

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA**  
**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS**  
**GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**José Victor Saar Rocha**

**Análise do Comprometimento Organizacional: Aplicação do Modelo Tridimensional**  
em uma ONG em Minas Gerais

Juiz de Fora

2025

**José Victor Saar Rocha**

**Análise do Comprometimento Organizacional: Aplicação do Modelo Tridimensional  
em uma ONG em Minas Gerais**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC II)  
apresentado ao curso à Faculdade de  
Administração e Ciências Contábeis da  
Universidade Federal de Juiz de Fora  
como requisito parcial à obtenção do grau  
de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Mestra Isabelle Carla  
Marques Guedes

Juiz de Fora

2025

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Saar Rocha, José Victor .

Análise do Comprometimento Organizacional: Aplicação do Modelo Tridimensional em uma ONG em Minas Gerais / José Victor Saar Rocha. -- 2025.

44 p.

Orientadora: Isabelle Carla Marques Guedes

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, 2025.

1. Comprometimento Organizacional. 2. Terceiro Setor. 3. Gestão de Pessoas. I. Marques Guedes, Isabelle Carla , orient. II. Título.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria**

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso é original, de minha única e exclusiva autoria e não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, audiovisual ou qualquer outro meio.

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte. Declaro por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral<sup>1</sup> e criminais previstas no Código Penal<sup>2</sup>, além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 07 de janeiro de 2026.

Documento assinado digitalmente  
**gov.br** JOSE VICTOR SAAR ROCHA  
Data: 07/01/2026 19:19:43-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

José Victor Saar Rocha

<sup>1</sup> LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

<sup>2</sup> Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano ou multa.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA****ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE GRADUAÇÃO**

GRADUAÇÃO EM Administração

Formato da Defesa: ( x ) presencial ( ) virtual ( ) híbrido

Ata da sessão ( x ) pública ( ) privada referente à defesa do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Análise do Comprometimento Organizacional: Aplicação do Modelo Tridimensional em uma ONG em Minas Gerais, para fins de obtenção do grau de Bacharel em administração, pelo(a) discente **José Victor Saar Rocha** (matrícula 202026004), sob orientação da Prof.<sup>(a)</sup> Mestra<sup>(a)</sup> Isabelle Carla Marques Guedes, na Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora.

Ao 17 dia do mês de dezembro do ano de 2025 , às 16:00 horas, na sala de reuniões da faculdade de administração e ciências contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), reuniu-se a Banca examinadora, composta pelos seguintes membros:

Titulação	Nome	Na qualidade de:
Mestre	Isabelle Carla Marques Guedes	Orientadora
Mestre	Sabrina dos Santos Vidigal	Membro da banca
Mestre	Rodrigo Vieira Ferreira	Membro da banca

\*Na qualidade de (opções a serem escolhidas):

- Orientador (a)
- Coorientador
- Membro da banca

**AVALIAÇÃO DA BANCA EXAMINADORA**

Tendo o(a) senhor(a) Presidente declarado aberta a sessão, mediante o prévio exame do referido trabalho por parte de cada membro da Banca, o(a) discente procedeu à apresentação de seu Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação e foi submetido(a) à arguição pela Banca Examinadora que, em seguida, deliberou sobre o seguinte resultado:

( x ) APROVADO

( ) REPROVADO, conforme parecer circunstanciado, registrado no campo Observações desta Ata e/ou em documento anexo, elaborado pela Banca Examinadora

Nota: \_\_\_\_\_

Observações da Banca Examinadora caso haja necessidade de anotações gerais sobre o Trabalho de Conclusão de Curso e sobre a defesa, as quais a banca julgue pertinentes

Nada mais havendo a tratar, o(a) senhor(a) Presidente declarou encerrada a sessão de Defesa, sendo a presente Ata lavrada e assinada pelos(as) senhores(as) membros da Banca Examinadora e pelo(a) discente, atestando ciência do que nela consta.

#### INFORMAÇÕES

Para fazer jus ao título de bacharel, a versão final do Trabalho de Conclusão de curso, considerado Aprovado, devidamente conferida pela Secretaria do Curso de (colocar o nome do curso), deverá ser tramitada para o Repositório Institucional, dentro do prazo de 72 horas da realização da banca.

Juiz de Fora, 09 de dezembro de 2025.

#### Assinatura digital dos membros da Banca Examinadora



Documento assinado eletronicamente por **Isabelle Carla Marques Guedes, Professor(a)**, em 17/12/2025, às 18:07, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Rodrigo Vieira Ferreira, Usuário Externo**, em 17/12/2025, às 18:22, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Sabrina dos Santos Vidigal Martins, Usuário Externo**, em 17/12/2025, às 22:44, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **José Victor Saar Rocha, Usuário Externo**, em 18/12/2025, às 13:10, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no Portal do SEI-Ufjf ([www2.ufjf.br/SEI](http://www2.ufjf.br/SEI)) através do ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador **2785433** e o código CRC **0C4FE869**.

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer, primeiramente, a Deus, que me sustentou durante os maiores desafios durante esses anos e me abençoou com tantas conquistas até aqui. Também gostaria de agradecer à minha família, principalmente aos meus pais, Luciana de Souza Saar e José Geraldo da Rocha, que me permitiram realizar o sonho de vir estudar em Juiz de Fora e por me ampararem sempre que precisei. À minha irmã, por toda a torcida que teve por mim nessa trajetória. À minha avó, Maria Lucilene de Souza Saar, que não está mais entre nós, mas que sempre quis fazer uma graduação e não pôde: esse diploma também é seu. E à minha namorada, Maria Rabello, com quem divido a vida e compartilho os sonhos.

Não poderia esquecer os meus amigos, que foram verdadeiros irmãos e caminharam comigo durante esses 6 anos, tanto os que eu já tinha quanto os que eu conquistei durante a faculdade. Obrigado por cada conselho, ajuda e alegria vivida juntos.

À Universidade Federal de Juiz de Fora e à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis (FACC), instituições de excelência que me formaram e abriram inúmeras oportunidades. Foi na FACC que conheci o Movimento Empresa Júnior, onde pude aprender e vivenciar na prática o meu curso. Minha trajetória começou na Campe Consultoria Júnior, seguiu pelo Núcleo da Mata e terminou na Federação das Empresas Juniores do Estado de Minas Gerais, organização na qual tive a honra de atuar como Diretor de Desenvolvimento dos Núcleos e liderar o maior ecossistema de empresas juniores do mundo.

Por fim, gostaria de agradecer à minha orientadora, Isabelle Guedes, com quem, além da orientação no trabalho final de conclusão de curso, tive a oportunidade de aprender muito em sala de aula e receber os melhores conselhos profissionais, que me ajudaram a estar onde estou hoje.

## RESUMO

O presente artigo tem como objetivo verificar a presença e a intensidade dos componentes do comprometimento organizacional entre os funcionários contratados sob o regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), analisando especificamente uma Organização Não Governamental (ONG) em Minas Gerais. Diante do desafio de manter a equipe comprometida em um ambiente onde a remuneração financeira não é o principal atrativo, a pesquisa utilizou o Modelo Tridimensional de Allen e Meyer (1990) para identificar a natureza do vínculo dos funcionários com a entidade. Adotou-se uma abordagem quantitativa, com amostragem por conveniência, utilizando um questionário eletrônico baseado nas escalas de comprometimento afetivo, calculativo e normativo validadas por Siqueira (1995; 2000) no Brasil.

Os resultados revelaram que a dimensão predominante na organização é o comprometimento afetivo, evidenciando um forte laço emocional com a missão da instituição. Tais achados corroboram a literatura predominante sobre as ONGs, a qual aponta que a identificação com os valores e o propósito é o principal motor de comprometimento nessas instituições. O comprometimento normativo apresentou índices moderados a altos, indicando a presença de um senso de dever moral. Por outro lado, o comprometimento calculativo obteve os menores níveis, demonstrando que a permanência não é motivada pelo receio de perdas.

O estudo contribui com a organização ao fornecer um diagnóstico claro de que sua sustentabilidade operacional está no vínculo emocional. Isso permite à gestão direcionar políticas de Recursos Humanos focadas no fortalecimento da cultura organizacional e no reconhecimento simbólico, garantindo a retenção de talentos mesmo diante das limitações orçamentárias típicas do setor.

**Palavras-chave:** Comprometimento Organizacional; Modelo Tridimensional de Meyer e Allen; Organizações Não Governamentais (ONGs).



## **ABSTRACT**

This article aims to verify the presence and intensity of organizational commitment components among employees hired under the Consolidated Labor Laws (CLT) framework, specifically analyzing a Non-Governmental Organization (NGO) in Minas Gerais. Given the challenge of maintaining a committed team in an environment where financial remuneration is not the primary attraction, the research used the Allen and Meyer (1990) Three-Dimensional Model to identify the nature of the employees' bond with the entity. A quantitative approach was adopted, with convenience sampling, using an electronic questionnaire based on the affective, continuance, and normative commitment scales validated by Siqueira (1995; 2000).

The results revealed that the predominant dimension in the organization is affective commitment, evidencing a strong emotional bond with the institution's mission. These findings corroborate the prevailing literature on NGOs, which suggests that identification with values and purpose is the main driver of commitment in these institutions. Normative commitment showed moderate to high levels, indicating the presence of a sense of moral duty. On the other hand, continuance commitment obtained the lowest levels, demonstrating that retention is not motivated by the fear of loss.

The study contributes to the organization by providing a clear diagnosis that its operational sustainability lies in the emotional bond. This allows management to direct Human Resources policies focused on strengthening organizational culture and symbolic recognition, ensuring talent retention despite the budget constraints typical of the sector.

