

**PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS, COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL,  
SATISFAÇÃO NO TRABALHO E INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE NO COMÉRCIO  
VAREJISTA**

**RAQUEL LIBÓRIO FEITOSA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

**ADAUTO DE VASCONCELOS MONTENEGRO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

**ANTONIO CAUBI RIBEIRO TUPINAMBÁ**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

**EMANUEL DHEISON DOS SANTOS PENHA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

# PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS, COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL, SATISFAÇÃO NO TRABALHO E INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE NO COMÉRCIO VAREJISTA

## 1 INTRODUÇÃO

O comércio varejista é atravessado por aspectos socioeconômicos, culturais, tecnológicos e legalistas, configurando-se como um dos segmentos mais importante da economia brasileira e impactando cerca de 47,4% do PIB brasileiro (SOCIEDADE BRASILEIRA DE VAREJO E CONSUMO, 2018). Ademais, encara desafios como alto índice de turnover, sendo considerado o maior entre os segmentos brasileiros (DIÁRIO DO COMÉRCIO, INDÚSTRIA E SERVIÇOS, 2018) e estando relacionado a diversos fatores, como o trabalho nos finais de semana, salários reduzidos e pouco investimento na formação dos trabalhadores (PINHO, JEUNON; DUARTE, 2016).

Nesse contexto, entende-se a importância de trabalhadores comprometidos, contribuindo para o alto desempenho, assim como para a vantagem competitiva das organizações (MEYER; PARFYONOVA, 2010). Compreende-se, ainda, que as Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas influenciam o Comprometimento Organizacional (DEMO *et al.*; OLIVEIRA; PINHO, 2018). Ademais, entende-se que o Comprometimento Organizacional se relaciona com consequentes importantes na realidade organizacional, a exemplo da Satisfação no Trabalho e da Intenção de Rotatividade (SIQUEIRA; OLIVEIRA, 2017).

A literatura aponta que ainda existem lacunas de pesquisa importantes no campo do Comprometimento Organizacional, tais como estudos fora do universo anglo-saxônico e que investiguem consequentes (COSTAS; BASTOS, 2014; WASTI; ONDER 2009; WASTI, 2016). Já no que tange às Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas, a literatura também aponta (TONELLI *et al.*, 2003; DEMO *et al.*, 2011; MASCARENHAS; BARBOSA, 2013; DEMO *et al.*, 2018) a necessidade de investigar mais as práticas de recrutamento e seleção, de envolvimento e relações entre as Políticas e Práticas de gestão de pessoas e outras variáveis do comportamento organizacional.

Tendo como base tais lacunas, esta pesquisa buscou responder à seguinte pergunta de partida “Como as Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas influenciam no comprometimento que o indivíduo tem com a organização e de que forma os consequentes Intenção de Rotatividade e Satisfação no Trabalho se comportam em função dessa relação no contexto do comércio?”. O objetivo principal foi investigar como as Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas influenciam no Comprometimento Organizacional, e de que maneira os consequentes, a Intenção de Rotatividade e a Satisfação no Trabalho se comportam em função dessa relação, tendo como campo de pesquisa organizações privadas inseridas no comércio varejista.

## 2 MARCO TEÓRICO

### 2.1 Comprometimento Organizacional

O Comprometimento Organizacional pode ser definido como uma ligação, ou *link* (de caráter psicológico), entre o trabalhador e organização, pressupondo uma relação mútua de trocas. Considerando sua evolução conceitual, pode também ser compreendido como “força” interna que vincula um indivíduo a um objeto (social ou não social) e/ou a um curso de ação importante (MEYER, 2009).

Mowday, Porter e Steers (1982) propuseram o estudo do comprometimento por meio de um modelo de caráter unidimensional, de base afetiva. Posteriormente, Meyer e Allen (1991) propuseram o modelo tridimensional, estabelecendo as bases afetiva,

normativa e de continuação. A base afetiva pode ser entendida a partir de uma identificação com os objetivos e valores da organização, além de relacionar-se com o orgulho de fazer parte da organização. A base normativa, por sua vez, envolve o sentimento de dever moral e/ou obrigação em permanecer em determinada organização. Pode ser entendida também como sentimento de lealdade perante a organização. A base de continuação pode ser compreendida como a avaliação de custos envolvidos em uma possível saída do trabalhador da organização, custos estes não apenas monetários, mas também emocionais e ligados à rede de relacionamentos (MEYER; ALLEN, 1997).

O modelo tridimensional do comprometimento está presente de maneira significativa na literatura (PINHO, 2009; MEYER; PARFYONOVA, 2010; OLIVEIRA; PINHO, 2018).

## 2.2 Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas

As Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas (PGP) podem ser entendidas como um conjunto de ações empreendidas pelas organizações, direcionadas ao corpo de trabalhadores, considerando aspectos diversos da dinâmica e da estrutura organizacional. Demo *et al.* (2013) apontam que tais políticas e práticas têm como objetivo estratégico o desenvolvimento e a retenção dos trabalhadores, o que se relaciona com Intenção de Rotatividade nas organizações, outro construto abordado neste estudo.

Demo *et al.* (2011) realizam também a diferenciação entre os conceitos de políticas e de práticas. As primeiras são definições constitutivas e mais amplas, enquanto as segundas apontam para uma dimensão mais prática e operacional.

Demo *et al.* (2013) apresentaram um conjunto de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: recrutamento e seleção; envolvimento; treinamento, desenvolvimento e educação; condições de trabalho; avaliação de desempenho e competências; remuneração e recompensas. Tais políticas e práticas estão apresentadas no Quadro 1, juntamente às suas respectivas definições.

**Quadro 1 – Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas**

Denominação	Definição
<b>Recrutamento e Seleção</b>	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para procurar colaboradores, estimulá-los a se candidatar e selecioná-los, buscando harmonizar valores, interesses, expectativas e competências da pessoa com características e demandas do cargo e da organização.
<b>Envolvimento</b>	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para criar um vínculo afetivo com seus colaboradores, contribuindo para seu bem-estar, em termos de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação.
<b>Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TDE)</b>	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para prover aos colaboradores a aquisição sistemática de competências e estimular a contínua aprendizagem e produção de conhecimento.
<b>Condições de Trabalho</b>	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para prover aos colaboradores boas condições de trabalho em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia.
<b>Avaliação de Desempenho e Competências</b>	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para avaliar o desempenho e as competências dos colaboradores, subsidiando as decisões sobre promoções, planejamento de carreira e desenvolvimento.
<b>Remuneração e Recompensas</b>	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, recompensar o desempenho e as competências dos colaboradores em termos de remuneração e incentivos.

