acadêmico, é parte integrante do Programa de Doutorado em Administração do Centro Universitário Campo Limpo Paulista (UNIFACCAMP) e tem por objetivo principal analisar o comprometimento organizacional nas pequenas e médias empresas pós Pandemia Covid-19, para isso utiliza-se do questionário. A sua participação nesta pesquisa é voluntária, não acarretando qualquer prêmio ou prejuízo para você. Leia atentamente as informações abaixo e faça qualquer questionamento que desejar, para que todos os procedimentos desta pesquisa sejam esclarecidos.

Suas respostas serão de grande valia no estudo. Todas as informações e dados pessoais são para uso único e exclusivo do pesquisador e sua orientadora. Os dados serão tratados confidencialmente e sua divulgação no trabalho de tese não fará citação do seu nome ou qualquer outro tipo de comentário que possa prejudicá-lo(a), apenas informações estatísticas e conjuntas serão divulgadas como resultado desta pesquisa.

Gostaríamos de contar com a sua disponibilidade para o preenchimento desse questionário, composto de três partes. Não existe resposta certa ou errada. A sua resposta deve refletir o que você pensa sobre cada afirmativa. Pedimos que não deixe nenhum item sem resposta.

Os resultados finais desta pesquisa ficarão à sua inteira disposição, no sentido de conferir benefícios a sua atividade profissional.

Coloco-me a disposição para esclarecimento de dúvidas ou fornecer informações adicionais acerca da referida pesquisa, por meio do e-mail: metassiocarvalho@gmail.com.

Contando com sua importante colaboração, agradeço antecipadamente a atenção e o tempo dispensados.

Com os melhores cumprimentos,

Tássio Mascarenhas de Carvalho

Doutorando em Administração da UNIFACCAMP

metassiocarvalho@gmail.com

Maria Aparecida Sanches

Orientadora e Professora da UNIFACCAMP

Instituição: Centro Universitário Campo Limpo Paulista – UNIFACCAMP

Endereço: Rua Guatemala, 167 - Jardim América, Campo Limpo Paulista - SP, 13231-230.

Telefone para contato: (11) 4812-9400.

Eu, _____,

Declaro que é de livre e espontânea vontade que está como participante de uma pesquisa. Eu declaro que li cuidadosamente este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e que, após sua leitura, tive a oportunidade de fazer perguntas sobre o seu conteúdo, como também sobre a pesquisa, e recebi explicações que responderam por completo minhas dúvidas. E declaro, ainda, estar recebendo uma via assinada deste termo.

Teresina (PI), _____ de 2023.

Nome do participante da pesquisa

Nome do pesquisador responsável

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIOS

Parte I - Dados demográficos e ocupacionais

Queremos conhecer um pouco de sua realidade demográfica e ocupacional. Dessa forma, segue as seguintes questões.

Dados Pessoais	
Gênero: 1 = Feminino; 2 = Masculino	
Faixa etária: 1 = 18-25; 2 = 26-33; 3 = 34-41; 4 = 41-48; 5 = >49;	
Estado Civil: 1 = Solteiro(a); 2 = Casado(a); 3 = Separado(a) Judicialmente; 4 = Divorciado(a); 5 = Viúvo(a); 6 = Outro;	
Escolaridade: 1 = Ensino Fundamental; 2 = Ensino Médio; 3 = Ensino Superior; 4 = Pós Graduação; 5 = Mestrado; 6 = Doutorado;	
Tempo de serviço: 1 = De 5 a 9 anos; 2 = De 10 a 14 anos; 3 = De 15 a 19 anos; 4 = Acima de 20 anos.	
Dados da Empresa	
Enquadramento empresa: 1 = MEI (Microempreendedor individual) 2 = ME – Microempresa 3 = EPP (Empresa de pequeno porte)	
Setor econômico: 1 = Comércio 2 = Indústria 3 = Serviços	
Ramo de atividade: 1 = calçados 2 = confecções 3 = restaurante 4 = farmácia 5 = armário 6 = papelaria 7 = outro	

Parte II - Comprometimento Organizacional

As frases a seguir se referem a relação do funcionário com a empresa pós pandemia Covid-19. O respondente irá avaliar o quanto concorda com as ideias apresentadas. Quanto mais perto de 1, menos você concorda; quanto mais perto de 5, mais você concorda com o conteúdo da frase. Por favor, não deixe nenhum item em branco.

Legendas	
1	Discordo totalmente
2	Discordo pouco
3	Não concordo nem discordo
4	Concordo pouco
5	Concordo totalmente

1. Eu acredito que os meus funcionários hoje estão mais dispostos do que antes a se esforçar e dão o seu melhor além das expectativas para ajudar no sucesso da empresa.						
Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo Totalmente
2. Eu acredito que os funcionários recomendam mais do que antes a minha empresa para seus amigos trabalharem.						
Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo Totalmente
3. Eu acredito que os funcionários hoje têm pouca lealdade do que antes com a empresa.						
Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo Totalmente
4. Eu acredito que hoje os funcionários aceitariam outras tarefas mais do que antes para manter o trabalho na empresa.						
Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo Totalmente
5. Eu acredito que hoje mais do que antes os valores dos funcionários são semelhantes aos valores da empresa.						