**Keywords:** Organizational Commitment; Meyer and Allen's Three-Component Model; Non-Governmental Organizations (NGOs).

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Gênero dos respondentes.....	28
Tabela 2 – Faixa etária dos respondentes.....	29
Tabela 3 – Setor de atuação dos respondentes.....	29
Tabela 4 – Tempo de vínculo com a Associação Bem Cuidado dos respondentes.....	30
Tabela 5 – Escolaridade dos respondentes.....	30
Tabela 6 – Resultados do Comprometimento Afetivo (ECOA).....	31
Tabela 7 – Escores médios ECOA.....	32
Tabela 8 – Resultados do Comprometimento Calculativo (ECOC).....	34
Tabela 9 – Escores médios ECOC.....	36
Tabela 10 – Resultados do Comprometimento Normativo (ECON).....	38
Tabela 11 – Escores médios ECON.....	38

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Evolução das definições e bases teóricas do comprometimento organizacional...	16
Quadro 2 - Tipos do Comprometimento Organizacional.....	23
Quadro 3 - Determinações, definições, itens integrantes dos quatro componentes da ECOC.....	33

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>15</b>
2.1 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	15
2.2 O MODELO TRIDIMENSIONAL DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	17
2.2.1 Comprometimento Organizacional Afetivo.....	18
2.2.2 Comprometimento Organizacional Calculativo.....	19
2.2.3 Comprometimento Organizacional Normativo.....	20
2.3 ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS.....	21
2.4 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL EM ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS.....	21
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>23</b>
<b>4 CARACTERIZAÇÃO DA ASSOCIAÇÃO BEM CUIDADO.....</b>	<b>26</b>
<b>5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>28</b>
5.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS.....	28
5.2 ESCALA DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL AFETIVO – ECOA.....	31
5.3 ESCALA DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL CALCULATIVO – ECOC.....	33
5.4 ESCALA DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NORMATIVO – ECON.....	37
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>40</b>
<b>7 REFERÊNCIAS.....</b>	<b>41</b>
<b>APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....</b>	<b>44</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No cenário atual da gestão de pessoas, a necessidade de qualificação da mão de obra, impulsionada pelos avanços da globalização, intensificou os estudos sobre o comportamento humano (Medeiros *et al.*, 2003). Esse campo, focado no comprometimento organizacional, ganhou destaque entre o fim da década de 1970 e início da de 1980, quando críticas à sociedade de consumo evidenciaram a fragilidade dos indivíduos (Bastos *et al.*, 2001). Tal contexto exigiu novos conceitos para manter pessoas qualificadas, visando o alcance de resultados e um ambiente saudável (Barros, 2007).

Nesse sentido, o comprometimento organizacional, amplamente estudado na literatura, oferece lentes teóricas fundamentais para essa análise, especialmente através do Modelo Tridimensional de Allen e Meyer (1990). Este modelo investiga a natureza do vínculo do indivíduo com a organização, identificando se a permanência ocorre porque ele quer (dimensão afetiva), porque precisa (dimensão calculativa) ou porque se sente obrigado (dimensão normativa).

Diferente do setor privado tradicional, que busca a maximização dos lucros, as Organizações Não Governamentais (ONGs), objeto do presente estudo, são guiadas por valores e voltadas ao atendimento de demandas sociais (Szazi, 2006). Nesse ambiente, onde muitas vezes a remuneração não é o principal atrativo, compreender a natureza do vínculo do colaborador é de suma importância para a sustentabilidade da instituição.

É nesse contexto que se insere a Associação Bem Cuidado (nome fictício adotado para preservar o anonimato da instituição), entidade de assistência social fundada em 2006 em Minas Gerais, cujo foco de atuação é o amparo às pessoas carentes, portadoras de câncer e outras doenças, estendendo esse acolhimento também aos seus familiares em situação de vulnerabilidade. A instituição enfrenta o desafio de garantir sua sustentabilidade financeira e operacional, dependendo crucialmente do desempenho e da dedicação de sua equipe para a captação de recursos e a manutenção dos serviços.

Diante desse cenário, onde a retenção de funcionários é fundamental, mas o comprometimento não pode ser sustentado apenas por incentivos financeiros, emerge a questão norteadora deste estudo: Qual a dimensão de comprometimento predominante entre os funcionários da Associação Bem Cuidado?

Para responder a essa indagação, o presente artigo tem como objetivo geral verificar a presença e a intensidade dos componentes do comprometimento organizacional entre os funcionários contratados sob o regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) da instituição. De maneira específica, buscou-se caracterizar o perfil sociodemográfico da equipe,

mensurar os níveis das dimensões afetiva, calculativa e normativa por meio das escalas validadas por Siqueira (1995; 2000) no Brasil e, por fim, verificar qual forma do comprometimento se destaca mais, considerando a realidade específica da ONG.

Para alcançar os objetivos, realizou-se uma pesquisa de abordagem quantitativa (Gil, 1999) com amostragem por conveniência técnica que se baseia na seleção de membros da população que estão prontamente disponíveis para participar, sem a necessidade de aleatoriedade (Hair *et al.*, 2005). O estudo fundamentou-se em dados secundários, obtidos por meio de pesquisa bibliográfica para a construção do referencial teórico, enquanto a coleta de dados primários ocorreu por meio de questionário eletrônico aplicado aos funcionários dos setores administrativo, de captação de recursos e de assistência direta.

A análise dos dados revelou que o perfil de comprometimento dos indivíduos da Associação Bem Cuidado é predominantemente pautado na dimensão afetiva ( $M = 4,31$ ), evidenciando um forte vínculo emocional, caracterizado por sentimentos de orgulho, entusiasmo e dedicação à missão da organização. Em contrapartida, o comprometimento calculativo apresentou os menores índices ( $M = 2,66$ ), demonstrando que a permanência dos funcionários não é motivada pelo receio de perdas. Paralelamente, identificou-se um nível moderado a alto de comprometimento normativo ( $M = 3,55$ ), sugerindo que, além do afeto, existe um senso de dever moral e gratidão que reforça a lealdade à organização.

Os resultados alcançados revelaram a predominância do comprometimento afetivo, o que corrobora a literatura científica sobre o Terceiro Setor ao demonstrar que o laço emocional e a identificação com a causa são os principais pilares de permanência. Este estudo contribui para a organização ao oferecer um diagnóstico estratégico que evidencia que sua sustentabilidade operacional depende do fortalecimento do vínculo emocional. Tais informações permitem à gestão da Associação Bem Cuidado o desenvolvimento de políticas de Recursos Humanos voltadas ao reconhecimento simbólico e à consolidação da cultura organizacional, essenciais para a retenção de talentos em um cenário de restrições orçamentárias.

Por fim, além desta introdução, o trabalho estrutura-se em: referencial teórico, que aborda os conceitos de comprometimento e as especificidades das Organizações Não Governamentais (ONGs); metodologia, detalhando os procedimentos de coleta e análise; caracterização da organização estudada; apresentação e discussão dos resultados, onde se interpreta os dados à luz da teoria; e as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para sustentar a pesquisa, é fundamental estabelecer as bases conceituais que norteiam o tema. O presente capítulo dedica-se a revisar a literatura pertinente, estruturando-se em três eixos principais: a evolução do conceito de comprometimento organizacional, o detalhamento do Modelo Tridimensional de Allen e Meyer (1990) e, por fim, a contextualização das Organizações Não Governamentais (ONGs) e do comprometimento organizacional neste setor.

### 2.1 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O estudo sobre comprometimento organizacional passou a ganhar destaque no final da década de 1970 e início da de 1980 (Bastos; Costa, 2001). Nesse período, a sociedade de consumo já era objeto de crítica, evidenciando a fragilidade dos indivíduos, cenário que, segundo Medeiros *et al.* (2003), impulsionou a necessidade de qualificação da força de trabalho e deu origem a novos conceitos organizacionais.

Diante desse contexto, diversos autores buscaram definir o comprometimento organizacional, destacando-se a definição clássica de Mowday *et al.* (1979, p. 226), baseada na proposta original de Porter *et al.* (1970). Para esses autores:

Comprometimento é uma relação forte entre um indivíduo identificado com e envolvido numa organização, em particular, e pode ser caracterizado por pelo menos três fatores: (1) estar disposto a exercer esforço considerável em benefício da organização; (2) forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; e (3) forte desejo de se manter membro da organização.

A partir dessa concepção clássica, outros estudiosos passaram a aprofundar a compreensão do vínculo entre o indivíduo e a organização. Nesse contexto, Bastos (1994, p. 86) aponta que comprometer-se envolve um sentimento de “lealdade em relação a algo”. Ampliando essa perspectiva, Menezes e Bastos (2009) concluem que o comprometimento pode ser analisado de forma mais abrangente, ou seja, vai além de questões puramente contratuais. Nesse sentido, Bandeira *et al.* (2000) ressaltam que, embora o comprometimento organizacional admita múltiplas interpretações, ele pode ser compreendido como uma orientação que integra a identidade do indivíduo à identidade da organização.

Sob a ótica dos gestores, Pinho *et al.* (2015) destacam que o comprometimento se fundamenta como um vínculo relacionado à motivação, ao prazer e ao envolvimento com a organização, além de representar a diferença entre um trabalhador exemplar dedicado e aquele que se mostra passivo ou indiferente.

Compreendendo a importância do comprometimento, Lages (2010) observa que os indivíduos mais comprometidos têm maior probabilidade de permanecer na organização e desempenhar seu papel com empenho. Esse comportamento impacta diretamente os resultados organizacionais, que dependem do engajamento dos funcionários para a concretização das estratégias no dia a dia.

Em contrapartida, um indivíduo descomprometido tende a apresentar desempenho aquém do esperado, limitando-se às suas tarefas específicas, o que pode gerar custos adicionais, como maior rotatividade e necessidade de reforço de pessoal (Baía *et al.*, 2006).