Fonte: elaboração dos autores, a partir de Demo *et al.* (2013)

### 2.3 Satisfação no Trabalho

A Satisfação no Trabalho pode ser compreendida como um construto relevante no cenário organizacional, tratando-se de um construto integrado por diferentes fatores. Siqueira (2014) aponta os seguintes: satisfação com o salário, com os colegas de trabalho, com a chefia, com as promoções e com a natureza do trabalho. Tais fatores podem ser observados no Quadro 2, juntamente às suas definições.

**Quadro 2 – Fatores da Satisfação no Trabalho**

Dimensões	Definições
Satisfação com os colegas	Contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho.
Satisfação com o salário	Contentamento com o que recebe como salário se comparado com o quanto o indivíduo trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do trabalho.
Satisfação com a chefia	Contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles.
Satisfação com a natureza do trabalho	Contentamento o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de absorverem o trabalhador e com a variedade das mesmas.
Satisfação com as promoções	Contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira de a empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção.

Fonte: elaboração dos autores, a partir de Siqueira (2014).

### 2.4 Intenção de Rotatividade

A Intenção de Rotatividade consiste no ato de se desligar voluntariamente da organização. Siqueira *et al.* (2014) ressaltam que este ato pode acarretar diferentes consequências para a organização, como custos de caráter tangível (recrutamento, seleção, benefícios, treinamento, integração e desligamento) e de caráter intangível (perda de *know-how* e conhecimento e quebra no fluxo de trabalho). O referido fenômeno relaciona-se com a preocupação de gestores com a retenção de talentos, assim como compreender os fatores que levam um trabalhador a sair das organizações (MORAES; BASTOS, 2017). Meyer (2016) aponta que trabalhadores mais comprometidos apresentam menor chance de sair voluntariamente da organização.

## 3 MÉTODO

Este estudo caracterizou-se como uma pesquisa de caráter quantitativo do tipo *survey*, descritivo e explicativo. A população foi composta por trabalhadores provenientes de organizações privadas brasileiras, pertencentes ao comércio varejista, no município de Fortaleza/CE.

Foram utilizadas quatro escalas para a avaliação dos construtos da pesquisa, descritas a seguir. A primeira foi a escala de práticas e políticas de recursos humanos (DEMO *et al.*, 2012), contendo 32 itens. A segunda escala avaliou o Comprometimento Organizacional, proposta por Meyer, Allen e Smith (1993), contendo 18 itens. A terceira

escala avaliou a Satisfação no Trabalho, tendo sido proposta por Siqueira (2008), contendo 15 itens. Finalmente, a última escala avaliou a Intenção de Rotatividade, proposta por Siqueira *et al.* (1997).

Quanto às técnicas de análise dos dados obtidos, foram utilizadas correlação e regressão. A pesquisa obedeceu a todos os procedimentos éticos de realização de pesquisas, tendo sido apreciada e aprovada pelo Comitê de Ética e Pesquisa da Universidade Federal do Ceará.

Com base no referencial teórico abordado, foi delineada a seguinte hipótese: *As Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas influenciam o Comprometimento Organizacional, assim como a Satisfação no Trabalho e a Intenção de Rotatividade são influenciadas pelo Comprometimento Organizacional.*

## **4 RESULTADOS**

### **4.1 Perfil da amostra**

A amostra obtida foi de 648 trabalhadores, inseridos em empresas vinculadas a diferentes segmentos do comércio varejista, com predominância de farmácias e utilidades do lar. Ademais, a maior parte foi do sexo feminino (54,9%), com idade variando entre 21 e 30 anos (42,1%), solteiras (49,1%) ou casadas (39,2%), com ensino médio completo (66,5%) e renda mensal de até R\$ 2.000,00 (71%). Em relação ao nível hierárquico, a maior parte indicou não ocupar cargo de gerência (78,1%) e ter tempo de empresa entre 1 e 3 anos (31,6%) ou entre 4 e 6 anos (26,2%).

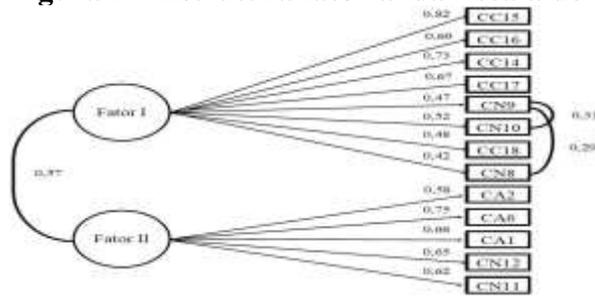
### **4.2 Estrutura fatorial das escalas**

Foram realizadas análises fatoriais exploratórias e confirmatórias tendo como base conforme Hair *et al.* (2009), Damásio (2012) e Pasquali (2009).

A primeira análise fatorial confirmatória foi a da escala de Comprometimento Organizacional, indicando dois fatores: “Dever Moral” e “Obrigação por Dívida”, tendo sido nomeados com base nos achados de Meyer e Parfyonova (2010). É importante ressaltar, ainda, que o fator denominado “Dever moral” da escala de Comprometimento Organizacional teve seus itens revertidos, considerando que todos os itens na indicaram carga fatorial negativa na análise fatorial exploratória.

Após ser identificada a estrutura de dois fatores na análise fatorial exploratória da escala de Comprometimento Organizacional, realizou-se a análise fatorial confirmatória, utilizando o método de estimação Maximun Likelihood (ML). Os indicadores de ajuste e bondade da estrutura fatorial encontrada foram considerados aceitáveis, a saber:  $\chi^2 (64) = 226,98$ ,  $\chi^2/\text{gl} = 3,54$ , GFI = 0,89, AGFI = 0,874, CFI = 0,87, RMSEA (IC 90%) = 0,09 (0,07 – 0,10), CAIC = 490,56, ECVI = 0,88. Realizou-se, em seguida, a reespecificação do modelo, considerando os índices de modificação (IM). Foram reespecificadas as covariâncias dos pares de erro de medida de 4 itens, obtendo-se melhorias nos índices de ajuste:  $\chi^2 (62) = 160,11$ ,  $\chi^2/\text{gl} = 2,58$ , GFI = 0,92, AGFI = 0,88, CFI = 0,92, RMSEA (IC 90%) = 0,07 (0,05 – 0,08), CAIC = 356,21 ECVI = 0,68. A Figura 1 contém os resultados de tais análises.

