

COMPROMETIMENTO E GÊNERO: UM ESTUDO COM SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL

*COMMITMENT AND GENDER: A STUDY WITH TECHNICAL-ADMINISTRATIVE EMPLOYEE OF A
FEDERAL UNIVERSITY*

DOI: [HTTP://DX.DOI.ORG/10.13059/RACEF.V12I2.662](http://dx.doi.org/10.13059/RACEF.V12I2.662)

Luana Cachuite Mendes Macedo

luana_cachuite@hotmail.com
Universidade Federal de Viçosa

Adriana Ventola Marra

aventola@ufv.br
Universidade Federal de Viçosa

Samara de Menezes Lara

mgsamaralara@gmail.com
Universidade Federal de Viçosa

Michelle de Souza Rocha

michelles_rocha@yahoo.com.br
Universidade Federal de Minas Gerais

Data de envio do artigo: 20 de Agosto de 2019.

Data de aceite: 18 de Março de 2021.

Resumo: Este estudo objetivou analisar as diferenças de gênero no que se refere ao comprometimento organizacional dos servidores técnico-administrativos em uma universidade federal. Para atingir tal objetivo, foi realizada uma pesquisa de abordagem mista. Os dados foram coletados por meio de questionários respondidos por 81 servidores técnico-administrativos e por entrevistas semiestruturadas com cinco gestores. Para a análise de dados, utilizou-se o método analítico-comparativo paramétrico teste t e teste ANOVA e a análise de conteúdo. As três dimensões do comprometimento apresentaram nível mediano. Porém, as médias para os homens são mais elevadas do que as das mulheres. Os resultados indicaram diferença significativa nas dimensões afetiva e normativa do comprometimento, com relação aos níveis de importância para homens e mulheres. Concluiu-se um desejo mais forte entre os homens de permanecer na universidade e as mulheres apresentaram sentimentos relacionados ao alcance de aspirações pessoais.

Palavras-chave: Comprometimento; Gênero; Servidores públicos.

Abstract: *This study aimed to analyze gender differences with regard to the organizational commitment of technical-administrative employees at a federal university. To achieve this goal, a mixed approach research was carried out. Data were collected through questionnaires answered by 81 technical-administrative employees and semi-structured interviews with five managers. For data analysis, we used the parametric analytical-comparative method t test and ANOVA test and content analysis. The three dimensions of commitment showed a median level. However, the averages for men*

are higher than those for women. The results indicated a significant difference in the affective and normative dimensions of the commitment, in relation to the levels of importance for men and women. There was a stronger desire among men to stay at university and women presented feelings related to the achievement of personal aspirations.

Keywords: *Commitment; Genre; Public employees.*

1 INTRODUÇÃO

O serviço público no Brasil é comumente taxado pelo uso de práticas de clientelismo, patrimonialismo e paternalismo, bem como pela falta de atenção do governo às necessidades de seus servidores e uma escassez de políticas de gestão de recursos humanos para benfeitorias da organização (CAMPOS *et al.*, 2009). Ademais, os servidores públicos são marcados por estereótipos de descompromisso com o trabalho, tais como mau atendimento e descaso, absenteísmo, rotatividade e atrasos no trabalho (ANDRADE, 2018). Concomitantemente, a ausência de políticas governamentais voltadas ao desenvolvimento e valorização dos servidores contribuem ainda mais para a separação entre o servidor e a instituição, fragilizando os vínculos entre eles (ANDRADE, 2018). Ou seja, falta-lhes “comprometimento”.

O comprometimento organizacional consiste em um estado psicológico que reflete no entendimento das pessoas sobre o seu relacionamento com a organização. Estudos sobre comprometimento apresentam relações positivas deste com a assiduidade, a redução do *turnover*, a pontualidade, o desempenho, a capacidade de inovação, entre outros (MEYER; ALLEN, 1991, 1993; BASTOS, 1993; REGO; SOUTO, 2002; PONS; RAMOS; RAMOS, 2016, LIZOTE; VERDINELLI; NASCIMENTO, 2017; OLIVEIRA; HONÓRIO, 2020).

Nos estudos de Meyer e Allen (1991), há indicações de que fatores interpessoais são capazes de interferir na relação do indivíduo com a organização em que trabalha. O gênero

é um desses fatores. Conforme Santos (2008), o termo gênero consiste em um conjunto de características que determinam o que é masculinidade e o que é a feminilidade, e este fenômeno é resultante de uma construção social, a qual exprime como a sociedade enquadra os padrões existentes para cada sexo. Ademais, Sardenberg (2004) diz que tais padrões determinam o modo com que pensamos, agimos e nos comportamos enquanto identificados como homens e mulheres, que podem se refletir na forma como o comprometimento se manifesta.

Dentro deste contexto, o objetivo desse estudo foi analisar as diferenças de gênero no que se refere ao comprometimento organizacional dos servidores técnico-administrativos de uma universidade federal do interior de Minas Gerais, a partir da abordagem multidimensional de Meyer e Allen (1991, 1993).

Justifica-se a realização desta pesquisa ao propor explicitar como os servidores técnico-administrativos se envolvem com a instituição que trabalham. Além do mais, este estudo faz-se necessário a fim de entender se existem diferenças significativas no que se refere ao comprometimento organizacional e no que compete aos gêneros. Da mesma maneira, a própria universidade pesquisada poderá usar o estudo como ferramenta para aumentar o nível de comprometimento dos seus técnico-administrativos e, conseqüentemente, o desempenho da instituição como um todo.

Apesar da existência de vários estudos acerca do comprometimento organizacional de servidores públicos, existem poucas pesquisas no Brasil que relacionam o comprometimento e o gênero. Em uma busca no portal de periódicos CAPES, em maio de 2019, com as palavras-chave “gênero” e “comprometimento organizacional”, foram encontrados apenas dois estudos nacionais. Magalhães e Macambira (2013) destacam que as mulheres buscam benefícios sociais com mais frequência que os homens, e estes estão mais preocupados com as recompensas materiais e *status*. Além disso, Silva e Honório (2011) destacam que os homens se comprometem, mais afetivamente,

com fatores relacionados ao exercício do poder, enquanto que, para as mulheres, o trabalho representa uma porta aberta para o mercado profissional.