Dessa forma, as organizações precisam considerar, em suas estratégias de gestão de pessoas, a importância de estimular o comprometimento entre os funcionários, fator essencial para tornar o ambiente de trabalho mais saudável e alcançar melhores resultados (Barros, 2007).

A seguir, no Quadro 1, apresenta-se uma síntese das principais contribuições que marcaram a evolução conceitual do tema, apresentando os distintos focos e componentes que caracterizam cada abordagem.

Quadro 1 – Evolução das definições e bases teóricas do comprometimento organizacional

Autor(es) e Ano	Foco da Definição	Componentes, Tipos ou Conceitos-Chave
Kelman (1958)	Níveis de influência que moldam o comportamento do indivíduo na organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compliance: Ação para obter recompensas ou evitar punições</li> <li>- Identificação: Ação para manter um bom relacionamento com grupos ou pessoas</li> <li>- Internalização: Incorporação dos valores da organização, alinhando-os às crenças pessoais</li> </ul>
Becker (1960)	Vínculo calculativo baseado nas perdas associadas à saída da organização	Side Bet (Aposta Paralela): O indivíduo permanece na organização devido aos custos ou perdas que teria se saísse, engajando-se em “linhas consistentes de atividade”
Kanter (1968)	Diferentes tipos de vínculos que conectam o indivíduo à organização.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coesão: Vínculo afetivo e emocional com o grupo.</li> <li>- Continuação: Baseado no lucro da permanência e no custo da saída.</li> <li>- Controle: Assimilação das normas organizacionais que moldam o comportamento.</li> </ul>



Mowday <i>et al.</i> (1979)	Abordagem atitudinal e afetiva, focada na identificação e envolvimento com a organização	Caracterizado por três fatores: 1. Disposição para exercer esforço considerável pela organização 2. Forte crença e aceitação dos valores e objetivos organizacionais 3. Forte desejo de se manter como membro
Wiener (1982)	Perspectiva normativa, baseada em um senso de obrigação moral	O comprometimento é visto como a crença internalizada de que é correto e moral agir de acordo com os valores e objetivos da organização, gerando um senso de dever
Meyer <i>et al.</i> (1984)	Distinção entre as bases do comprometimento (atitudinal e calculativo)	- Comprometimento Afetivo: Vínculo emocional, de identificação e envolvimento com a organização - Comprometimento de Continuação: Ligado à consciência dos custos associados à saída da organização
Allen e Meyer (1990)	Consolidação de um modelo tridimensional que integra as bases do comprometimento	- Comprometimento Afetivo: O desejo de permanecer - Comprometimento Calculativo (ou de Continuação): A necessidade de permanecer - Comprometimento Normativo: O dever ou a obrigação de permanecer

Fonte: Elaboração própria a partir de Kelman (1958), Becker (1960), Kanter (1968), Mowday *et al.* (1979), Wiener (1982), Meyer *et al.* (1984) e Allen e Meyer (1990).

A análise do Quadro 1 permite observar que o conceito de comprometimento organizacional evoluiu de perspectivas unidimensionais, focadas isoladamente na lealdade, nos custos de saída ou na obrigação moral, para abordagens mais complexas e integradoras. Dentre essas contribuições, destaca-se a consolidação do Modelo Tridimensional de Allen e Meyer (1990), que unificou as vertentes afetiva, calculativa e normativa em um único arcabouço teórico. Dada a sua robustez e ampla aceitação na literatura acadêmica, esse será o modelo adotado como base para a análise desenvolvida neste estudo, cujas dimensões serão detalhadas na seção a seguir.

## 2.2 O MODELO TRIDIMENSIONAL DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Em 1990, considerando as diversas fragmentações nos estudos sobre o tema, Allen e Meyer apresentaram um modelo que se tornou referência na literatura. Esse modelo conceitua o comprometimento organizacional a partir de três componentes: o afetivo, o calculativo e o normativo (Rocha *et al.* 2012).

Essa conclusão foi fundamental para validar empiricamente a diferença entre os três construtos, e o desenvolvimento dessas escalas serviu como base para diversas pesquisas posteriores na área. Os resultados confirmaram que os componentes afetivos (o desejo de ficar), de continuação (a necessidade de ficar) e normativo (o dever de ficar) são construtos distintos, com antecedentes e consequências específicas (Allen; Meyer, 1990).

Além disso, os autores chegaram à conclusão posterior de que o ponto em comum entre as três abordagens é que o comprometimento é um estado psicológico que “(a) caracteriza a relação do funcionário com a organização e (b) tem implicações para a decisão de continuar ou descontinuar a associação à organização” (Meyer *et al.*, 1993).

O modelo tridimensional proposto por Allen e Meyer (1990) tornou-se uma das principais referências para estudos sobre comprometimento organizacional. No Brasil, Siqueira (1995; 2000) desenvolveu a versão nacional do questionário com base nas três dimensões conceituadas pelos autores (afetiva, calculativa e normativa), atribuindo à análise um caráter multifacetado, mas objetivo, visando avaliar os níveis de comprometimento dos funcionários em diferentes organizações.

Essa escala consolidou-se como uma importante ferramenta de investigação sobre o comprometimento organizacional no contexto brasileiro. Diante do caráter tridimensional da perspectiva de análise apontada, torna-se imprescindível compreender de maneira aprofundada os conceitos de comprometimento, desenvolvidos a seguir.

### **2.2.1 Comprometimento Organizacional Afetivo**

Inicialmente, compreende-se a primeira face do comprometimento organizacional sob à ótica do modelo tridimensional o comprometimento afetivo, entendido como o vínculo emocional do indivíduo com a organização, envolvendo engajamento e valorização do pertencimento (Allen; Meyer, 1990). Nesse sentido, Araújo (2010) destaca que tal vínculo leva o indivíduo a aceitar influências da organização, favorecendo uma relação satisfatória com o grupo e com a instituição.

Sob essa ótica, o comprometimento afetivo implica na participação ativa nos objetivos organizacionais, traduzindo-se no empenho do indivíduo em colaborar para o alcance das metas coletivas (Bandeira *et al.*, 2000). Nesse contexto, quanto maior o nível de comprometimento

afetivo, maior é o interesse e a disposição do trabalhador em contribuir de forma proativa sempre que a organização necessita de sua atuação.

Além disso, Solinger *et al.* (2008) afirmam que esses indivíduos tendem a apresentar comportamentos positivos no trabalho, como cooperação, realização de horas extras, sugestões e opiniões construtivas, busca pela melhoria da qualidade das funções e avaliações satisfatórias por parte da chefia. Yuan e Ma (2022) complementam essa perspectiva, destacando que o envolvimento afetivo elevado pode se estender às relações com outros integrantes, manifestando-se na iniciativa de compartilhar informações e experiências profissionais.

### **2.2.2 Comprometimento Organizacional Calculativo**

O segundo componente do modelo estrutura-se em torno do comprometimento calculativo, caracterizado pelo engajamento do funcionário em atividades consistentes, processo que Becker (1960) chamou de *sidebet*. Para Bastos *et al.* (1997), esse comportamento está relacionado à percepção de obrigação de permanecer na função enquanto recebe salário, pois a saída poderia gerar custos em uma ou mais esferas de sua vida privada.

Segundo Meyer e Allen (1997), mesmo sem apego emocional à empresa, o indivíduo decide permanecer ao prever os custos relacionados à sua saída, principalmente quando faltam alternativas ou segurança quanto ao futuro. Para Hayashi *et al.* (2013), o comprometimento também pode ser influenciado pelas recompensas recebidas ao atingir objetivos organizacionais, ou seja, existe uma relação entre justiça e comprometimento.

Rego, Cunha *et al.* (2007) ressaltam que indivíduos que permanecem apenas por motivos financeiros podem apresentar desempenho abaixo do esperado, acompanhados de sentimentos de insatisfação, injustiça e falta de capacidade para atingir seu máximo potencial. Diante disso, Solinger *et al.* (2008) consideram que o componente calculativo não representa um comprometimento verdadeiro, mas apenas uma previsão da intenção de permanência do funcionário.

### **2.2.3 Comprometimento Organizacional Normativo**

Por fim, o terceiro componente refere-se ao comprometimento normativo, caracterizado como a percepção de responsabilidade do funcionário para com a organização. Inicialmente definido como “obrigação” (Allen; Meyer, 1990), o termo foi posteriormente reconceituado em 1993 como “normativo” (Meyer *et al.*, 1993).

Na perspectiva de Medeiros *et al.* (2003), o comprometimento normativo decorre das pressões normativas e culturais da empresa; em outras palavras, é a forma pela qual a organização orienta ações e comportamentos dos indivíduos. Segundo Sobreira *et al.* (2021), esse componente também está relacionado ao sentimento de obrigação, quando a empresa realiza algum favor ou ação, gerando um sentimento de dívida moral.

Reforçando essa ideia, Silva (2009) afirma que o comprometimento normativo pode ser entendido como a percepção de dever moral dos indivíduos em relação às empresas com as quais possuem vínculo de trabalho. Medeiros *et al.* (2003) concluem que essa pressão normativa nasce da cultura da empresa, ou seja, de como ela foi concebida pelos fundadores.

Menezes (2006) observa que, quando um indivíduo se identifica com a organização sentindo-se obrigado a agir, isso quase sempre vem acompanhado de um apego emocional (comprometimento afetivo). Além disso, esse comprometimento pode estar atrelado ao calculativo, representando a retribuição pelas recompensas recebidas.

## 2.3 ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS

Considerando a concepção de comprometimento organizacional explorado alhures, para avanço no estudo do tema central do presente trabalho é imprescindível compreender o conceito de organizações não governamentais.