**Figura 1 – Estrutura fatorial da Escala de Comprometimento Organizacional**



Fonte: elaborada pelos autores.

Todos os pesos fatoriais (lambdas –  $\lambda$ ) são positivos e estatisticamente diferentes de zero, o que indica que a estrutura de dois fatores é a mais adequada para o contexto pesquisado. Em seguida, o modelo original foi testado e comparado ao modelo de dois fatores. Os resultados podem ser vistos na Tabela 1.

**Tabela 1 - Comparação entre modelos da escala de Comprometimento Organizacional**

Modelo	$\chi^2$	$\chi^2/\text{gl}$	GFI	AGFI	CFI	RMSEA (IC 90%)	CAIC	ECVI
Estrutura Original	514,73	3,88	0,83	0,77	0,78	0,09 (0,08 - 0,10)	778,45	1,87
<u>Estrutura com 2 fatores</u>	<u>160,11</u>	<u>2,58</u>	<u>0,92</u>	<u>0,88</u>	<u>0,92</u>	<u>0,07 (0,05 – 0,08)</u>	<u>356,21</u>	<u>0,68</u>

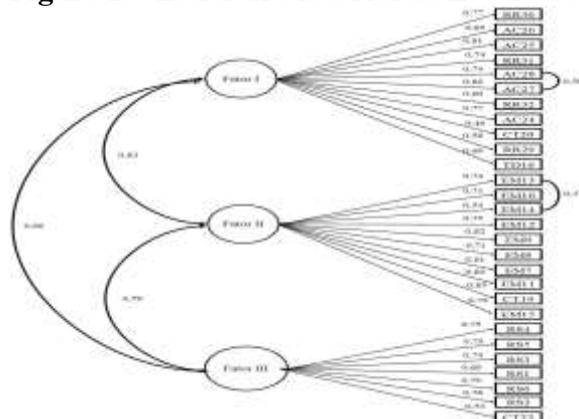
Fonte: elaborada pelos autores.

Os indicadores de ajuste e bondade da estrutura original indicam que o modelo mais adequado é aquele com 2 fatores, divergindo, portanto, da estrutura original da escala.

A segunda análise fatorial confirmatória realizada foi a da escala de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas. Partindo da estrutura encontrada na análise fatorial exploratória, realizou-se a análise fatorial confirmatória, utilizando o método de estimação Maximun Likelihood (ML). Os indicadores de ajuste e bondade da estrutura fatorial obtidos foram considerados aceitáveis, sendo eles:  $\chi^2 (348) = 1048,93$ ,  $\chi^2/\text{gl} = 3,01$ , GFI = 0,79, AGFI = 0,76, CFI = 0,87, RMSEA (IC 90%) = 0,08 (0,07 – 0,08), CAIC = 1441,13, ECVI = 3,67.

Em seguida, realizou-se a reespecificação do modelo considerando os índices de modificação (IM). Reespecificaram-se as covariâncias dos pares de erro de medida de 4 itens, o que ocasionou melhorias nos índices de ajuste:  $\chi^2 (346) = 896,39$ ,  $\chi^2/\text{gl} = 2,59$ , GFI = 0,82, AGFI = 0,79, CFI = 0,90, RMSEA (IC 90%) = 0,07 (0,06 – 0,07), CAIC = 1302,00 ECVI = 3,20. O resultado pode ser observado na Figura 2.

**Figura 2 – Estrutura fatorial da Escala de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas**



Fonte: elaborada pelos autores.

É possível constatar que todos os pesos fatoriais (lambdas –  $\lambda$ ) são positivos e estatisticamente diferentes de zero, o que indica a estrutura com três fatores é a mais adequada para o contexto. Porém, o modelo original foi testado e comparado ao modelo de três fatores. O resultado desta comparação pode ser visto na Tabela 2.

**Tabela 2 - Comparação entre modelos da Escala de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas**

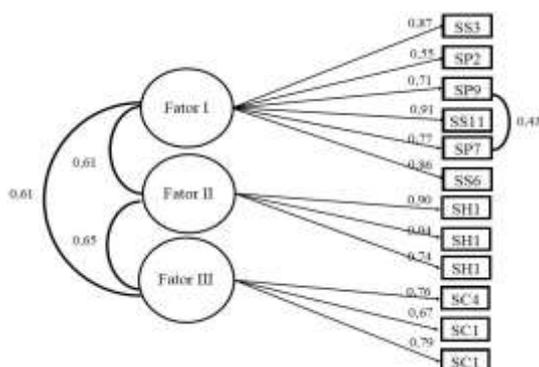
Modelo	$\chi^2$	$\chi^2/gf$	GFI	AGFI	CFI	RMSEA (IC 90%)	CAIC	ECVI
Estrutura Original	1035,03	2,30	0,82	0,79	0,91	0,06 (0,05 - 0,06)	1569,23	3,76
Estrutura com 3 fatores	896,39	2,59	0,82	0,79	0,90	0,07 (0,06 – 0,07)	1302,00	3,20

Fonte: elaborada pelos autores.

A estrutura original da escala, que conta com seis fatores, apresenta indicadores de ajuste e bondade considerados adequados. Quando os dois modelos são comparados, o modelo original apresenta índices mais adequados em alguns indicadores, como o CFI e o RMSEA, mesmo com valores maiores nos indicadores de comparação de modelos (CAIC e ECVI). Esses resultados indicam que ambos são mais adequados. Optou-se pela utilização do modelo original.

A terceira análise fatorial confirmatória realizada foi a da escala de Satisfação no Trabalho. O método de estimação Maximun Likelihood (ML). Os indicadores de ajuste e bondade da estrutura fatorial encontrada não foram conclusivos, pois alguns estavam dentro daquilo que é indicado pela literatura, enquanto outros não atingiram o valor mínimo aceitável (RMSEA > 0,08):  $\chi^2$  (51) = 201,51,  $\chi^2/gf$  = 3,95, GFI = 0,89, AGFI = 0,84, CFI = 0,94, RMSEA (IC 90%) = 0,09 (0,08 – 0,11), CAIC = 384,08, ECVI = 0,80. Diante de tais resultados, realizou-se reespecificação do modelo, considerando os índices de modificação (IM). Foram reespecificadas as covariâncias dos pares de erro de em dois itens. Com a referida modificação, foi possível observar melhorias nos índices de ajuste:  $\chi^2$  (50) = 146,70,  $\chi^2/gf$  = 2,93, GFI = 0,93, AGFI = 0,89, CFI = 0,96, RMSEA (IC 90%) = 0,07 (0,06 – 0,09), CAIC = 336,04, ECVI = 0,63. O resultado pode ser observado na Figura 3.