Este artigo está organizado, após essa breve introdução, pelo referencial teórico. Nessa seção, há um aprofundamento na compreensão do comprometimento e seus componentes, seguido pela apresentação de abordagens sobre gênero. A próxima seção apresenta a metodologia de pesquisa. Posteriormente, tem-se a apresentação e a análise dos resultados, com as devidas comparações e discussões. Por fim, expõem-se as considerações finais sobre o estudo realizado, assim como as limitações e sugestões para estudos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Comprometimento organizacional: considerações gerais e conceituais

Bastos (1993) explicita que o termo comprometimento expressa sentimentos e desejos do homem como seu trabalho. O indivíduo manifesta um sentimento positivo em relação à sua carreira e profissão, isto é, um desejo de permanecer na mesma profissão ou na mesma organização. Nessa vertente, o comprometimento se dá quando as pessoas permanecem em suas atividades e ocupações, se sentindo engajadas a trabalhar, mesmo que o mercado ofereça propostas mais atraentes (BASTOS, 1993; MAGALHÃES; MACAMBIRA, 2013; ROCHA; HONÓRIO, 2015).

A literatura aponta diversas investigações teóricas no campo do comprometimento organizacional. Destas, duas linhas de pesquisa obtêm destaque. A primeira linha diz respeito ao modelo unidimensional que analisa a natureza de atitudes do comprometimento sob a ótica de apenas uma dimensão central (PEIXOTO *et al.*, 2015). A segunda vertente apresenta um modelo multidimensional, que incorpora múltiplas bases para o comprometimento ao abranger uma natureza atitudinal, processo pelo qual as pessoas passam a pensar sobre seu relacionamento com a organização, e uma

natureza comportamental, processo no qual o indivíduo está preso à organização e tem que lidar com essa situação (MEYER; ALLEN,1991).

O modelo multidimensional foi desenvolvido por Meyer e Allen (1991;1993) sendo composto por três dimensões: afetiva, instrumental e normativa. O comprometimento afetivo toma consistência por Mowday, Porter e Steers (1982,*apud* BASTOS, 1993), caracterizado por um processo de identificação do trabalhador ao envolver-se com a organização pelo sentimento de lealdade e de trabalhar a favor da organização. Segundo Meyer e Allen (1991), é um desejo do indivíduo em estar na organização. No comprometimento instrumental, existe uma necessidade do indivíduo em continuar na organização, e, neste caso, ele avalia os custos associados a deixar a organização. Nessa dimensão, os indivíduos permanecem na organização porque precisam (MEYER; ALLEN, 1991). Bandeira, Marques e Veiga (2000) também afirmam que, nesta dimensão, há uma relação de trocas, através de recompensas e custos com a organização, dificultando saídas futuras do trabalhador. Em compensação, os trabalhadores, comprometidos neste construto, farão apenas o que for necessário, nada além (BALSAN *et al.*,2015). Por último, há o comprometimento normativo, o qual surge através dos estudos de Azjen e Fishbein (1975, *apud* BASTOS, 1993), sendo aperfeiçoado pelos trabalhos de Weiner e Vardi (1982,*apud* BASTOS,1993), entendido como um conjunto de valores que produz pressões em certo grupo de trabalhadores. Essas pressões são capazes de influenciar o comportamento do empregado, para que ele alcance os interesses da organização. Ademais, Meyer e Allen (1991) afirmam que há uma obrigação por parte do trabalhador em manter seu emprego. O indivíduo sente que tem um dever moral de continuar na organização (MEYER; ALLEN,1993).

De forma geral, o modelo multidimensional busca compreender o comprometimento como uma atitude que permeia a trajetória profissional do indivíduo, bem como seus objetivos e perspectivas quando escolhe manter-se e dedicar-se a uma organização (SANTOS, 2017).

Neste sentido, Oliveira e Rowe (2018), a partir dos estudos de Mowday *et al.*(1979), afirmam que o comprometimento, neste caso, não pode ser considerado apenas como símbolo de lealdade passiva do funcionário à organização, e sim um relacionamento ativo, em que os empregados contribuem para a organização, mas esperam por seu retorno.

Alguns estudos como os de Menezes e Bastos (2011), Rodrigues e Bastos (2012), Bastos, Rodrigues e Moscon (2013) e Pinho, Bastos e Rowe (2015), trazem reflexões sobre as dimensões instrumental e normativa, afirmando que apenas o comprometimento afetivo deve ser tratado como um componente do comprometimento, pois nem todo indivíduo que continua trabalhando está comprometido com a organização (BALSAN *et al.*,2015). Sendo assim, somente o comprometimento afetivo fomenta uma relação de identificação do indivíduo com os valores e objetivos da organização. As demais dimensões são vistas como cognitivas, sendo inerentes à relação entre trabalhador e organização, podendo apenas aprisionar o sujeito ao seu trabalho (PINHO; BASTOS; ROWE, 2015). Contudo, apesar de tais reflexões, o modelo multidimensional ainda se apresenta como o mais utilizado nos estudos nacionais e internacionais sobre comprometimento organizacional (SILVA; TOMAZZONI; COSTA, 2018)

Para além das pesquisas que buscam compreender as dimensões do comprometimento, estudos recentes também têm procurado relacionar o comprometimento organizacional a seus fatores antecedentes e consequentes. A pesquisa de Milhome, Rowe e Santos (2018), por exemplo, identificou a percepção de justiça e a adequação da remuneração como antecedentes do comprometimento. Lima e Rowe (2019), em um estudo sobre o comprometimento de docentes, apontam as ações de envolvimento e treinamento, desenvolvimento e educação como antecedentes do comprometimento organizacional da categoria. Oliveira e Honório (2020) identificaram as práticas de planejamento de carreira e benefícios como

antecedentes do comprometimento afetivo, e as práticas de treinamento e desenvolvimento como antecedentes do comprometimento normativo. Veiga *et al.* (2019) afirmam que um dos consequentes do comprometimento afetivo é os trabalhadores serem mais leais e afetuosa com a organização. Lizote *et al.* (2017) também enfatizam o aumento da participação dos trabalhadores como um dos fatores consequentes do comprometimento.