As Organizações Não Governamentais (ONGs) fazem parte do chamado terceiro setor, que reúne instituições sem fins lucrativos, de natureza pública ou privada, com o propósito de atender demandas sociais específicas. Essas organizações são guiadas por valores e sustentadas por informações que orientam seus modelos de gestão. De modo geral, surgem de movimentos de protesto ou de questionamento de determinadas realidades sociais (Lopes, 2021).

Nesse sentido, Szazi (2006) explica que a expressão “Organização Não Governamental” designa instituições que não são públicas, mas, mesmo sendo privadas, atuam em prol dos interesses da sociedade. Uma das principais características dessas organizações é a ausência de finalidade lucrativa (Kotler, 1979).

Para Schmid (2003), as organizações sem fins lucrativos possuem habilidades para captar recursos e inovar em suas ações junto ao mercado, sobretudo porque dependem, na maioria dos casos, de receitas variáveis. Dessa forma, incentivam seus voluntários a oferecer serviços a baixo custo ou gratuitamente, diferenciando-se das organizações que atuam com fins econômicos.

Em adição, segundo Pinto (2005, p. 196):

“no terceiro setor, há pelo menos dois tipos de ONGs: a maioria de pequeno e médio porte, que surgem no espectro público, como formuladoras e proponentes de ações e campanhas dirigidas às populações carentes ou em condição de risco; e as organizações ligadas a grandes empresas, muitas vezes constituindo-se em fundações, que fazem ações que estariam sob o guarda-chuva do que se convencionou chamar de Terceiro Setor.”

O autor ainda reforça que as organizações de pequeno e médio porte possuem uma justificativa de ação mais próxima da tomada de decisão em razão da omissão do Estado, e não por acreditarem que fariam melhor do que ele.

No entanto, as ONGs enfrentam fatores dificultantes, principalmente no que concerne à capacitação e formação de equipes. Nesse âmbito, a maioria dos profissionais trabalha com remuneração reduzida e sobrecarga de demanda, desencadeando um descompasso, que pode gerar prejuízos tanto para os colaboradores quanto para a organização. Tal cenário representa um desafio, que por sua vez decorre do fato de que instituições desse caráter não dispõem de grandes recursos financeiros para oferecer remunerações mais elevadas e, consequentemente, mais satisfatórias (Steigleder, 2025).

## 2.4 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL EM ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS

A partir da compreensão das definições iniciais de comprometimento organizacional e organizações não governamentais, desloca-se o desenvolvimento do presente estudo para a aplicação conjunta desses componentes, para, em seguida compreender a aplicação dessa perspectiva em uma organização concreta.

Segundo pesquisas, em organizações do terceiro setor, o comprometimento organizacional afetivo costuma ser predominante. Veiga *et al.* (2019) observaram em uma organização tradicionalista do Rio Grande do Sul que o componente afetivo apresentou os maiores índices entre os participantes, evidenciando que, em instituições sem fins lucrativos, o engajamento está mais associado à afinidade com os valores e causas sociais. Entretanto, a mesma pesquisa identificou que as dimensões calculativa e normativa também apresentaram correlações significativas, indicando que o comprometimento dos indivíduos não se limita à identificação emocional, mas envolve também expectativas de recompensa e cumprimento de obrigações.

Nesse contexto, é fundamental recrutar indivíduos que se identifiquem com a missão e os valores da instituição, uma vez que, segundo Paradela (2021), os funcionários só se tornam produtivos, entregando talento, interesse, criatividade e comprometimento, se os valores organizacionais estiverem alinhados com seus interesses e objetivos pessoais.

Além disso, muitas organizações têm investido em práticas de gestão de pessoas voltadas ao reconhecimento e à integração, com o objetivo de aumentar o comprometimento afetivo de voluntários e empregados. Bacchi (2017) constatou que as organizações pesquisadas empregam procedimentos informais para coordenar as atividades dos voluntários, reforçando o vínculo afetivo e a identificação com a causa.

Por fim, Carvalho, Carvalho e Cunha (2021), em estudo realizado em uma organização do terceiro setor, concluíram que existe correlação entre a satisfação global e o comprometimento organizacional, consubstanciando a dinâmica cíclica que trabalhadores mais comprometidos tendem a ser mais satisfeitos, e vice-versa.

### 3 METODOLOGIA

Este estudo baseia-se em um levantamento com o objetivo de verificar a presença e a intensidade dos componentes do comprometimento organizacional entre os funcionários contratados sob o regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) da Organização Não Governamental (ONG) Associação “Bem Cuidado” (nome fictício adotado para preservar o anonimato da instituição).

A escolha desta entidade justifica-se por sua relevância e abrangência regional, visto que atua há mais de 19 anos e presta atendimento a cidadãos de mais de 100 cidades de Minas Gerais. As informações que permitiram a caracterização inicial da instituição e a definição do escopo da pesquisa foram obtidas por meio de um contato prévio com a associação, o que viabilizou o entendimento da sua dinâmica operacional e do quadro de pessoal.

A opção por centralizar a investigação em uma instituição do Terceiro Setor justifica-se pelas especificidades desse ambiente, que é guiado por valores e demandas sociais em vez da maximização de lucros, tornando relevante a análise de como os vínculos se sustentam onde a remuneração financeira não é o fator preponderante.

A análise fundamenta-se nos conceitos de comprometimento afetivo, calculativo e normativo.

Quadro 2 - Tipos do Comprometimento Organizacional

<b>Tipo de Comprometimento</b>	<b>Descrição (Base da Permanência)</b>
<b>Afetivo</b>	O desejo de permanecer na organização.
<b>Calculativo</b>	A necessidade de permanecer.
<b>Normativo</b>	O dever ou a obrigação de permanecer na instituição.

Fonte: Elaboração própria a partir de Meyer e Allen (1984) e Allen e Meyer (1990).

Do ponto de vista metodológico, a pesquisa adotou uma abordagem quantitativa. Conforme Gil (1999), esse tipo de abordagem considera que diferentes fenômenos podem ser quantificados, o que envolve traduzir opiniões e informações em dados numéricos para posterior classificação e análise estatística.

O estudo foi delimitado aos funcionários remunerados a fim de explorar uma perspectiva distinta daquela tradicionalmente abordada em pesquisas sobre o Terceiro Setor,

que frequentemente centralizam a análise na figura do voluntário. Busca-se, assim, compreender como o vínculo entre organização e trabalhador se estrutura quando a relação envolve obrigações contratuais e dependência financeira, e não apenas uma vontade própria.

A amostra desta pesquisa foi, portanto, não probabilística por conveniência. Segundo Hair *et al.* (2005), a amostragem não probabilística por conveniência baseia-se na seleção de membros da população que estão prontamente disponíveis e acessíveis para fornecer as informações necessárias, sendo uma técnica eficiente quando o pesquisador possui limitações de tempo ou busca um entendimento específico de um grupo restrito.

Do universo total de 17 funcionários da Associação Bem Cuidado contratados sob o regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), 13 participaram da pesquisa. No entanto, um respondente foi excluído da análise final por não ter respondido a todas as perguntas do questionário, resultando em uma amostra válida de 12 participantes. Para a caracterização do grupo, os participantes indicaram suas áreas de atuação na instituição, que incluem setores-chave como Administrativo/Gestão, Captação de Recursos (incluindo Telemarketing e Mensageiros) e Saúde e Assistência Direta.

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi o questionário de comprometimento organizacional adaptado e validado para o contexto brasileiro por Siqueira (1995; 2000), baseado nas três dimensões propostas por Allen e Meyer (1990) afetiva, calculativa e normativa, destinado a verificar a presença e intensidade do comprometimento dos funcionários da Associação Bem Cuidado.

O Comprometimento Afetivo foi avaliado pela ECOA (Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo), uma medida unidimensional composta por 18 itens, dos quais três possuem formulação negativa e devem ser invertidos na apuração. A escala utiliza cinco pontos de resposta (1 = Nada a 5 = Extremamente) e apresentou um índice de confiabilidade (Alfa de Cronbach) de 0,95 em sua validação. Introduzida em 1951, essa métrica estatística é utilizada para estimar a confiabilidade de questionários e, conforme explicam Hora *et al.* (2010), o coeficiente avalia a correlação média entre as perguntas, analisando o perfil das respostas para determinar se os itens do instrumento são consistentes entre si.

O Comprometimento Calculativo foi medido pela ECOC (Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo), composta por 15 itens distribuídos em quatro fatores, todos com índices de precisão satisfatórios: Perdas sociais (Alfa de Cronbach = 0,72), Perdas de investimentos (Alfa de Cronbach = 0,71), Perdas de retribuições (Alfa de Cronbach = 0,71) e Perdas profissionais (Alfa de Cronbach = 0,78). Por fim, o Comprometimento Normativo foi avaliado pela ECON (Escala de Comprometimento Organizacional Normativo), uma medida unidimensional composta por sete itens, que apresentou um Alfa de Cronbach de 0,86. Tanto a



ECOC quanto a ECON utilizam uma escala de concordância de cinco pontos (1 = Discordo totalmente a 5 = Concordo totalmente).

A pesquisa foi realizada de forma online, por meio do *Google Forms*, ferramenta gratuita e amplamente utilizada para a aplicação de questionários em estudos acadêmicos. Após o encerramento do período de coleta, as respostas foram exportadas para o *Microsoft Excel*, *software* utilizado para a organização, tabulação e análise estatística descritiva dos dados.

#### **4 CARACTERIZAÇÃO DA ASSOCIAÇÃO BEM CUIDADO**

Para a compreensão da aplicação da perspectiva do comprometimento organizacional insere no âmbito das organizações não governamentais, utilizou-se como objeto de análise a Associação Bem Cuidado, entidade de assistência social fundada em 1º de maio de 2006.