**Figura 3- Estrutura fatorial da Escala de Satisfação no Trabalho**



Fonte: elaborada pelos autores.

Como é possível observar na Figura 3, os pesos fatoriais (lambdas –  $\lambda$ ) têm valores positivos e são estatisticamente diferentes de zero, indicando que a estrutura de três fatores

é adequada para o contexto. Com o objetivo de proporcionar maior confiabilidade, a estrutura original da escala, contendo cinco fatores, foi testada e comparado à estrutura de três fatores. Quando se realizou a comparação com a estrutura original da escala, não foram observadas diferenças em muitos indicadores, o que fez com se optasse por utilizar a estrutura original, conforme pode ser visto na Tabela 3.

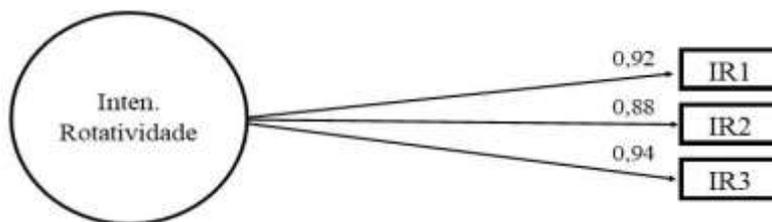
**Tabela 3 – Comparação entre estruturas da escala de Satisfação no Trabalho**

Modelo	$\chi^2$	$\chi^2/gf$	GFI	AGFI	CFI	RMSEA (IC 90%)	CAIC	ECVI
Estrutura Original	177,78	2,22	0,93	0,89	0,96	0,06 (0,05 - 0,07)	448,26	0,81
<u>Estrutura com 3 fatores</u>	<u>146,70</u>	<u>2,93</u>	<u>0,93</u>	<u>0,89</u>	<u>0,96</u>	<u>0,07 (0,06 – 0,09)</u>	<u>336,04</u>	<u>0,63</u>

Fonte: elaborada pelos autores.

Finalmente, na análise fatorial confirmatória da escala de Intenção de Rotatividade, empregou-se também o método de estimação Maximum Likelihood (ML). A estrutura fatorial encontrada coincidiu com a estrutura fatorial original da escala, possuindo indicadores de ajuste e bondade adequados. Considerando que se trata de um modelo exatamente identificado, modelo de três itens que apresenta apenas o número exato de graus de liberdade para estimação dos parâmetros livres, os indicadores de ajuste foram perfeitos (HAIR *et al.*, 2009), sendo:  $\chi^2(0) = 0$ ,  $\chi^2/gf = 0$ , GFI = 1, CFI = 1, RMSEA (IC 90%) = 0,0 (0,00 – 0,0), CAIC = 40,57, ECVI = 0,03. O resultado pode ser observado na Figura 4.

**Figura 4- Estrutura fatorial da Escala de Intenção de Rotatividade**



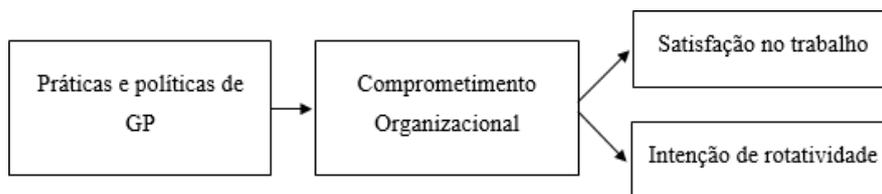
Fonte: elaborada pelos autores.

Diante de tais resultados, atestou-se que as estruturas fatoriais encontradas nas análises fatoriais exploratórias foram adequadas; porém, para três das quatro escalas utilizadas, as estruturas originais são também adequadas. Desse modo, para as escalas de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas, de Satisfação no Trabalho e de Intenção de Rotatividade, foram utilizadas as estruturas originais. Para a escala de Comprometimento Organizacional, foi utilizada a versão estrutura de dois fatores.

### 4.3 Correlações e Regressões

Considerando as estruturas das escalas para o contexto investigado, seguiu-se com a investigação de antecedentes e consequentes do comprometimento, considerando as Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas como antecedentes do Comprometimento Organizacional, que, por sua vez, foi testado como antecedentes da Satisfação no Trabalho e da Intenção de Rotatividade, conforme pode ser observado na Figura 5.

**Figura 5 – Modelo da pesquisa**



**Fonte:** Elaboração dos autores

Primeiro, apresenta-se o resultado das correlações entre as variáveis. Após isso, são apresentadas as regressões. Foi realizada uma correlação  $r$  de Pearson, cujos resultados podem ser vistos na Tabela 4. Quanto aos resultados da correlação, o fator “Obrigação por Dívida” apresenta correlação positiva e significativa com todas as Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas, quais sejam: Recrutamento e Seleção; Envolvimento; Treinamento, Desenvolvimento e Educação; Condições de Trabalho; Avaliação de desempenho e Competências; e Remuneração e Recompensas. Por outro lado, “Dever moral” apresenta correlação negativa e significativa com todas as políticas e práticas citadas.

Ademais, evidenciou-se correlação positiva do fator “Obrigação por Dívida” com todos os fatores de Satisfação no Trabalho, a saber: Chefia; Colegas; Natureza do trabalho; Promoções; e Salário. Por outro lado, “Dever moral” registra correlações significativas e negativas com todos os fatores citados de Satisfação no Trabalho.

Finalmente, a Intenção de Rotatividade, segundo consequente abordado, apresenta correlação negativa e significativa com “Obrigação por Dívida”, enquanto registra correlação positiva e significativa com “Dever moral”. Tais resultados sustentaram a possibilidade de realização das regressões, as quais serão apresentadas na Tabela 4.