Dentre os fatores antecedentes que influenciam a formação de atitudes de comprometimento, também estão listados as características de personalidade e as diferenças ligadas a gênero (MAGALHÃES; MACAMBIRA, 2013; SILVA; HONÓRIO, 2011). Silva e Honório (2011) e Major, Morganson e Bolen (2013) concluem que os fatores que influenciam positivamente a ocorrência do comprometimento organizacional são distintos entre homens e mulheres. Homens apresentam como antecedentes a remuneração, o exercício do poder, a autonomia e a segurança no emprego; e as mulheres se comprometem pela oportunidade de crescimento e desenvolvimento de uma carreira (MAJOR; MORGANSON; BOLEN, 2013; SILVA; HONÓRIO, 2011). Desta forma, Magalhães e Macambira (2013) sugerem que a investigação das diferenças de gênero no comprometimento organizacional poderá auxiliar nos avanços na área.

2.2 Gênero e trabalho: breves considerações

No mundo do trabalho, o atributo gênero, a partir de uma construção social enraizada, faz acreditar que homens e mulheres são diferentes em suas habilidades, capacidades, comportamentos e papéis. A palavra gênero foi cunhada na década de 60, exatamente para diferenciar-se da palavra sexo, como característica biológica (SOUZA, 2016). Para Foucault (1988) e Butler (2003), tanto sexo quanto gênero são consideradas construções discursivas, históricas e culturais, perpassadas por relações de poder e saber. Existem diferenças socialmente atribuídas que geram um padrão de construção das identidades masculina e

feminina e consequentemente, um modelo de divisão sexual do trabalho no qual, homens e mulheres não se encontram em condições iguais como trabalhadores. As relações de gênero são, portanto, relações sociais determinadas por pressões sociais, econômicas, culturais e políticas que implicaram historicamente numa suposta superioridade do masculino sobre o feminino (SARDENBERG, 2004; LEITE, 2017).

O aumento da participação feminina no mercado de trabalho formal é resultante, dentre outros fatores, da elevação do nível de escolaridade, da sua dedicação no trabalho, da incorporação de características masculinas nos modos de agir. Apesar deste aumento, as diferenças de condições de trabalho entre os homens e as mulheres ainda permanecem. Tal permanência é decorrente da “segregação de gênero no trabalho, em que a inserção das mulheres se dá especialmente em atividades precárias e desvalorizadas, nas quais as condições de trabalho são mais adversas, os benefícios mais reduzidos e os salários mais baixos” (LEITE, 2017, p.57).

Esta segregação está profundamente atrelada a construção social dos papéis de gênero em que os homens se responsabilizam por prover o lar e as mulheres pela atividade reprodutiva e de cuidar. Por mais que tais papéis não façam mais sentido na realidade atual em que a maioria dos lares são sustentados por mulheres, a construção social ainda permanece (LEITE, 2017). Abreu e Meirelles (2012) afirmam que as relações hierarquizadas e o modelo de família patriarcal foram processos determinantes para contribuir no modo como socialmente entendemos o papel das mulheres, consideradas o sexo frágil, dependentes dos homens e que necessitam da sua proteção.

Sendo assim, os comportamentos masculinos são voltados para as práticas empresariais e os femininos para o cuidado (LEITE, 2017), e se reproduzem no ambiente familiar e de trabalho (ANDRADE, 2018). Tem-se uma nova identidade feminina voltada tanto para o trabalho, quanto para a família, denominada “jornada de trabalho dupla”. As mulheres do século XXI, além dos afazeres de casa, que não

foram (ou não puderam ser) abandonados por elas, incorporaram novas responsabilidades com as exigências do mundo dos negócios (BRUSCHINI, 2007; ANDRADE, 2018).

O ingresso no serviço público via concurso de provas e títulos e a garantia de equidade salarial para os membros de uma mesma carreira podem criar uma ilusão de que a segregação de gênero não se faz presente nas instituições públicas (VAZ, 2010). Tal ilusão é reforçada pelo fato das mulheres serem maioria nos órgãos públicos, principalmente a partir dos concursos mais recentes (BATISTA, 2016). Contudo, em sua maioria, as mulheres não ocupam os cargos de decisão, sendo mais presentes nos escalões inferiores. Nas universidades públicas, por exemplo, não são realizados concursos para os cargos comissionados. Os ocupantes dos cargos são nomeados (VAZ, 2010).

A compreensão das construções sociais sobre o masculino e o feminino e sua reprodução nos órgãos públicos nos ajudam no entendimento das relações de gênero e comprometimento na administração pública brasileira.

3 METODOLOGIA

Tendo em vista a intenção deste estudo, optou-se por realizar uma pesquisa de métodos mistos, na qual foi utilizado um estudo quantitativo, complementado por pesquisa qualitativa. Creswell (2007) acrescenta que o intuito de usar o método misto é extrair os aspectos fortes de ambas as metodologias. Para a primeira fase, análise quantitativa, aplicou-se o questionário validado no Brasil por Bandeira (1999), composto por escala de grau de concordância, fundamentada na escala tipo *Likert* de sete pontos, com base na abordagem multidimensional de Meyer e Allen (1991; 1993). Optou-se por este questionário tendo como base os estudos de Silva e Honório (2011) e Oliveira e Honório (2020), em que se mostrou adequado para o uso em instituições públicas.