Sua atuação é historicamente focada em oferecer suporte essencial a indivíduos em situação de vulnerabilidade, permitindo que deem continuidade aos seus tratamentos de saúde com dignidade. Embora a instituição não possua uma filosofia corporativa com missão, visão e valores formalmente estabelecidos, sua prática é pautada na solidariedade, na dignidade humana e no compromisso social, com a transparência e a sustentabilidade sendo destacadas pela gestão como valores fundamentais.

Ao longo de sua trajetória, a organização expandiu sua atuação para além da sede, mantendo Casas de Amparo, que fornecem hospedagem, leitos e alimentação para acompanhantes de pacientes internados. Atualmente, mais de 100 famílias são amparadas mensalmente.

Essa operação é sustentada por uma estrutura organizacional que, embora não formalmente documentada, divide-se em Governança e Equipe Operacional. A Governança é composta pela Diretoria, liderada pela presidente e pelo Conselho Fiscal. A Equipe Operacional, por sua vez, inclui profissionais de gerência, coordenação de telemarketing, psicologia, coordenação das Casas de Amparo, operadores de telemarketing e mensageiros, que são cruciais para a arrecadação de doações.

No curto prazo, a Associação Bem Cuidado busca otimizar sua infraestrutura e fortalecer parcerias. A longo prazo, almeja consolidar-se como referência regional na assistência a pacientes oncológicos, com planos que incluem a construção de uma nova sede em Barbacena, uma nova Casa de Amparo em Juiz de Fora, a criação de uma creche e da Casa do Vovô.

Contudo, a realização desses objetivos enfrenta desafios significativos, típicos do Terceiro Setor. O mais crítico refere-se à sustentabilidade financeira. A instituição depende majoritariamente de uma base de doadores fiéis, porém, composta, em sua maioria, por idosos, o que por si só representa um risco iminente à continuidade das arrecadações. Essa restrição orçamentária gera um segundo desafio interligado: a gestão de pessoas.

Com baixa remuneração e ausência de benefícios competitivos, a organização precisa manter seus funcionários comprometidos. Essa dinâmica suscita um paradoxo central para a entidade, visto que depende diretamente de sua equipe operacional (telemarketing e mensageiros) para

atingir as metas mensais de arrecadação e, conseqüentemente, garantir o funcionamento dos serviços.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O presente capítulo detalha os resultados da pesquisa, iniciando com a caracterização sociodemográfica dos 12 participantes (Tabelas 1 a 5) para contextualizar a amostra. Em seguida, a análise aprofunda-se nas três dimensões do comprometimento organizacional. Os dados da ECOA (Tabelas 7 e 8) revelam um alto comprometimento afetivo, indicando forte orgulho e vínculo emocional. Em contraste, a ECOC (Tabelas 9 e 10) aponta um baixo comprometimento calculativo, mostrando que a permanência não é motivada por medo de perdas. Por fim, a ECON (Tabelas 11 e 12) identifica um comprometimento normativo moderado a alto, sugerindo que um senso de dever e obrigação moral também ancora os respondentes à Associação Bem Cuidado.

5.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Os dados da Tabela 1 indicam que 58% dos participantes são do gênero feminino e 33% do gênero masculino, enquanto 8% preferiram não declarar essa informação. Fica evidente, portanto, a predominância feminina entre os respondentes.

Tabela 1 – Gênero dos respondentes

Escala	Frequência	Percentual
Feminino	7	58%
Masculino	4	33%
Prefiro não responder	1	8%
Total	12	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A Tabela 2 indica que a amostra é composta exclusivamente por adultos, com 91% dos respondentes situados na faixa de 26 a 55 anos. A maior concentração está nas faixas de 26-35 anos (33%) e 46-55 anos (33%), seguidas pela faixa de 36-45 anos (25%). O grupo de 18 a 25 anos representa 8% da amostra.

Tabela 2 – Faixa etária dos respondentes

Escala	Frequência	Percentual
De 18 a 25 anos	1	8%
De 26 a 35 anos	4	33%
De 36 a 45 anos	3	25%
De 46 a 55 anos	4	33%
Total	12	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Conforme a Tabela 3, que detalha o setor de atuação na Associação Bem Cuidado, a maioria (58%) trabalha na área de Captação de Recursos (Telemarketing e Mensageiros). As áreas Administrativa/Gestão e Outros setores concentram, cada uma, 17% dos participantes, enquanto 8% atuam em Saúde e Assistência Direta. Essa distribuição destaca o papel central da captação de recursos na sustentabilidade financeira da instituição.

Tabela 3 – Setor de atuação dos respondentes

Escala	Frequência	Percentual
Captação de Recursos (Telemarketing e Mensageiros)	7	58%
Administrativa/Gestão (Inclui Diretoria, Tesouraria, Secretaria, Gerência, RH)	2	17%
Saúde e Assistência Direta (Psicologia, casas de amparo, distribuição de fraldas/medicamentos/suplementos, empréstimo de equipamentos)	1	8%
Outros	2	17%
Total	12	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Quanto ao tempo de vínculo com a organização, observa-se uma distribuição equilibrada entre os diferentes níveis de experiência, conforme detalhado na Tabela 4. A composição revela que 8% dos colaboradores possuem menos de 6 meses de casa, enquanto 25% atuam no período de 6 meses a 1 ano. O grupo com 1 a 3 anos de instituição representa 17% da amostra, ao passo que as faixas de 3 a 5 anos e de mais de 5 anos concentram, cada uma, 25% dos respondentes. Essa variedade evidencia um equilíbrio entre novos talentos e membros com trajetória consolidada na Associação Bem Cuidado.

Tabela 4 – Tempo de vínculo com a Associação Bem Cuidado dos respondentes

Escala	Frequência	Percentual
Menos de 6 meses	1	8%
De 6 meses a 1 ano	3	25%
De 1 a 3 anos	2	17%
De 3 a 5 anos	3	25%
Mais de 5 anos	3	25%
Total	12	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

No que se refere ao nível de escolaridade, nota-se uma predominância do ensino médio entre os participantes. A distribuição é a seguinte: 17% possuem ensino médio incompleto, metade da amostra (50%) possui ensino médio completo, 25% têm ensino superior completo e 8% pós-graduação. Fica clara, portanto, a diversidade de formações, segundo a Tabela 5.

Tabela 5 - Escolaridade dos respondentes

Escala	Frequência	Percentual
Ensino médio incompleto	2	17%
Ensino médio completo	6	50%
Ensino superior completo	3	25%
Pós-graduação ou mais	1	8%

Total	12	100%
-------	----	------

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

## 5.2 ESCALA DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL AFETIVO – ECOA

A análise dos dados extraídos da pesquisa executada utilizou como parâmetro a Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECO A), proposta por Siqueira (1995), que por sua vez mensura o vínculo emocional do indivíduo com a organização por meio de itens que expressam sentimentos positivos e negativos em relação a ela.

Para interpretação dos resultados obtidos pela ECOA, seja em sua forma completa ou reduzida, considera-se que valores entre 4,0 e 5,0 indicam que o indivíduo se sente afetivamente comprometido com a organização; valores entre 3,0 e 3,9 sugerem indecisão quanto ao vínculo afetivo; e valores entre 1,0 e 2,9 apontam baixo ou frágil comprometimento afetivo.

Sob essa ótica, verifica-se que a análise do Comprometimento Afetivo na Associação Bem Cuidado indica uma forte tendência positiva. A escala utilizada para esta medição demonstrou excelente consistência interna (Alfa de Cronbach = 0,89). Os resultados, detalhados na Tabela 6, revelam que 75% dos respondentes possuem alto comprometimento e 25% encontram-se em situação de indecisão, não havendo registros de baixo nível. Essa tendência é confirmada pela alta média geral da amostra ( $M = 4,31$ ).

Tabela 6 – Resultados do Comprometimento Afetivo (ECO A)

Escala	Classificação	Frequência	Percentual
De 1 a 2,9	Baixo	0	0%
De 3 e 3,9	Indeciso	3	25%
De 4 a 5	Alto	9	75%
Total		12	100%
Média			4,31
Alfa de Cronbach			0,89

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

A análise dos itens da Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECO A) revela médias elevadas em praticamente todos os indicadores, como se observa na Tabela 7.

Tabela 7 – Escores médios ECOA

Variáveis - sentimentos em relação Associação Bem Cuidado - ECOA	Escores Médios
Desgostoso com a Associação Bem Cuidado	4,75
Empolgado com a Associação Bem Cuidado	4,08
Fiel à Associação Bem Cuidado	4,42
Apegado à Associação Bem Cuidado	3,33
Orgulhoso da Associação Bem Cuidado	4,5
Contente com a Associação Bem Cuidado	4,33
Responsável pela Associação Bem Cuidado	4,08
Distante da Associação Bem Cuidado	4,92
Dedicado à Associação Bem Cuidado	4,42
Entusiasmado com a Associação Bem Cuidado	4,33
Preocupado com a Associação Bem Cuidado	4,17
Encantado com a Associação Bem Cuidado	4,08
Desiludido com a Associação Bem Cuidado	4,92
Envolvido com a Associação Bem Cuidado	4,42
Fascinado pela Associação Bem Cuidado	3,83
Interessado pela Associação Bem Cuidado	4,33
Animado com a Associação Bem Cuidado	4,42

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).



Os maiores valores foram observados nos itens “Distante da Associação Bem Cuidado” ( $M = 4,92$ ), “Desiludido Associação Bem Cuidado” ( $M = 4,92$ ) e “Desgostoso com a Associação Bem Cuidado” ( $M = 4,75$ ). Esses itens possuem formulação negativa e, portanto, foram invertidos na apuração, o que reforça a predominância de percepções positivas sobre a instituição e baixo nível de distanciamento afetivo.