**Tabela 4 – Correlações entre as variáveis**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
<b>Práticas e políticas de gestão de pessoas</b>														
1	Recrutamento e seleção	-												
2	Envolvimento	0,54**	-											
3	Treinamento, Desenvolvimento e Educação	0,55**	0,74**	-										
4	Condições de Trabalho	0,54**	0,72**	0,59**	-									
5	Avaliação de desempenho e competências	0,56**	0,68**	0,62**	0,67**	-								
6	Remuneração e recompensas	0,49**	0,70**	0,62**	0,66**	0,70**	-							
<b>Comprometimento Organizacional</b>														
7	Obrigação por dívida	0,39**	0,44**	0,46**	0,42**	0,36**	0,45**	-						
8	Dever moral	-0,44**	-0,54**	-0,43**	-0,50**	-0,42**	-0,50**	-0,53**	-					
<b>Satisfação no trabalho</b>														
9	Chefia	0,32**	0,58**	0,40**	0,49**	0,42**	0,45**	0,28**	-0,38**	-				
10	Colegas	0,35**	0,49**	0,32**	0,45**	0,37**	0,38**	0,26**	-0,41**	0,56**	-			
11	Natureza	0,38**	0,63**	0,50**	0,58**	0,51**	0,55**	0,39**	-0,55**	0,60**	0,57**	-		
12	Promoções	0,41**	0,64**	0,56**	0,54**	0,63**	0,68**	0,37**	-0,55**	0,50**	0,50**	0,67**	-	
13	Salário	0,37**	0,62**	0,51**	0,56**	0,53**	0,67**	0,38**	-0,50**	0,53**	0,50**	0,72**	0,71**	
<b>Intenção de rotatividade</b>														
14	Intenção de Rotatividade	-0,40**	-0,59**	-0,48**	-0,50**	-0,45**	-0,51**	-0,51**	0,53**	-0,43**	-0,32**	-0,60**	-0,53**	-0,53**

Nota: \*\* $p < 0,01$

**Fonte:** elaboração dos autores

Seguiu-se, então, com a realização de regressão linear múltipla, utilizando-se o

método *backward* (retroceder). Na Tabela 5, verifica-se o resultado da regressão linear das Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas predizendo os fatores de Comprometimento Organizacional, considerando os melhores modelos, de acordo com a técnica aplicada.

**Tabela 5 – Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas predizendo o Comprometimento Organizacional**

Preditores	B	B	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado
<b>Obrigação por d�vida</b>				
Recrutamento e Seleção	0,15	0,15**		
Treinamento, Desenvolvimento e Educação	0,21	0,23**	0,27	0,26
Remuneração e Recompensas	0,20	0,23**		
<b>Dever Moral</b>				
Recrutamento e Seleção	-0,14	-0,15**		
Envolvimento	-0,25	-0,25**	0,35	0,34
Remuneração e Recompensas	-0,12	-0,16**		

**Nota:** \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$

**Fonte:** elabora o dos autores.

O fator “Obriga o por d vida”   predito por três práticas: Recrutamento e Seleção; Treinamento, Desenvolvimento e Educação; e Remuneração e Recompensas. Em conjunto, tais práticas explicam 26% da variância do fator “Obriga o por d vida”. Por outro lado, no que concerne ao “Dever moral”, três práticas atuam como predictoras: Recrutamento e Seleção; Envolvimento; e Remuneração e Recompensas. Tais práticas explicam, de forma conjunta, 34% da variância do fator “Dever moral. As práticas “Condições de trabalho” e “Avalia o de desempenho e Competências” não apresentaram poder preditivo para nenhum dos dois fatores do comprometimento.

A segunda etapa do modelo previsto indica o Comprometimento Organizacional, explicando a Satisfa o no Trabalho. Dessa forma, foi realizada, novamente, a análise de regressão linear múltipla, com o método *backward* (retroceder), de cada um dos fatores de Satisfa o no Trabalho, cujos resultados podem ser vistos na Tabela 6.

**Tabela 6 - Comprometimento organizacional predizendo a Satisfa o no Trabalho**

Preditores	B	B	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado
<b>Satisfa�o com a chefia</b>				
Dever moral	-0,51	-0,37**	0,14	0,14
<b>Satisfa�o com os colegas</b>				
Dever moral	-0,53	-0,41**	0,17	0,16
<b>Satisfa�o com a natureza do trabalho</b>				
Obriga�o por d�vida	0,17	0,13**		
Dever moral	- 0,68	-0,47**	0,31	0,30
<b>Satisfa�o com promo�es</b>				
Obriga�o por d�vida	0,17	0,10**		
Dever moral	-0,92	-0,49**	0,31	0,31
<b>Satisfa�o com s�l�rio</b>				
Obriga�o por d�vida	0,27	0,26**		
Dever moral	-0,75	-0,41**	0,26	0,26

**Nota:** \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$

**Fonte:** elabora o dos autores.

Os resultados, que constam na Tabela 6, apontam que a satisfação com a chefia é explicada apenas pelo “Dever moral” ( $\beta = -0,37$ ;  $t = -7,24$ ;  $p = 0,001$ ), que inclui 14% da variância do referido fator. Na mesma direção, a satisfação com os colegas também é explicada apenas pelo “Dever moral” ( $\beta = -0,41$ ;  $t = -8,06$ ;  $p = 0,001$ ), congregando 16% da variância desse último.

Já em relação aos outros fatores da satisfação no trabalho, os modelos que melhor ajustaram-se foram os que apresentaram os dois fatores do Comprometimento Organizacional, conforme é explicitado a seguir: a satisfação com a natureza do trabalho tem 30% da sua variância explicada pelo comprometimento [Obrigação por dívida ( $\beta = 0,13$ ;  $t = 2,49$ ;  $p = 0,01$ ); Dever moral ( $\beta = -0,47$ ;  $t = -8,63$ ;  $p = 0,001$ )]; a satisfação com promoções tem 31% da sua variância explicada também pelo comprometimento, em seus dois fatores [Obrigação por dívida ( $\beta = 0,10$ ;  $t = 1,90$ ;  $p = 0,05$ ); Dever moral ( $\beta = -0,49$ ;  $t = -9,10$ ;  $p = 0,001$ )]; e, por fim, a satisfação com o salário tem 26% da sua variância explicada também pelos dois fatores do comprometimento [Obrigação por dívida ( $\beta = 0,16$ ;  $t = 2,91$ ;  $p = 0,004$ ); Dever moral ( $\beta = -0,41$ ;  $t = -7,24$ ;  $p = 0,001$ )].