Na segunda fase da pesquisa, qualitativa, foram realizadas cinco entrevistas

semiestruturadas. As entrevistas foram realizadas com o grupo de Diretores da universidade, de nível intermediário (Administrativa, Assuntos Comunitários, Ensino, Extensão e Pós-Graduação). O roteiro de entrevista foi composto de perguntas direcionadas para obter a percepção de cada entrevistado quanto ao comprometimento dos servidores da sua respectiva Diretoria. Os diretores entrevistados foram quatro homens e uma mulher, todos identificados numericamente para preservar seu anonimato.

Em um universo de 190 técnico-administrativos (132 homens e 58 mulheres) o retorno obtido foi de 94 questionários, mas 13 (*missing*) destes não estavam devidamente preenchidos, portanto, considerou-se para análise 81 respondentes. Ao mensurar os dados, utilizaram-se testes estatísticos como Microsoft Office Excel e *software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)*, versão 17.0. No caso deste estudo, empregaram-se métodos descritivos, envolvendo as medidas de posição (média e intervalo interquartil P25, P75) e medidas de dispersão (desvio padrão), que possibilitam avaliar a confiabilidade da medida de tendência central de uma amostra, servindo de indicativo para a população (MATTAR, 2006).

Adotou-se também o método analítico-comparativo (testes de comparação) paramétrico, pois verificou-se, através do teste de normalidade (*Kolmogorov-Smirnow*), que as dimensões do comprometimento apuradas estão dentro da normalidade (para $p < 0,05$). Dessa forma, por se tratar de uma análise paramétrica, comparou-se a relação entre os níveis de comprometimento e duas variáveis independentes, por meio do teste *t*. Nas hipóteses em que houve mais de duas variáveis, utilizou-se o teste ANOVA (análise de variância), como nos casos em que se procurou identificar se existe diferença significativa entre dados demográficos e ocupacionais com as dimensões do comprometimento, tais como as variáveis idade, tempo de serviço, cargo e escolaridade (HAIR Jr. *et al.*, 2005).

Nesta pesquisa, adotaram-se níveis de significância $p < 0,05$ (95%) de confiança, e, caso

o valor for superior ao nível de significância estabelecido, entende-se que não houve diferença significativa entre as medidas investigadas. De outro modo, caso o valor for inferior ao nível de significância estabelecido, conclui-se que existe diferença significativa entre as medidas investigadas (HAIR Jr. *et al.*, 2005). Mediante este método de análise de dados, tornou-se possível a conclusão dos testes. Para interpretação dos resultados, quanto ao comprometimento organizacional e a análise entre as dimensões *versus* variáveis demográficas e funcionais, elaborou-se faixas de interpretação de resultados para cada dimensão do comprometimento. Justifica-se elaboração dos cortes e interpretação dos resultados, uma vez que o questionário validado de Bandeira (1999) não apresentou uma faixa de interpretação de resultados.

Com relação à análise dos dados apurados por intermédio das entrevistas, optou-se pela análise de conteúdo temática de Bardin (1977). As categorias finais analisadas foram: características de um servidor comprometido, relacionamentos entre servidor e diretor, e percepções de comprometimento dos servidores no tocante aos gêneros.

4 APRESENTAÇÃO, DISCUSSÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1 Caracterização das variáveis demográficas e ocupacionais dos participantes da pesquisa

Com relação à composição da amostra, no que se refere ao gênero, nota-se que 56,8% dos respondentes pertencem ao gênero masculino e 43,2% feminino. Em relação à *faixa etária* dos respondentes masculinos, a maioria encontra-se na faixa etária de 42 a 60 anos, com 54,3% e as respondentes femininas, com 45,7%, na faixa de 34 a 41 anos. Confirma-se um aumento recente da presença de mulheres no setor público, como afirmado por Batista (2016). Nas entrevistas realizadas com os diretores, um deles descreve suas experiências na participação em aplicação de concursos na universidade pesquisada, reiterando o interesse feminino no ingresso às instituições públicas e seu comportamento

diferenciado dos homens evidenciado, desde o início, de uma maior concentração e dedicação.

Eu falo isso com os homens que elas estão ocupando um espaço tão grande que, assim, já coordenei vários concursos aqui na UFV... Antes de começar a prova, as mulheres entram, concentram e ficam sentadas. Normalmente, os homens chegam atrasados, de última hora, às vezes ficam conversando do lado de fora da prova. Então, isso vai refletir lá na frente, no processo de concentração, realmente de dedicação. (D5)

Quanto à renda, tanto na amostra total, quanto por sexo, grande parte dos respondentes (55,6%) apresentou mesma faixa salarial, de 3 a 5 salários mínimos. Esta circunstância é plausível, uma vez que nosso objeto de estudo se trata da carreira de servidores públicos federais. Em relação ao grau de escolaridade, 45,7% dos homens possuem nível superior completo. Este percentual é ainda maior entre as mulheres, com 74,3% delas apresentando nível superior completo, seguido por mestrado de 11,4% e nível superior incompleto de 5,7%. Os dados sugerem que as mulheres, em função da maior escolaridade, são mais qualificadas que os homens, visto que, além dos percentuais maiores, na instituição pesquisada, não existem servidoras sem o ensino médio completo. No que diz respeito ao *estado civil*, dos respondentes masculinos, 78,3% são casados e o percentual das respondentes mulheres apresentou um empate das solteiras e das casadas, sendo 45,7%. E quanto à existência de filhos, percebe-se que a maioria dos respondentes possui filhos, sendo esse maior percentual de 67,4% para os homens e para as mulheres, 45,7%.