Entre os itens positivos, destacam-se “Orgulhoso da Associação Bem Cuidado” ( $M = 4,50$ ), “Fiel à Associação Bem Cuidado” ( $M = 4,42$ ), “Dedicado à Associação Bem Cuidado” ( $M = 4,42$ ) e “Animado com a Associação Bem Cuidado” ( $M = 4,42$ ), que expressam entusiasmo, lealdade e emoção com o trabalho realizado pela organização. O menor valor médio foi encontrado em “Apegado à Associação Bem Cuidado” ( $M = 3,33$ ), indicando uma tendência mais neutra nesse aspecto específico.

De modo geral, as médias situam-se predominantemente entre 4,0 e 5,0, faixa que, segundo Siqueira (1995), representa alto comprometimento afetivo. Esse forte vínculo afetivo, conforme aponta a literatura (Allen; Meyer, 1990), é um indicador-chave para estimular a colaboração e o empenho no alcance das metas coletivas (Bandeira *et al.*, 2000) e para a manifestação de comportamentos positivos no trabalho (Solinger *et al.*, 2008). Essa necessidade foi apontada na caracterização da instituição, que destacou a importância do comprometimento dos funcionários para o atingimento das metas de captação de recursos e garantia da prestação dos serviços.

Além disso, este resultado confirma as previsões do referencial teórico sobre o Terceiro Setor, corroborando diretamente o estudo de Veiga *et al.* (2019), que observou que, em instituições sem fins lucrativos, o componente afetivo apresentou os maiores índices.

### 5.3 ESCALA DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL CALCULATIVO – ECOC

O segundo componente do modelo de comprometimento a ser analisado é o calculativo. Para mensurar este construto, a presente pesquisa utilizou a Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo (ECOC), elaborada por Siqueira (1995), que busca mensurar exatamente essas crenças quanto às perdas ou custos associados à saída da organização. A escala é composta por quatro fatores, detalhados no Quadro 3.

Quadro 3 - Determinações, definições, itens integrantes dos quatro componentes da ECOC

Denominações	Definições	Itens
--------------	------------	-------

Perdas sociais no trabalho	Crença de que perderia a estabilidade no emprego, o prestígio do cargo, o contato de amizade com os colegas de trabalho e a liberdade de realizar o trabalho.	3, 4, 5 e 6
Perdas de investimentos feitos na organização	Crenças de que perderia os esforços feitos para chegar onde está na empresa, tempo dedicado e investimentos feitos na empresa.	2, 7 e 8
Perdas de retribuições organizacionais	Crença de que perderia um salário bom e benefícios oferecidos pela empresa.	1, 11 e 12
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 novo trabalho e jogaria fora o esforço empreendido para a aprendizagem das tarefas atuais.	9, 10, 13, 14 e 15

Fonte: Adaptado de Siqueira (1995).

Os dados dos quatro fatores, apresentados na Tabela 8, demonstram que a maioria dos participantes Associação Bem Cuidado apresenta baixo ou incerto comprometimento calculativo, com médias gerais variando entre 2,50 e 2,81, valores próximos ao limite inferior da escala.

Tabela 8 – Resultados do Comprometimento Calculativo (ECOC)

Escala	Classificação	Tipo de Perdas	
Sociais			
		Freq.	%
De 1 a 2,9	Não acredita	5	42%
De 3 e 3,9	Incerto	6	50%
De 4 a 5	Acredita	1	8%
Média			2,81
Alfa de Cronbach			0,87
Investimentos			
		Freq.	%
De 1 a 2,9	Não acredita	6	50%
De 3 e 3,9	Incerto	6	50%

De 4 a 5	Acredita	0	0%
Média			2,64
Alfa de Cronbach			0,7
Retribuição			
		Freq.	%
De 1 a 2,9	Não acredita	8	67%
De 3 e 3,9	Incerto	4	33%
De 4 a 5	Acredita	0	0%
Média			2,58
Alfa de Cronbach			0,76
Profissional			
		Freq.	%
De 1 a 2,9	Não acredita	8	67%
De 3 e 3,9	Incerto	4	33%
De 4 a 5	Acredita	0	0%
Média			2,5
Alfa de Cronbach			0,79

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Ao analisar os fatores separadamente, as menores médias ocorreram em perdas de retribuição ( $M = 2,58$ ) e perdas profissionais ( $M = 2,50$ ), ambos com 67% dos respondentes no nível “Não acredita”. Esses resultados revelam que as recompensas materiais e o impacto na carreira não são percebidos como determinantes para a permanência.

Este achado é particularmente relevante, no qual Rego *et al.* (2007) ressaltam que indivíduos que permanecem apenas por motivos financeiros podem apresentar desempenho abaixo do esperado e sentimentos de insatisfação. O fato de este vínculo ser baixo na Associação Bem Cuidado sugere o oposto, os funcionários não estão “presos” por recompensas materiais ou pela percepção de uma “obrigação de permanecer na função enquanto recebe salário”, como descrito por Bastos *et al.* (1997).

No fator perdas de investimentos ( $M = 2,64$ ), metade dos respondentes (50%) apresentou comprometimento baixo enquanto os outros 50% se mostraram indecisos. Embora alguns reconheçam esforços já dedicados, essa percepção não é forte o suficiente para gerar uma dependência organizacional baseada nos *sidebets* de Becker (1960).

A maior média, ainda que baixa, ocorreu em perdas sociais ( $M = 2,81$ ), onde 50% dos respondentes se mostraram indecisos e 42% apresentaram baixo comprometimento. Isso sugere que, se existe algum cálculo de perda, ele está mais relacionado ao custo simbólico ou relacional do que a fatores puramente calculativos.

A análise dos itens individuais, na Tabela 9, reforça essa visão, no qual o item com maior média em toda a escala foi “Eu perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho dentro da Associação Bem Cuidado” ( $M = 3,16$ ), um aspecto mais ligado à autonomia do que ao cálculo financeiro. Em contrapartida, itens clássicos do vínculo calculativo, como “perder

benefícios” (M = 2,33) ou “prejudicar a vida profissional” (M = 2,50), tiveram as pontuações mais baixas.

Tabela 9 – Escores médios ECOC

Variáveis - ECOC	Escore médio
Perdas sociais no trabalho	
Item 3 - Eu perderia a estabilidade no emprego que tenho hoje nesta associação (garantias de não ser demitido)	2,91
Item 4 - Eu teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio que tenho com o meu cargo atual	2,33
Item 5 - Eu demoraria a encontrar em outra empresa pessoas tão amigas quanto as que eu tenho hoje entre meus colegas de trabalho dentro Associação Bem Cuidado	2,83
Item 6 - Eu perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho dentro da Associação Bem Cuidado	3,16
Perdas de investimentos feitos na organização	
Item 2 - Eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro da Associação Bem Cuidado	2,91
Item 7 - Eu estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a Associação Bem Cuidado	2,66
Item 8 - Eu deixaria para trás tudo o que já investi na Associação Bem Cuidado	2,36
Perdas de retribuições organizacionais	
Item 1 - Eu teria dificuldades para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje Associação Bem Cuidado	2,66
Item 11 - Eu deixaria de receber vários benefícios que esta empresa oferece aos seus empregados (vale-transporte, convênios médicos, vale-refeição, etc.)	2,33
Item 12 - Eu teria mais coisas a perder do que a ganhar com este pedido de demissão	2,75
Perdas profissionais	
Item 9 - Eu estaria prejudicando minha vida profissional	2,5
Item 10 - Eu demoraria a conseguir ser tão respeitado em outra empresa como sou hoje dentro desta empresa	2,58
Item 13 - Eu perderia o prestígio que tenho hoje por ser empregado desta empresa	2,58

Item 14 - Eu levaria muito tempo para me acostumar a um novo trabalho	2,33
Item 15 - Eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual	2,5

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Solinger *et al.* (2008) chegam a questionar se o componente calculativo representa um “comprometimento verdadeiro”, sugerindo que ele seria apenas uma “previsão da intenção de permanência”. Os dados da Associação Bem Cuidado parecem corroborar essa visão, pois o que mantém os funcionários não é o cálculo do que perderiam.

Esses achados estão em total consonância com o contexto de ONGs, no qual o comprometimento para atuar tende a estar mais associado a valores, propósito e identificação com a missão social. O alto índice de comprometimento afetivo, identificado na análise anterior, reforça essa interpretação, evidenciando que o vínculo com a Associação Bem Cuidado é predominantemente emocional e de identificação, e não calculativo.

Paralelamente, o menor grau de comprometimento calculativo identificado sugere que a permanência não está atrelada a benefícios financeiros ou recompensas materiais; ao contrário, esse baixo índice pode estar ligado à realidade salarial do setor, indicando que o trabalhador não permanece na instituição por vantagens econômicas, mas sim apesar das limitações remuneratórias típicas de organizações sem fins lucrativos.

#### 5.4 ESCALA DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NORMATIVO – ECON

A Escala de Comprometimento Organizacional Normativo (ECON), desenvolvida por Siqueira (2000), tem como objetivo mensurar o grau em que os trabalhadores acreditam possuir obrigações e deveres morais para com a organização.

Os resultados, como apresentado na Tabela 10, indicam que metade dos participantes (50%) apresenta alto comprometimento normativo, enquanto 33% se mostram indecisos e apenas 17% demonstram baixo comprometimento nessa dimensão. A média geral de 3,55 reforça a predominância de uma crença moderada a alta quanto à existência de obrigações e deveres morais para com a Associação Bem Cuidado.

Apesar do alfa de Cronbach de 0,49, que sugere uma consistência interna limitada da escala nesta amostra específica, o resultado pode estar relacionado ao tamanho reduzido da amostra, o que pode influenciar a estabilidade das respostas. Ainda assim, o índice médio obtido permite identificar um perfil de comprometimento normativo relativamente expressivo entre os participantes.