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo Totalmente
6. Eu acredito que hoje meus funcionários têm mais orgulho do que antes em dizer que trabalham na empresa.						
Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo Totalmente
7. Eu acredito que hoje os funcionários trabalhariam em outras empresas desde que o tipo de atividade fosse semelhante ao da minha empresa.						
Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo Totalmente
8. Eu acredito que hoje os funcionários executam o seu melhor mais do que antes em termos de desempenho no trabalho.						
Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo Totalmente
9. Acredito que hoje os funcionários mais do que antes mudariam facilmente de empresa.						
Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo Totalmente
10. Eu acredito que os funcionários hoje são mais felizes do que antes por terem escolhido a minha empresa, quando entraram, em detrimento de outras.						
Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo Totalmente
11. Eu acredito que hoje os funcionários não esperam ganhar mais do que antes permanecendo na empresa indefinidamente.						
Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo Totalmente
12. Eu acredito que hoje os funcionários têm mais dificuldades do que antes para concordar com as políticas da empresa em assuntos importantes relativos a eles.						
Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo Totalmente
13. Eu acredito que hoje os funcionários se importam mais do que antes acerca do destino da empresa.						
Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo Totalmente
14. Eu acredito que hoje os funcionários acham mais do que antes que a empresa é o melhor local que já trabalharam.						
Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo Totalmente
15. Eu acredito que hoje mais do que antes os funcionários acham que trabalhar na minha empresa foi uma péssima decisão.						
Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo Totalmente

**APÊNDICE C - ADAPTAÇÃO E VALIDAÇÃO DO QUESTIONÁRIO SOBRE
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

Tradução da escala	Adaptado após avaliação do júri especialista
1. Eu estou disposto a me esforçar e dar meu melhor além das expectativas esperadas para ajudar no sucesso dessa empresa.	1. Eu acredito que os meus funcionários hoje estão mais dispostos do que antes a se esforçar e dão o seu melhor além das expectativas para ajudar no sucesso da empresa.
2. Eu afirmo para meus amigos que essa organização é uma ótima empresa para se trabalhar.	2. Eu acredito que os funcionários recomendam mais do que antes a minha empresa para seus amigos trabalharem.
3. Eu me sinto com pouca lealdade a esta organização. (-)	3. Eu acredito que os funcionários hoje têm pouca lealdade do que antes com a empresa. (-)
4. Eu aceitaria outros tipos de tarefas para se manter trabalhando nessa empresa.	4. Eu acredito que hoje os funcionários aceitariam outras tarefas mais do que antes para manter o trabalho na empresa.
5. Eu acho que meus valores e os valores dessa empresa são semelhantes.	5. Eu acredito que hoje mais do que antes os valores dos funcionários são semelhantes aos valores da empresa.
6. Eu tenho orgulho de dizer aos outros que faço parte desta empresa.	6. Eu acredito que hoje meus funcionários têm mais orgulho do que antes em dizer que trabalham na empresa.
7. Eu poderia muito bem estar trabalhando para uma empresa diferente, desde que o tipo de trabalho fosse semelhante. (-)	7. Eu acredito que hoje os funcionários trabalhariam em outras empresas desde que o tipo de atividade fosse semelhante ao da minha empresa. (-)
8. Esta empresa inspira o melhor em mim em termos de desempenho no trabalho.	8. Eu acredito que hoje os funcionários executam o seu melhor mais do que antes em termos de desempenho no trabalho.
9. Seria preciso pouca mudança nas minhas presentes circunstâncias para me fazer sair desta empresa. (-)	9. Acredito que hoje os funcionários mais do que antes mudariam facilmente de empresa. (-)
10. Eu sou extremamente feliz por ter escolhido esta empresa para trabalhar em detrimento de outras que estava considerando na época eu entrei.	10. Eu acredito que os funcionários hoje são mais felizes do que antes por terem escolhido a minha empresa, quando entraram, em detrimento de outras.
11. Não há muito a ganhar permanecendo nesta organização indefinidamente. (-)	11. Eu acredito que hoje os funcionários não esperam ganhar mais do que antes permanecendo na empresa indefinidamente. (-)
12. Frequentemente, eu tenho dificuldades para concordar com as políticas da empresa em assuntos importantes relativos aos colaboradores. (-)	12. Eu acredito que hoje os funcionários têm mais dificuldades do que antes para concordar com as políticas da empresa em assuntos importantes relativos a eles. (-)
13. Eu realmente me importo acerca do destino desta empresa.	13. Eu acredito que hoje os funcionários se importam mais do que antes acerca do destino da empresa.
14. Para mim esta é a melhor de todas as empresas para qual trabalhei.	14. Eu acredito que hoje os funcionários acham mais do que antes que a empresa é o melhor local que já trabalharam.
15. Decidi trabalhar nessa empresa foi um erro da minha parte. (-)	15. Eu acredito que hoje mais do que antes os funcionários acham que trabalhar na minha empresa foi uma péssima decisão. (-)

APÊNDICE D – FORMULÁRIO AVALIAÇÃO DO PRÉ-TESTE

Segmento da Empresa:

Total de participantes:

Critérios	Avaliação
Considera que os itens foram formulados de maneira clara/compreensível?	
Teve dificuldade em responder algum item? Cite os itens e as dificuldades	
Em alguma frase sentiu ambiguidade/duplo sentido?	
Você trocaria alguma palavra para deixar a frase bem simples de entender?	
Quanto à relevância da temática trabalhada, considera importante esse assunto?	
Tempo total de resposta (Minutos)	
Sugestões/observações	

Data: _____

Aplicador: _____