Em relação ao cargo ocupado é possível observar a preponderância do cargo assistente administrativo na instituição, tanto para os homens (26,1%) quanto para as mulheres

(45,7%). No caso dos homens este percentual está bem próximo do segundo maior, que é auxiliar de agropecuária com (21,7%), cargo ocupado exclusivamente por homens na universidade pesquisada. Sugere-se por se tratar de uma função bastante associada ao masculino, confirmando os estudos de Rezende e Quirino (2017). Com relação ao tempo que trabalha na universidade, para os homens, a maioria trabalha por mais de 15 anos. Em entrevista, um dos diretores relata essa presença de maioria masculina no histórico da universidade, que iniciou como escola técnica agropecuária. Já as mulheres, a maioria (45,7%) tem entre cinco e dez anos. Com isso, a maioria dos homens (34,8%) trabalha em seu cargo/função atual por mais de 15 anos. Quanto às mulheres, 42,9% trabalham na função atual de um a cinco anos. Alguns dos servidores (19,5%) exercem outra atividade remunerada fora da universidade, destes a maioria (82,5%) é formada por homens.

4.2 Análise das dimensões do comprometimento organizacional

A Tabela 1 exibe as estatísticas descritivas para as dimensões do comprometimento organizacional, estando apresentadas por amostra total e separadas por gênero. A partir dos dados, verifica-se que o comprometimento feminino segue a mesma ordem de importância das médias da amostra geral. Quanto aos valores, percebe-se que os homens apresentam médias mais elevadas do

Tabela 1 - Estatísticas descritivas das dimensões de comprometimento organizacional, por sexo

Dimensão do comprometimento	Amostra	Medidas Descritivas				
		Média	Mediana	P25	P75	Desvio Padrão
Comprometimento Afetivo	Total	5,08	5,43	4,00	6,43	1,50
	Masculino	5,42	5,86	4,43	6,71	1,44
	Feminino	4,62	4,71	3,57	5,86	1,47
Comprometimento Normativo	Total	4,23	4,00	3,33	5,00	1,19
	Masculino	4,61	4,50	3,50	5,83	1,19
	Feminino	3,74	3,50	3,17	4,67	1,00
Comprometimento Instrumental	Total	4,27	4,17	3,50	5,33	1,30
	Masculino	4,25	4,17	3,46	5,38	1,37
	Feminino	4,31	4,50	3,67	5,33	1,23

Fonte: Dados da pesquisa.

Para a análise dos resultados, entende-se os seguintes valores de referência: mínimo e máximo de cada dimensão (afetiva, normativa e instrumental), conforme tabelas 2, 3 e 4. O valor mínimo foi apurado pela subtração da média total dos respondentes pelo desvio padrão total, e o valor máximo foi apurado pela soma da média total dos respondentes mais desvio padrão total. Entre esses limites, considera-se uma faixa mediana.

Tabela 2 – Interpretação dos Resultados do Comprometimento Afetivo

Interpretação	Escala	
Elevado	Acima de 6,58	Comprometido afetivamente com a organização
Médio	Entre 3,58 - 6,58	Indeciso quanto ao seu vínculo
Baixo	Abaixo de 3,58	Frágil comprometimento com a organização

Fonte: Elaborado pelas autoras e adaptado de Bastos *et al.* (2002).

Tabela 3 – Interpretação dos Resultados do Comprometimento Normativo

Interpretação	Escala	
Elevado	Acima de 5,42	O trabalhador acredita ter obrigações e deveres morais com a organização
Médio	Entre 3,04 - 5,42	Incerteza quanto a seu compromisso com a organização
Baixo	Abaixo de 3,04	Não acredita que deve manter obrigações e deveres morais com a organização

Fonte: Elaborado pelas autoras e adaptado de Bastos *et al* (2002).

Tabela 4 – Interpretação dos Resultados do Comprometimento Instrumental

Interpretação	Escala	
Elevado	Acima de 5,57	Acredita que terá perdas caso deixe a organização
Médio	Entre 2,97 – 5,57	Incerteza sobre a possibilidade de ter perdas caso deixe a organização
Baixo	Abaixo de 2,97	Não acredita que terá perdas caso deixe a organização

Fonte: Elaborado pelas autoras e adaptado de Bastos *et al* (2002).

Concluiu-se que, nas três dimensões, o comprometimento encontra-se em nível mediano, tanto na amostra geral, quanto para homens e mulheres. Em suma, sugere-se que os servidores da universidade pesquisada se apresentam com incertezas e indecisões quanto a seu comprometimento organizacional. Contudo, constatou-se que as médias do comprometimento afetivo são maiores em comparação com as demais dimensões. Esse valor é ainda maior para o gênero masculino, com média de 5,42, sendo possível deduzir-se um sentimento de pertencimento maior dos homens com a instituição, além de um desejo de se dedicar em favor da universidade, corroborando com Meyer e Allen (1991) e Pinho, Bastos e Rowe (2015). Nas entrevistas, os diretores relataram terem um bom relacionamento com seus funcionários, ressaltando frases como: “relacionamento cordial, o melhor possível”; “temos um contato pessoal muito grande” e “uma intimidade boa para se conviver no dia a dia”. Por outro lado, nota-se, com ênfase no construto afetivo, que os servidores se consideram indecisos quanto ao vínculo. Com isso, sugere-se que eles não estão tão envolvidos com a universidade, como percebido pelos diretores. Já quanto à percepção em relação às diferenças entre gêneros, a maioria dos diretores acredita que as mulheres possuem um vínculo afetivo com a organização, e os homens um vínculo instrumental. O entrevistado D2 fez o seguinte relato:

Em linhas gerais, as mulheres se envolvem mais emocionalmente. [...] Elas têm um certo apego emocional pela instituição maior que dos homens. Os homens nesse ponto separam melhor. Ele pode até gostar da instituição, mas ele não tem aquela bagagem emotiva em cima do serviço dele normalmente. (D2)

Contudo, tal percepção não é corroborada pelos resultados quantitativos, em que a média do comprometimento afetivo masculino (5,42) foi superior ao feminino (4,62). E o comprometimento instrumental feminino (4,31) foi ligeiramente superior ao masculino (4,25). Desta forma, infere-se que a percepção de D2 reflete padrão de construção social das identidades masculina, associada ao racional, e feminina, ligada ao afetivo e ao cuidar, corroborando com as afirmações Sardenberg (2004) e Leite (2017).