Esse resultado indica que muitos dos respondentes sentem-se moralmente comprometidos com a Associação Bem Cuidado, percebendo como um dever pessoal continuar contribuindo com a instituição. Esse sentimento pode estar relacionado ao reconhecimento do papel social desempenhado pela organização e à identificação com sua missão de apoio a pessoas em situação de vulnerabilidade.

Tabela 10 – Resultados do Comprometimento Normativo (ECON)

	Classificação	Frequência	Percentual
De 1 a 2,9	Baixo	2	17%
De 3 e 3,9	Indeciso	4	33%
De 4 a 5	Alto	6	50%
Média			3,55
Alfa de Cronbach			0,49

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A análise detalhada dos escores médios dos itens permite aprofundar a natureza deste vínculo, observando-se que as maiores médias ( $M = 4,00$ ) estão precisamente nos itens que denotam reciprocidade “Continuar atuando Associação Bem Cuidado é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim” e senso de dever para com a causa: “Neste momento Associação Bem Cuidado precisa dos meus serviços”, conforme Tabela 11.

Tais evidências convergem integralmente com a definição de Sobreira, Zille e Faroni (2021), que relacionam este componente ao “sentimento de dívida moral” gerado quando a empresa realiza uma ação positiva. Os dados sugerem que o “dever moral” (Silva, 2009) percebido pelos colaboradores não é uma obrigação abstrata, mas sim uma resposta direta à gratidão ( $M = 3,75$ ).

É importante ressaltar que o item com a menor pontuação ( $M = 3,08$ ) foi: “É minha obrigação continuar trabalhando/colaborando para Associação Bem Cuidado”, sugerindo que o vínculo é menos uma “pressão normativa” cultural (Medeiros *et al.*, 2003) e mais um compromisso pessoal de retribuição.

Tabela 11 – Escores médios ECON

Variáveis - ECOC	Escore médio
Continuar atuando na Associação Bem Cuidado é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim	4

---

É minha obrigação continuar trabalhando/colaborando para a	
Associação Bem Cuidado	3,08
Eu seria injusto com a Associação Bem Cuidado se eu pedisse para	
sair agora e fosse trabalhar/voluntariar para outra empresa/associação	3,33
Neste momento a Associação Bem Cuidado precisa dos meus serviços	4
Seria desonesto de minha parte ir trabalhar/voluntariar para outra	
empresa/associação agora	3,33
É a gratidão pela Associação Bem Cuidado que me mantém ligado a	
ela	3,75
Associação Bem Cuidado já fez muito por mim no passado	3,41

---

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Por fim, como aponta Menezes (2006), o comprometimento normativo raramente atua sozinho, estando frequentemente atrelado ao apego emocional. Isso é confirmado na Associação Bem Cuidado, onde o alto comprometimento afetivo ( $M = 4,31$ , visto na seção 5.2) atua em sinergia com este senso de dever moral, fortalecendo a permanência dos indivíduos não apenas por emoção, mas também por um sentimento de obrigação e responsabilidade coletiva.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo geral verificar a presença e a intensidade dos componentes do comprometimento organizacional entre os funcionários contratados sob o regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) da Associação Bem Cuidado. De maneira específica, buscou-se caracterizar o perfil sociodemográfico da equipe, mensurar os níveis das dimensões afetiva, calculativa e normativa por meio das escalas validadas por Siqueira (1995; 2000) no Brasil e, por fim, verificar qual forma do comprometimento se destaca mais, considerando a realidade específica da ONG.

No que tange aos resultados alcançados, concluiu-se que o comprometimento afetivo é a dimensão predominante ( $M = 4,31$ ), evidenciando que os colaboradores permanecem movidos por um forte vínculo emocional e identificação com a causa. Paralelamente, identificou-se um nível moderado a alto de comprometimento normativo ( $M = 3,55$ ), sugerindo que o afeto é reforçado por um senso de dever moral. Em contrapartida, o comprometimento calculativo apresentou os menores índices ( $M = 2,66$ ), demonstrando que a retenção não está atrelada ao receio de perdas.

Este baixo índice reflete a realidade salarial do setor e o perfil da amostra, composta majoritariamente por indivíduos com nível médio de instrução, indicando que o baixo “custo de saída” financeiro e as limitadas perspectivas de carreira, tornam a permanência uma escolha baseada no propósito, e não em vantagens econômicas. O baixo impacto de uma possível perda salarial parece ser compensado pela gratificação de “ajudar o próximo”, sugerindo que o colaborador se vincula àquilo que a organização proporciona em termos de realização pessoal.

Esses achados respondem ao problema de pesquisa, indicando que a Associação Bem Cuidado supera as restrições orçamentárias através do fortalecimento do “salário emocional”. Ressalta-se, porém, a necessidade de questionar se esse comprometimento decorre de ações deliberadas da gestão ou se emerge de forma espontânea pela natureza do trabalho assistencial.

Contudo, o estudo apresenta limitações, como o tamanho da amostra (12 respondentes) e a natureza não probabilística por conveniência (Hair et al., 2005), o que impede a generalização dos resultados. Como indicações para estudos futuros, sugere-se: 1) Pesquisas qualitativas para compreender as origens subjetivas da gratidão e do dever moral; 2) Investigar junto aos gestores quais medidas administrativas são tomadas de forma deliberada para promover o comprometimento; 3) Analisar como as perspectivas de carreira e a escolaridade influenciam a dimensão calculativa; 4) Realizar estudos comparativos com outras organizações assistenciais de Minas Gerais.



## REFERÊNCIAS

- ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, v. 63, p. 01-18, 1990.
- ARAÚJO, S. M. de. **Comprometimento organizacional à luz do modelo conceitual das três dimensões de Meyer e Allen**: um estudo de caso no IFRN. 2010. 88 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Potiguar, Natal, 2010.
- BACCHI, M. A. Práticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional dos voluntários de organizações do terceiro setor brasileiras. **Revista Espacios**, v. 38, n. 13, p. 17, 2017.
- BAÍÁ, E. S.; FREITAS, V. S.; LEITE, N. R. P.; CAMPOS, M. V.; ALBUQUERQUE, L. G. Comprometimento Organizacional: Um Estudo de Caso do Grupo PET ADM – FEA/USP. *In*: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO (SEMEAD), 9., 2006, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: FEA-USP, 2006.
- BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 4, n. 2, p. 133-157, maio/ago. 2000.
- BARROS, A. R. O. **Comprometimento organizacional**: um estudo de suas relações com práticas de gestão de pessoas e intenção de permanência. 2007. 145 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007.
- BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no trabalho**: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. 1994. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1994.
- BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G. A.; PINHO, A. P. M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 1, n. 2, p. 97-120, 1997.
- BASTOS, A. V. B.; COSTA, F. M. Múltiplos comprometimentos no trabalho: articulando diferentes estratégias de pesquisa. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 1, n. 1, p. 11-41, 2001.
- BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **American Journal of Sociology**, v. 66, n. 1, p. 32-40, 1960.
- CARVALHO, S.; CARVALHO, A. B.; CUNHA, M. Comprometimento organizacional versus satisfação laboral no terceiro setor. **Millenium**, Viseu, v. 2, ed. esp. n. 9, p. 345-351, 2021.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HAIR, J. F. et al. Fundamentos de métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HAYASHI JUNIOR, P.; ABIB, G.; BOURSCHEID, M. M. Transformando os recursos humanos em estratégicos: como cobrar adequadamente as pessoas. **Tourism & Management Studies**, Faro, v. 9, n. 2 (Special Issue), p. 604-613, 2013.

HORA, Henrique Rego Monteiro da; MONTEIRO, Gina Torres Rego; ARICA, Jose. Confiabilidade em questionários para qualidade: um estudo com o coeficiente Alfa de Cronbach. **Produto & Produção**, Porto Alegre, v. 11, n. 2, p. 85-103, jun. 2010.

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. **The Journal of Conflict Resolution**, v. 2, n. 1, p. 51-60, 1958.

KOTLER, P. Strategies for Introducing Marketing into Nonprofit Organizations. **Journal of Marketing**, v. 43, n. 1, Jan. 1979.

LAGES, I. P. **Comprometimento e cultura organizacionais**: estudo de caso em uma prestadora de serviços na área de análises de materiais e fluidos isolantes. 2010. 99 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdades Integradas Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2010.

LOPES, R. L. B. Gestão de ONGs. *In*: PARADELA, V. C.; LOPES, R. L. B.; DORO, A. P. G. (Org.). **Gestão de pessoas em ONGs**. Juiz de Fora: Editora UFJF, 2021. cap. 2, p. 26-38.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G. de; SIQUEIRA, M.; MARQUES, G. M. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 4, p. 187–209, out./dez. 2003.

MENEZES, I. G. **Escala de intenções comportamentais de comprometimento organizacional (EICCO)**: concepção, desenvolvimento, validação e padronização. 2006. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2006.

MENEZES, I. G.; BASTOS, A. V. B. Bases sociológicas, antropológicas e psicológicas do comprometimento organizacional. **Psicologia em Revista**, Belo Horizonte, v. 15, n. 3, p. 200-215, 2009.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: some methodological considerations. **Journal of Applied Psychology**, Washington, DC, v. 69, n. 3, p. 372–378, 1984.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace**: theory, research, and application. London: Sage Publications, 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**, v. 78, n. 4, p. 538-551, 1993.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 14, n. 2, p. 224-247, 1979.

PARADELA, V. C. Gestão de pessoas: conceitos básicos e resultados da pesquisa realizada. *In*: PARADELA, V. C.; LOPES, R. L. B.; DORO, A. P. G. (Org.). **Gestão de pessoas em ONGs**. Juiz de Fora: Editora UFJF, 2021. Cap. 1, p. 8-25.