Finalmente, verificou-se o poder preditivo do Comprometimento Organizacional em relação a outro consequente, a Intenção de Rotatividade. Realizou-se, mais uma vez, a regressão linear múltipla, empregando-se o método *backward* (retroceder), cujos resultados podem ser visualizados na Tabela 7.

**Tabela 7 - Comprometimento Organizacional predizendo a Intenção de Rotatividade**

Preditores	B	B	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado
Obrigação por dívida	-0,35	-0,31**	0,35	0,35
Dever moral	0,46	0,36**		

Nota: \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ .

Fonte: elaboração dos autores

Após as análises, verificou-se que o melhor modelo é constituído pelos dois fatores do Comprometimento Organizacional [Obrigação por dívida ( $\beta = -0,31$ ;  $t = -5,98$ ;  $p = 0,001$ ); Dever moral ( $\beta = 0,36$ ;  $t = -6,83$ ;  $p = 0,001$ )], que, de forma conjunta, explicam 35% da variância.

Quanto aos resultados encontrados, as práticas Recrutamento e Seleção (RS); Remuneração e Recompensas (RR); Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TDE); e Envolvimento (Env) atuaram como predictoras do Comprometimento Organizacional, experimentado como Obrigação por Dívida (OPD) ou como Dever Moral (DM) de carga negativa, no contexto pesquisado. Mais especificamente, as práticas RS, RR e TDE explicam positivamente OPD; enquanto RS, Env e RR explicam negativamente DM. O comprometimento, por sua vez, surge como preditor de Satisfação no Trabalho, com o fator OPD explicando positivamente a Satisfação no Trabalho, nos fatores natureza do trabalho, promoções e salários. Por outro lado, o fator DM explica negativamente a Satisfação no Trabalho em suas cinco dimensões. O comprometimento também atuou como preditor da Intenção de Rotatividade, com fator OPD explicando negativamente a Intenção de Rotatividade, e o fator DM explicando positivamente o mesmo construto.

## 5 DISCUSSÃO

Os resultados obtidos, primeiro, reforçam o modelo tridimensional de estudo do Comprometimento Organizacional, além de contribuírem para o entendimento das bases normativa e de continuação, menos pesquisadas que a base afetiva. Houve destaque especial à base normativa, dado que, a partir das análises fatoriais, chegou-se a uma face dual do comprometimento normativo, o que está em consonância com outros estudos que também discutiram essa face da base normativa do comprometimento (GELLATLY *et al.*, 2006; MEYER; PARFYONOVA, 2010). Dessa forma, os dois fatores do comprometimento normativo orientaram grande parte das análises realizadas, quais sejam: dever moral e obrigação por dívida. Meyer e Parfyonova (2010) discutem e trazem explicações acerca da distinção entre duas faces do comprometimento normativo, defendendo que este pode ser experimentado como um dever moral ou, por outro lado, um sentimento de endividamento.

Cada face traz implicações e consequências distintas para o comportamento do trabalhador. Estudos recentes de investigação dos perfis de comprometimento apontam duas faces da base normativa, além de destacarem a força e os benefícios organizacionais advindos da experimentação do comprometimento normativo vivenciado como um dever moral (MEYER; PARFYONOVA, 2010).

Tais resultados estimulam e desafiam o campo pesquisado, o comércio varejista, a desenvolver e consolidar práticas de gestão de pessoas que avancem no comprometimento de Obrigação por Dívida para um baseado no Dever Moral de carga positiva. Os resultados apontam que o comprometimento de Obrigação por Dívida relaciona-se com a permanência do trabalhador na organização, relacionando-se com aspectos como a natureza do trabalho e as características ocupacionais e sociodemográficas no varejo especificamente, mas também, com os da realidade brasileira de forma geral, marcadas pelo avanço da flexibilização e precarização do trabalho, pelo coletivismo intragrupo e pela alta distância do poder. Tais aspectos também se relacionam com o vínculo estabelecido entre trabalhador e organização, no caso desta pesquisa, o comprometimento experimentador como Obrigação por Dívida.

Wasti e Onder (2009) apontam que, em países de renda mais baixa, os trabalhadores são dependentes da renda fornecida por suas organizações e têm menos opções de escolha de emprego, o que destaca sua posição de vulnerabilidade social. Em tais contextos, a avaliação de custos associados à possível saída do trabalhador da organização podem explicar melhor o comprometimento (GELFAND *et al.*, 2008).

Bontempo, Lobel e Triandis (1990) atestaram diferenças culturais na forma como as obrigações sociais são vivenciadas por diferentes indivíduos. Em culturas coletivas, como é o caso do Brasil, há maior propensão a tais trabalhadores quererem fazer aquilo que sentem que devem fazer, em contraposição a trabalhadores inseridos em culturas individualistas, como é o caso dos EUA. Tais resultados corroboram os achados deste estudo, que chegaram à face dual do comprometimento normativo.

Os resultados encontrados nesta pesquisa também se relacionam aos indicadores de alta rotatividade do varejo, que apresenta a mais alta taxa de rotatividade do país. Adicionalmente, aspectos como horários que incluem turnos noturnos e finais de semana, várias horas de trabalho em pé e pouca possibilidade de crescimento profissional relacionam-se aos resultados encontrados, ou seja, ao comprometimento experimentado enquanto Obrigação por Dívida. Pinho *et al.* (2016) corroboram com tais reflexões, pois apontam que os principais motivos de pedido de demissão, no contexto do varejo, eram horários aos finais de semana e expediente característico dessa atividade laboral.

Além de tais aspectos, há também características sociodemográficas presentes na amostra, como renda e escolaridade baixas e tempo reduzido na empresa, que também

podem relacionar-se ao modo de vinculação observado neste estudo. Pinho (2009), ao pesquisar organizações públicas e organizações privadas do varejo, identificou nestas últimas aspectos como renda e escolaridade baixas. Abreu, Cunha e Rebouças (2013) destacam que aspectos como tempo de serviço e o nível de escolaridade são fatores relevantes no comprometimento de continuação.