A Tabela 5 apresenta os p-valores do teste *t* para a comparação dos escores médios de cada dimensão entre homens e mulheres. A partir dos p-valores, conclui-se que existe diferença significativa entre homens e mulheres em relação ao comprometimento afetivo e normativo, uma vez que o p-valor das duas dimensões é inferior ao nível de significância de 0,05, conforme estabelece a literatura (HAIR Jr. *et al.*, 2005). Sendo assim, tem-se que apenas

o comprometimento instrumental (0,828), não apresenta diferença significativa entre os sexos. Os resultados contrapõem as pesquisas de Silva e Honório (2011).

Tabela 5 - Resultado do teste t para a comparação das dimensões de comprometimento entre os sexos

	Comprometimento Afetivo	Comprometimento Normativo	Comprometimento Instrumental
P-valor	0,017	0,001	0,828

Fonte: Dados da pesquisa

Ao serem questionados sobre a diferença entre homens e mulheres no tocante ao comprometimento, num primeiro momento, os diretores afirmaram não perceberem diferenças.

Eu não vejo como gênero, porque eu conheço pessoas extremamente dedicados homens e extremamente dedicadas mulheres e o contrário também. (D5)

Contudo, ao serem questionados especificamente quanto ao grau de comprometimento das mulheres, três diretores as avaliaram positivamente, enaltecendo características tradicionalmente atribuídas ao sexo feminino como capricho, organização, detalhamento, centralidade e flexibilidade. Novamente reforçando as construções sociais de gênero, como vistas em Sardenberg (2004) e Leite (2017).

Eu acho que o nível de comprometimento das mulheres é diferenciado dos homens. Assim pelo que eu já vivi, não só aqui nesse órgão, mas em outros que eu já trabalhei. Eu acho que talvez pelo cuidado que a mulher tem, o capricho. (D1)

As mulheres são 100%. A mulher, ela é mais centrada. Hoje ela é a mais fácil de estar adaptando às mudanças. O homem, por si só, ele é resistente à mudança, ele é durão, vamos dizer mais assim, pra mudança. A mulher, ela é mais flexível. (D4)

Assim, suas narrativas induzem que não existiria uma diferença de gênero no tocante ao comprometimento, mas, ao pensar especificamente nas características individuais atribuídas a homens e mulheres, essa diferença é percebida. Os entrevistados revelam a existência de comportamentos diferentes entre homens e mulheres no que se refere ao seu trabalho e declaram que as mulheres são mais caprichosas, centradas, adaptáveis e detalhistas, apresentando, portanto, um nível de comprometimento maior do que os homens, tidos como mais objetivos, práticos e “durões”.

Ao analisar os indicadores de cada dimensão, foi possível constatar, que na dimensão afetiva, em ambos os sexos se encontra um comprometimento afetivo na categoria mediana (médias entre 3,58 e 6,58). No entanto, para os homens, todas as médias apresentam valores elevados. Os resultados divergem com os estudos de Arraes *et al* (2016). Nota-se, que nesta dimensão apenas não há diferença entre o sexo quanto nos itens: se sentir muito feliz ao dedicar o resto da vida à universidade e sentimento de envolvimento emocional com a instituição. Os demais indicadores evidenciam diferença entre homens e mulheres quanto ao comprometimento afetivo. Aos homens, estes sentimentos elevados, nos itens de “imenso significado pessoal à universidade” e a sensação do servidor de “se sentir em casa na universidade”, podem ser compreensíveis ao levar em consideração que parte significativa desses servidores trabalha por mais de 15 anos na instituição, e, com isso, pressupõe-se uma maior afinidade e liberdade no trabalho.

Com as mulheres, o sentimento relacionado a “um significado pessoal com a universidade” também se faz presente, mas evidencia-se, com segunda maior média, o

“desejo pessoal concretizado ao trabalhar na universidade”. Pode-se entender que este significado pessoal talvez esteja relacionado às sensações de alcance das suas aspirações pessoais e profissionais, corroborando com os achados de Major, Morganson e Bolen (2013) e Silva e Honório (2011) sobre as mulheres se comprometerem mais pela oportunidade de crescimento e desenvolvimento de uma carreira. Também infere-se que como, socialmente, as mulheres enfrentam maiores barreiras para inserção no mercado de trabalho, portanto, ingressar em uma instituição pública federal, que *a priori* o concurso fornece um acesso igualitário, como afirma Vaz (2010), seja, para elas, um desejo pessoal alcançado.

Em suma, torna-se relevante destacar, as principais características de um funcionário comprometido, segundo a percepção dos diretores, uma vez que o construto afetivo se associa a aspectos positivos na relação indivíduo e organização e um desejo de trabalhar em prol da organização (PAIVA; FALCE; MUYLDER, 2013). Segundo os entrevistados, percebe-se um compromisso no servidor que apresenta características como: “adiantar problemas futuros”, “habilidades para resolver problemas”, “nível de preocupação que indivíduo tem com os problemas que surgem”, “pontualidade”, “bom atendimento ao público” e “proatividade”. Dentre tais características, a proatividade foi a mais citada entre os entrevistados.

No que se refere ao comprometimento normativo, suas médias entre 3,04 e 5,42 ficaram na faixa de interpretação mediana. Porém, destaca-se um forte comprometimento no item relacionado ao fato da universidade merecer a sua lealdade (média acima de 5,42), tanto para os homens (6,16), quanto para as mulheres (5,66). Contudo, constatou-se uma diferença significativa em $p < 0,05$ no que se refere a três itens do comprometimento normativo: a universidade merecer a sua lealdade, não ser justo deixar a universidade naquele momento e, o sentimento de obrigação moral com as pessoas da universidade. Infere-se que os homens tendem a ser mais leais do que as mulheres por estarem por mais tempo na universidade, bem

como, também, pela faixa etária mais elevada que o grupo das mulheres. Também, infere-se que as mulheres, como possuem maior grau de escolaridade, percebem-se com uma maior empregabilidade e melhores chances de serem aprovadas em outros concursos públicos. Tais fatos fazem com que as servidoras pesquisadas tenham um menor sentimento de lealdade, julguem menos injusto deixar a universidade e se sintam com menor obrigação moral com as pessoas da universidade.