PINHO, A. P. M.; BASTOS, A. V. B.; ROWE, D. E. O. Diferentes vínculos organizacionais: explorando concepções, fatores organizacionais antecedentes e práticas de gestão. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 22, n. 75, p. 659-680, 2015.

PINTO, C. R. J. A sociedade civil e a luta contra a fome e no Brasil (1993-2003). **Sociedade e Estado**, Brasília, v. 20, n. 1, p. 195-228, jan./abr. 2005.

REGO, A.; CUNHA, M. P. e; SOUTO, S. Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v. 6, n. 2, art. 12, jul./dez. 2007.

ROCHA, A. C. *et al.* Estudo do comprometimento organizacional em uma cooperativa de crédito. **Revista Espacios**, v. 3, n. 5, p. 9, maio 2012.

SCHMID, H. Rethinking the Policy of Contracting out Social Services to Non-Governmental Organizations. **Public Management Review**, v. 5, n. 3, p. 307-323, Sep. 2003.

SILVA, E. E. da C. e. **Consentimento organizacional**: uma proposta de medida para o construto. 2009. 153 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

SIQUEIRA, M. M. M. **Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional**: a análise de um modelo pós-cognitivo. 1995. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1995.

SIQUEIRA, M. M. M. Análises de três medidas de comprometimento organizacional: afetivo, calculativo e normativo. *In*: CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA, 8., 2000, Belo Horizonte. **Anais [...]**. Belo Horizonte: Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 2000. p. 94-95.

SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SOBREIRA, F. E.; ZILLE, L. P.; FARONI, W. Comprometimento Organizacional: Estudo com Servidores Técnico-Administrativos de Nível Superior da Universidade Federal de Viçosa. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 13, n. 1, p. 1-18, 2021.

SOLINGER, O. N.; VAN OLFFEN, W.; ROE, R. A. Beyond the three-component model of organizational commitment. **Journal of Applied Psychology**, v. 93, n. 1, p. 70–83, 2008.

STEIGLEDER, E. 10 desafios na gestão do Terceiro Setor. **Jornal Empresas & Negócios**, 4 jul. 2025.

SZAZI, E. **Terceiro setor**: regulação no Brasil. São Paulo: Editora Peirópolis, 2006.

VEIGA, L. S. da; FABRÍCIO, A.; LOPES, L. F. D.; ROTILLI, L. B. Comprometimento organizacional no terceiro setor: o caso de uma organização tradicionalista gaúcha. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 9, n. 1, p. 63–83, 2019.

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

YUAN, H.; MA, D. Gender Differences in the Relationship between Interpersonal Trust and Innovative Behavior: The Mediating Effects of Affective Organizational Commitment and Knowledge-Sharing. **Frontiers in Psychology**, v. 13, art. 734293, 2022.

## APÊNDICE A - Questionário de pesquisa

**Tema:** Percepção e Comprometimento Organizacional dos Funcionários da Bem Cuidado

*Este formulário tem como objetivo compreender a percepção e o nível de comprometimento dos colaboradores com a Bem Cuidado. As respostas são confidenciais e serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos.*

### Bloco 1: Termo de consentimento

**1. Declara ter lido e concordado com o Termo de Consentimento de Dados?** ( ) Sim ( ) Não

### Bloco 2: Sentimento em relação à organização

**2. A organização onde trabalho ou sou voluntário me faz sentir...** *Por favor, marque a opção que melhor descreve o seu sentimento. Escala: (1) Nada, (2) Pouco, (3) Mais ou menos, (4) Muito, (5) Extremamente*

Sentimento	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Confiante na Bem Cuidado	( )	( )	( )	( )	( )
Desgostoso com a Bem Cuidado	( )	( )	( )	( )	( )
Empolgado com a Bem Cuidado	( )	( )	( )	( )	( )
Fiel à Bem Cuidado	( )	( )	( )	( )	( )
Apegado à Bem Cuidado	( )	( )	( )	( )	( )
Orgulhoso da Bem Cuidado	( )	( )	( )	( )	( )
Contente com a Bem Cuidado	( )	( )	( )	( )	( )
Responsável pela Bem Cuidado	( )	( )	( )	( )	( )
Distante da Bem Cuidado	( )	( )	( )	( )	( )
Dedicado à Bem Cuidado	( )	( )	( )	( )	( )
Entusiasmado com a Bem Cuidado	( )	( )	( )	( )	( )
Preocupado com a Bem Cuidado	( )	( )	( )	( )	( )
Encantado com a Bem Cuidado	( )	( )	( )	( )	( )
Desiludido com a Bem Cuidado	( )	( )	( )	( )	( )
Envolvido com a Bem Cuidado	( )	( )	( )	( )	( )
Fascinado pela Bem Cuidado	( )	( )	( )	( )	( )
Interessado pela Bem Cuidado	( )	( )	( )	( )	( )
Animado com a Bem Cuidado	( )	( )	( )	( )	( )

**3. Se quiser comentar a resposta acima, sinta-se à vontade:**

### Bloco 3: Vínculo e percepção de custos

**4. Qual é o seu principal vínculo com a Bem Cuidado?** ( ) Funcionário(a) remunerado(a) ( ) Voluntário(a) ( ) Membro da diretoria ( ) Outro: \_\_\_\_\_

**5. Pedir demissão da Bem Cuidado e ir trabalhar com outra organização não valeria a pena porque...** *Indique o quanto você concorda com as afirmações abaixo. Escala: (1) Discordo totalmente, (2) Discordo, (3) Nem concordo nem discordo, (4) Concordo, (5) Concordo totalmente*

**Afirmação**

**(1) (2) (3) (4) (5)**

Eu teria dificuldades para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje	( )	( )	( )	( )	( )
Eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei aqui	( )	( )	( )	( )	( )
Eu perderia a estabilidade no emprego que tenho hoje (garantias de não ser demitido)	( )	( )	( )	( )	( )
Eu teria dificuldade para conseguir outro cargo com o mesmo prestígio	( )	( )	( )	( )	( )
Eu demoraria a encontrar pessoas tão amigas quanto meus colegas atuais	( )	( )	( )	( )	( )
Eu perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho	( )	( )	( )	( )	( )
Eu estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei à organização	( )	( )	( )	( )	( )
Eu deixaria para trás tudo o que já investi na organização	( )	( )	( )	( )	( )
Eu estaria prejudicando minha vida profissional	( )	( )	( )	( )	( )
Eu demoraria a conseguir ser tão respeitado em outra empresa como sou hoje	( )	( )	( )	( )	( )
Eu deixaria de receber vários benefícios (vale-transporte, convênios, etc.)	( )	( )	( )	( )	( )
Eu teria mais coisas a perder do que a ganhar com este pedido de demissão	( )	( )	( )	( )	( )
Eu perderia o prestígio que tenho hoje por ser empregado desta empresa	( )	( )	( )	( )	( )
Eu levaria muito tempo para me acostumar a um novo trabalho	( )	( )	( )	( )	( )
Eu estaria jogando fora o esforço para aprender as tarefas do meu cargo atual	( )	( )	( )	( )	( )

#### Bloco 4: Senso de obrigação e reciprocidade

**6. Grau de concordância com as afirmações abaixo:** *Escala: (1) Discordo totalmente, (2) Discordo, (3) Nem concordo nem discordo, (4) Concordo, (5) Concordo totalmente*

<b>Afirmação</b>	<b>(1)</b>	<b>(2)</b>	<b>(3)</b>	<b>(4)</b>	<b>(5)</b>
Continuar atuando aqui é uma forma de retribuir tudo o que a organização já fez por mim	( )	( )	( )	( )	( )
É minha obrigação continuar trabalhando/colaborando para a Bem Cuidado	( )	( )	( )	( )	( )
Eu seria injusto se pedisse para sair agora e fosse para outra empresa	( )	( )	( )	( )	( )
Neste momento a Bem Cuidado precisa dos meus serviços	( )	( )	( )	( )	( )
Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra empresa agora	( )	( )	( )	( )	( )
É a gratidão pela Bem Cuidado que me mantém ligado a ela	( )	( )	( )	( )	( )
A Bem Cuidado já fez muito por mim no passado	( )	( )	( )	( )	( )

#### Bloco 5: Dados demográficos

**7. Em qual cidade você reside?** ( ) Barbacena ( ) São João Del Rei ( ) Belo Horizonte ( ) Outro:

**8. Por favor, indique o bairro em que você reside:**

**9. Tempo médio de deslocamento até o local de atuação:** ( ) Trabalho/colaboro remotamente ( ) Até 15 minutos ( ) Entre 15 e 30 minutos ( ) Entre 30 e 60 minutos ( ) Mais de 1 hora

**10. Gênero:** ( ) Feminino ( ) Masculino ( ) Prefiro não responder ( ) Outro:

**11. Estado Civil:** ( ) Solteiro(a) ( ) Casado(a) ( ) Divorciado(a) ( ) Viúvo(a) ( ) União Estável

**12. Idade:** \_\_\_\_\_

**13. Possui filhos?** ( ) Sim ( ) Não

**14. (Se sim) Quantos filhos?** ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ou mais

**15. Grau de escolaridade:** ☐ Ensino fundamental incompleto ☐ Ensino fundamental completo ☐ Ensino médio incompleto ☐ Ensino médio completo ☐ Ensino superior incompleto ☐ Ensino superior completo ☐ Pós-graduação ou mais

**16. Tempo de atuação na organização:** ☐ Menos de 6 meses ☐ De 6 meses a 1 ano ☐ De 1 a 3 anos ☐ De 3 a 5 anos ☐ Mais de 5 anos

**17. Espaço para comentários adicionais:**