Além de contribuir com mais evidências científicas do modelo tridimensional do comprometimento e de trazer dados importantes sobre a face dual do comprometimento normativo, este estudo também apontou o poder preditivo de determinadas práticas de gestão de pessoas em relação ao Comprometimento Organizacional. As práticas de recrutamento e seleção e de remuneração e recompensas atuaram como preditoras tanto de Obrigação por Dívida quanto de Dever Moral, o que está em consonância com Meyer e Allen (1997), que apontam que uma variável antecedente pode contribuir para o desenvolvimento de qualquer uma das dimensões do comprometimento ou de todas simultaneamente. No caso da prática de Remuneração e Recompensas em relação à Obrigação por Dívida, é possível apontar que o piso do comércio é um pouco superior ao valor salário mínimo, além de haver a possibilidade de receber comissões. Já em relação ao Dever Moral de carga negativa, pode haver percepção de falta de investimento organizacional, considerando que o comércio varejista não tem determinados benefícios, como a participação nos lucros e resultados (PLR), largamente praticada na indústria.

Pinheiro *et al.* (2018), ao pesquisarem também o setor varejista cearense, atestaram as mesmas práticas como preditoras da base normativa do comprometimento. Outra pesquisa recente que está em consonância com tais resultados foi aquela realizada por Oliveira (2017), em uma universidade pública cearense, a qual apontou que as práticas de Remuneração e Recompensas e de Envolvimento atuaram como preditoras do comprometimento normativo.

Quanto aos resultados relativos aos consequentes investigados nesta pesquisa, aponta-se que as posições opostas de Satisfação no Trabalho e de Intenção de Rotatividade na relação com cada fator estão em consonância com resultados prévios da literatura. A literatura aponta que quanto mais satisfeito no trabalho, menor é sua intenção de sair da organização (SIQUEIRA, 2014; SIQUEIRA *et al.*, 2014). Wasti (2016) destaca que, em contextos coletivistas, os trabalhadores ajustam e adaptam suas preferências e comportamento para cumprir seus deveres e obrigações, o que também reforça a relevância do comprometimento normativo.

A partir de Gelfand *et al.*, (2011), aperto cultural ou frouxidão são definidos como a força das normas sociais e o grau de sancionamento dentro das sociedades. Pode-se apontar que o modelo tridimensional do comprometimento, no contexto norte-americano, é expresso em parâmetros de frouxidão (*looseness cultural*) (GELFAND *et al.*, 2011) e em níveis baixos de distância de poder (HOFSTEDE, 1980). Já em culturas e países com grande distância de poder, há maior probabilidade de haver dependência e aceitação da autoridade (HOFSTEDE, 1980). Wasti (2016) aponta que pessoas em culturas apertadas seriam mais orientadas para a prevenção e obedientes. Já os indivíduos inseridos em culturas soltas são menos sujeitos a tais normas. Gelfand *et al.* (2011) apontam que os EUA são um dos países mais frouxos (*looseness cultural*), o que pode explicar a relativa falta de investimentos em pesquisas sobre a base normativa do comprometimento. Em países mais apertados a exemplo do Japão, em contraste, o comprometimento esteve mais relacionado a aspectos, incluindo a pressão de colegas de trabalho.

A partir dos resultados encontrados, foi possível confirmar a hipótese da pesquisa, ainda que não tenha sido prevista a emergência da face dual do comprometimento.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As análises realizadas permitiram alcançar o objetivo previsto, além de atestar que determinadas práticas de gestão de pessoas atuaram como preditoras do comprometimento, enquanto este atuou como preditor dos consequentes Satisfação no Trabalho e Intenção de Rotatividade. Ademais, uma contribuição central da pesquisa foi a investigação da face dual da base normativa do comprometimento. Meyer e Parfyonova (2010) apontam que a referida base, a normativa, é uma força motivacional importante que tem sido fortemente negligenciada e pouco explorada nos estudos sobre comprometimento, apesar dos seus efeitos importantes quando é experimentada como Dever Moral e não como Obrigação por Dívida.

Possíveis caminhos de viabilização da experimentação do comprometimento, como Dever Moral, são a construção de um ambiente favorável e a promoção de valores com os quais os trabalhadores possam relacionar-se. Ademais, um forte senso de dever moral também está relacionado à adesão à ideologia organizacional e seus objetivos. Meyer e Parfyonova (2010) ressaltam que metas socialmente valorizadas têm forte apelo ao coletivo de trabalhadores, estando relacionadas à identidade e motivos morais, que podem lançar bases para o desenvolvimento de uma forte identificação com a organização e uma obrigação moral de apoiá-la em seus esforços. Como na literatura brasileira não se encontrou um estudo que investigasse especificamente a face dual CN, evidencia-se, também o ineditismo deste estudo.

A presente pesquisa contribuiu, ainda, para o campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho ao propor a investigação simultânea do comprometimento, de antecedentes e de consequentes, tendo como base o modelo tridimensional do Comprometimento Organizacional (MEYER; ALLEN, 1991, 1993), não se limitando à investigação de antecedentes, algo já realizado pela maior parte das pesquisas (OLIVEIRA, 2017; WASTI, 2016; WASTI; ONDER, 2009). Portanto, esta pesquisa contribuiu na articulação de quatro construtos, raramente investigados de forma conjunta, tendo sido verificado apenas um estudo realizado no âmbito de uma universidade pública, o qual também utilizou tais construtos (OLIVEIRA, 2017).

Acrescenta-se, ainda, que foi possível discutir os construtos abordados, considerando características sociodemográficas e ocupacionais no âmbito do varejo, assim como ter como pano de fundo questões contextuais e culturais brasileiras.

Entre as limitações deste estudo, aponta-se a investigação de organizações restritas a uma unidade da federação, assim como desafios na coleta de dados, tendo em vista o dinamismo da rotina de trabalho dos respondentes. Como sugestões para futuras pesquisas, aponta-se implicações da reforma trabalhista no comprometimento; estudo da relação das dimensões de coletivismo (coletivismo intragrupal e coletivismo institucional) e de distância do poder associadas ao Comprometimento Organizacional; e implicações do fenômeno da “uberização” no Comprometimento Organizacional.

## 7 REFERÊNCIAS

- ABREU, M. C. S.; CUNHA, M. C.; REBOUÇAS, S. M. P. Effects of personal characteristics on organizational commitment: evidence from Brazil's oil and gas industry. **The International Journal of Human Resource Management**, [S.l.], v. 24, n. 20, p. 3831-3852, 2013.
- BONTEMPO, R.; LOBEL, S.; TRIANDIS, H. Compliance and Value Internalization in Brazil and the U.S. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v. 21, n. 2, p. 200-213, 1990.
- COSTA, Fabíola Marinho; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Comprometimento organizacional: bases para uma abordagem processual. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, [S.l.], v. 30, n. 3, p. 329-337, jul./set. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ptp/v30n3/10.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2019.