Quanto ao comprometimento instrumental, tem-se que a dimensão instrumental apresentou nível mediano (entre 2,97 e 5,57) para todos indicativos. Ao comparar o nível de significância para cada item do comprometimento instrumental, concluiu-se que não existe diferença significativa entre homens e mulheres em nenhum indicativo. Em decorrência da dimensão instrumental estar associada ao fato do indivíduo avaliar os custos de deixar a instituição, pressupõe-se que homens e mulheres consideram os mesmos custos e perdas perante a ocorrência de ter que deixar a universidade. Isso ocorre, provavelmente, por se tratar de servidores públicos em que um dos aspectos mais valorizados é a estabilidade.

4.3 Comprometimento organizacional versus variáveis demográficas e funcionais

Quanto à dimensão afetiva, identifica-se que nenhuma variável se encontra em escala de comprometimento forte (média acima 6,58). Contudo, percebe-se que os homens (5,42) apresentam médias superiores às das mulheres (4,62) e, que os homens deste estudo tendem a ser mais comprometidos afetivamente que as mulheres, com o p valor de 0,017. Verifica-se que existe diferença significativa ($p < 0,05$) entre o estado civil, isto é, os servidores(as) divorciados(as) são mais comprometidos afetivamente do que os demais do grupo dos solteiros e casados.

O comprometimento normativo também apresentou níveis medianos para todas as variáveis (médias entre 3,04 e 5,42). Os dados apontam para existência de diferença significativa

($p = 0,001$) entre homens e mulheres, na qual os homens apresentam médias maiores (4,61), indicando uma tendência de os servidores estarem mais comprometidos nesta dimensão e, por isso, permanecem na universidade, diante de obrigações e deveres morais. Ademais, apresentou-se diferença significativa entre as variáveis: faixa etária, estado civil e existência de filhos, com médias mais elevadas para os indivíduos que são casados, não têm filhos e têm idade acima de 60 anos.

Por fim, na dimensão instrumental, indica-se que todas as variáveis apresentam comprometimento instrumental em nível mediano (média entre 2,97 e 5,57). Concluiu-se que não existe diferença significativa ($p < 0,05$) entre as variáveis demográficas e funcionais exploradas nesta pesquisa, devido ao p valor de 0,828. No entanto, os resultados sugerem que os homens tendem a ser mais comprometidos do que as mulheres nesta dimensão. Fato compreensível, em razão do grupo de homens ser composto por faixa etária mais alta (42 a 60 anos) e de trabalhadores mais antigos na instituição e, portanto, há uma tendência em sentirem custos e perdas maiores ao deixar a universidade. Tendo em vista as discussões desenvolvidas, de modo geral, para ambos os sexos, as dimensões apresentam-se de maneira mediana, corroborando com os mesmos resultados de Paiva, Falce e Muyder (2013) e Rocha (2016). Porém, as médias são mais baixas para as mulheres, sendo que esses resultados validam os estudos de Bruschini (2007) e Andrade (2016), os quais atestam maiores barreiras e prejuízos no trabalho feminino, pois é necessário dividir seu compromisso também com as responsabilidades de casa, reflexo da jornada dupla.

Por outro lado, não é possível destacar, como os demais estudos na área, que os homens são comprometidos com relações de trabalho em exercício de poder, maiores remunerações, promoções e *status*, como afirmado por Silva e Honório (2011) e Major, Morganson e Bolen (2013). Pode-se presumir que os homens tendem a ter mais afinidade com o trabalho e assumir os valores e objetivos da instituição. Ademais,

por se tratar de um grupo mais velho e com mais tempo na instituição, avaliam maiores perdas e deveres morais com o serviço. Bandeira (1999) afirma que pessoas mais velhas veem, com mais clareza, quais são suas expectativas, realizações e frustrações, enquanto o compromisso das mulheres, segundo estudos anteriores, parte de fatores intrínsecos, como realização profissional, relacionamentos interpessoais e conquistas na carreira. Nesta pesquisa, observam-se aspectos parecidos, associando comprometimento afetivo feminino às conquistas e desejos profissionais realizados, como afirmaram Silva e Honório (2011), Major, Morganson e Bolen (2013) e Magalhães e Macambira (2013).

5 CONCLUSÕES

Este estudo teve como objetivo principal analisar as diferenças de gênero no que se refere ao comprometimento organizacional dos servidores técnico-administrativos de uma universidade federal situada no interior de Minas Gerais, a partir da abordagem multidimensional de Meyer e Allen (1991, 1993). Consideraram-se, para análise dos dados, 81 servidores técnico-administrativos respondentes dos questionários, além de cinco diretores entrevistados.

Identificou-se, quanto à composição geral da mão de obra da instituição, que os homens possuem faixa etária maior que as mulheres (42 a 60 anos), estando por mais tempo na instituição, em média por mais de 15 anos. A maioria dos homens é casada, tem filhos e possui nível superior completo. Por outro lado, o grupo feminino é mais jovem (34 a 41 anos), trabalhando na universidade em torno de cinco a dez anos e estão no cargo atual por tempo inferior a cinco anos. Mostrou-se que as mulheres são mais qualificadas que os homens e, além do mais, apresentou-se um empate entre o grupo de casadas e de solteiras, sendo que a maioria delas possui filhos. Com relação à faixa salarial dos respondentes, não há diferença entre sexos.