DAMÁSIO, Bruno Figueiredo. Uso da análise fatorial exploratória em psicologia. **Avaliação psicológica**, [S.l.], v. 11, n. 2, p. 213-228, 2012. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/avp/v11n2/v11n2a07.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2019.

DEMO, Gisela *et al.* 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 jul. 2019.

DEMO, Gisela; FOGAÇA, Natasha; COSTA, Ana Carolina. 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 jul. 2019.

DEMO, Gisela; ROZZETT, Késia. Human resource management policies and practices (HRMPP): scale validation in the United States. **International Journal of Strategic Management**, [S.l.], v.12, n.3, p.41-66, 2012.

DEMO, Gisela; MARTINS, Paula de Rezende; ROURE, Patrícia. 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: <https://www.redalyc.org/pdf/4777/477748344007.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2019.

DIÁRIO DO COMÉRCIO, INDÚSTRIA E SERVIÇOS. **Rotatividade no varejo segue acima da média**. São Paulo, 2018. Disponível em: <https://www.dci.com.br/comercio/rotatividade-no-varejo-segue-acima-da-media-1.681975>. Acesso em: 10 fev. 2018.

GELFAND, Michele J. *et al.* Differences between tight and loose cultures. **Science**, [S.l.], n. 332, p. 110-104, 2011. Disponível em: <https://bit.ly/2xXexnF>. Acesso em: 21 jul. 2019.

R.; Meyer, J. P.; Luchak, A. A. Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors: a test of Meyer and Herscovitch's propositions. **Journal of Vocational Behavior**, [S.l.], v. 69, n. 2, p. 331–345, 2006.

HAIR, J. F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2009.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: international differences in work related values**. Beverly Hills: Sage, 1980.

MASCARENHAS, A. O.; BARBOSA, A. C. Q. Produção científica brasileira em Gestão de Pessoas no período 2000-2010. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 53, n. 1, p. 35-45, jan./fev. 2013. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902013000100004>. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v53n1/v53n1a04.pdf>. Acesso em: 21 jul. 2019.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational

commitment. **Human Resource Management Review**, [S.l.] v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991. DOI: [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z).

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace: theory, research, and application**. London: Sage Publications, 1997.

MEYER, J. P. Employee commitment: introduction and roadmap. In: MEYER, J. P. (ed.). **Handbook of Employee Commitment**. Northampton: Edward Elgar Publishing, 2016. p. 03- 13.

MEYER, J. P. Commitment in a changing world of work. In: BECKER, T. E.; KLEIN, H. J.; MEYER, J. P. (ed.). **Commitment in organizations: accumulated wisdom and new directions**. New York / London: Routledge; Taylor & Francis Group, 2009. p. 37-68.

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.; PARFYONOVA, N. M. Normative commitment in the workplace: a theoretical analysis and re-conceptualization. **Human resource management review**, [S.l.], v. 20, n. 4, p. 283-294, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.09.001>.

MORAES, R. A. S; BASTOS, S. A. P. Associação Entre as Dimensões do Suporte Organizacional Percebido e a Intenção de Saída do Trabalho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 41., 2017, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo, 2017. Não paginado.

MOWDAY, R. T.; PORTER, R.W.; STEERS, R. M. **Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover**. New York: Academic Press, 1982.

OLIVEIRA, E. R. S. **Antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional em uma IFES**: proposição de um modelo teórico-conceitual. 2017. 170 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração e Controladoria). Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2017.

OLIVEIRA, E. R. S.; PINHO, A. P. M. Antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional em uma IFES: proposição de um modelo teórico-conceitual. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 42., 2018, Curitiba. **Anais [...]**. Curitiba, 2018. Não paginado.

PINHEIRO, E. H. Y. *et al.* A relação entre as práticas de recursos humanos e as competências coletivas: um estudo de caso em uma empresa B. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 42., 2018, Curitiba. **Anais [...]**. Curitiba, 2018. Não paginado.

PASQUALI, L. **Instrumentação psicológica: fundamentos e práticas**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2009.

PINHO, A. P. M. **Comprometimento, entrenchamento e consentimento organizacionais**: uma análise destes vínculos, entre gestores e trabalhadores, de diferentes organizações. 2009. 257 f. Tese (Doutorado em Administração) – Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

PINHO, L. S.; JEUNON, E. E.; DUARTE, L. C. Turnover no varejo: estudo em uma rede supermercadista em Belo Horizonte. **Future studies research journal**, São Paulo, v.8, n.2, p. 237-257, abr./ago. 2016. Disponível em: <https://revistafuture.org/FSRJ/article/view/272/382>. Acesso em: 20 jul. 2019.

SIQUEIRA, M. M. M. Satisfação no Trabalho. *In*: SIQUEIRA, M. M. M. *In*: SIQUEIRA, M. M. M. (org.). **Novas medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e gestão. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 217-229.

SIQUEIRA, *et al.* **Medidas do Comportamento Organizacional**: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008. 344p.

SIQUEIRA, M. M. M. *et al.* **Um modelo pós-cognitivo para intenção de rotatividade**: antecedentes afetivos e cognitivos. São Paulo: [s.n.], 1997.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JÚNIOR, G. S.; SIQUEIRA FILHO, P. Intenção de Rotatividade. *In*: SIQUEIRA, M. M. M. (org.). **Novas medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e gestão. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 209-215.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE VAREJO E CONSUMO. **O papel do varejo na economia brasileira**. 2018. Disponível em: <http://sbvc.com.br/>. Acesso em: 20 fev. 2018.

TONELLI, M. J. *et al.* Produção acadêmica em recursos humanos no Brasil: 1991-2000.

**Revista de Administração de Empresas**, [S.l.], v. 43, n. 1, p. 105-122, 2003.

WASTI, S. A.; ONDER, C. Commitment across cultures: progress, pitfalls, and propositions. *In*: Klein, H. J.; Becker, T. E.; Meyer J. P. (Eds.), **Commitment in Organizations**: Universidade Presbiteriana Mackenzie 18 Accumulated Wisdom and New Directions. New York: Routledge Taylor and Francis Group., 2009.

WASTI, S. A. **Understanding commitment across cultures**: an overview. *In* J. P. Meyer (Ed.). **Handbook of Employee Commitment**. 2016, p. 363–75.