Constatou-se que existe diferença significativa nas dimensões afetiva e normativa, com relação aos níveis de importância para homens e mulheres da universidade

pesquisada. Conclui-se que as três dimensões do comprometimento organizacional apresentaram nível mediano. Porém, as médias para os homens são mais elevadas do que as das mulheres, validando os estudos de Bastos (1993). Ao comparar os servidores homens e as mulheres, quanto aos indicadores do comprometimento organizacional, em cada uma de suas dimensões, percebe-se que, na dimensão afetiva, em todos os itens, o comprometimento esteve na categoria mediana. Entretanto, os homens apresentaram médias superiores à das mulheres, sugerindo um desejo maior em permanecer na universidade, sentimentos envolvendo maior afinidade e liberdade no trabalho. Com as mulheres, presume-se sentimentos relacionados às sensações de conquista e vitória das suas aspirações pessoais.

No que se refere ao comprometimento normativo os homens obtiveram médias maiores do que as das mulheres, portanto, acreditam ter obrigação e deveres morais com a organização. Já para as servidoras, três itens da dimensão normativa indicaram um comprometimento fraco, demonstrando pouca intenção em manter-se por obrigações morais. E no comprometimento instrumental, conclui-se que não existe diferença significativa entre homens e mulheres em nenhum indicativo. De modo geral, infere-se que os servidores consideram os mesmos custos e perdas, caso decidam abandonar o emprego público, além da garantia de estabilidade. Apesar das diferenças identificadas, de modo geral, os diretores entrevistados atribuíram um mesmo nível de comprometimento para homens e mulheres, no entanto, ao serem perguntados sobre o comprometimento das mulheres, foram ressaltadas características do estilo de trabalho, como o fato de serem mais cuidadosas e caprichosas, comumente atribuídas ao sexo feminino.

Comparou-se os fatores demográficos e ocupacionais da amostra com as dimensões do comprometimento organizacional e inferiu-se que os servidores divorciados são mais comprometidos afetivamente que os demais. Na dimensão normativa, o grupo masculino

é significativamente mais comprometido, acreditando ter obrigações e deveres morais com a universidade. Além do mais, sugere-se que os indivíduos casados, sem a existência de filhos e com idade acima de 60 anos, são mais comprometidos com a dimensão normativa ao apresentarem médias mais elevadas em relação aos outros servidores.

Esta pesquisa aponta algumas limitações: a) carência de pesquisas no Brasil que discutem a respeito desses dois termos; b) o fato do estudo ser realizado em apenas uma universidade, com amostra não-aleatória. De acordo com as discussões deste trabalho, tornam-se relevantes as contribuições desta pesquisa: a) diante de poucos estudos associando o comprometimento organizacional e gênero; b) englobar a análise qualitativa que permitiu um enriquecimento dos resultados, perspectiva pouco utilizada em demais estudos; c) fornecer subsídios para a elaboração de políticas e a implementação de práticas de gestão de pessoas na universidade que levem em consideração as diferenças, mesmo que sutis, encontradas entre os gêneros.

Em vista disso, sugere-se a realização de mais estudos sobre comprometimento e gênero em instituições públicas e que, sobretudo, utilizem-se abordagens que abranjam métodos quantitativos e qualitativos, para maior aprofundamento no assunto. Outra sugestão para pesquisas futuras seria analisar os antecedentes, consequentes e correlatos de comprometimento no que se refere ao grau de importância das instituições públicas que trabalham, tanto para servidoras quanto para servidores.

REFERÊNCIAS

ABREU, M. A. A.; MEIRELLES, R. de L. Mulheres e Homens em ocupação de cargos de direção e assessoramento superior (das) na carreira de especialista em políticas públicas e gestão governamental (EPPGG). **Texto para Discussão nº 1797**. Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, p. 07-51, 2012.

ANDRADE, T. Mulheres no Mercado de Trabalho: Onde Nasce a Desigualdade? **Consultoria Legislativa**. Brasília, DF: Câmara do Deputados, Estudo Técnico, p. 07-68, 2018.

ARRAES, V. M.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S.M.; SILVA, M. N. M.; PENHA, E. D.S. Relação entre Aspectos de Modernidade Organizacional e Comprometimento Organizacional. **Revista de Administração FACES**, Ceará, v. 16, n. 1, 2016.

BALSAN, L. A. G.; BASTOS, A. V. B.; FOSSÁ, M. I. T.; LIMA, M. P.; LOPES, L. F. D.; COSTA, V. M. F. Comprometimento e Enrincheiramento Organizacional: Explorando as Relações entre os Construtos. **Revista de Administração da UFSM**, v. 8, n. 2, p. 235-248, 2015.

BANDEIRA, M. L. **Investigando o impacto das políticas de recursos humanos no comprometimento organizacional em uma empresa de serviços do setor público**. Dissertação de Mestrado. Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, 1999.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BASTOS, A.V.B et al. Comprometimento organizacional e validação de um novo instrumento de medida do construto. In: **Anais do Congresso Norte-Nordeste de Psicologia**, p. 419-420, João Pessoa: Conselho Federal de Psicologia, 2002.

BASTOS, A.V.B.; RODRIGUES, A.C.A.; MOSCON, D.C.B.; Comprometimento no trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. In: OLIVEIRA, L.B., MOURÃO, L. (orgs). **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia**, Porto Alegre: Artmed, 2013.

BATISTA, V. Mulheres são maioria no setor público. **Correio Braziliense**, Brasília, 28 de out. de 2016. Disponível em: <http://blogs.correiobraziliense.com.br/servidor/mulheres-sao-maioria-no-servico-publico/>. Acesso em: 03 de nov. de 2018.

BRUSCHINI, M. C. A. Trabalho e Gênero no Brasil nos últimos dez anos. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 37, n. 132, p. 537-572, 2007.

BUTLER, J. P. **Problemas de Gênero: feminismo e subversão da identidade** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

CAMPOS, J. G. F.; LEITE, N. R. P.; TAVARES, B. P.; PRESTES, J. Componente do comprometimento organizacional no setor público. **Revista Pretexto**, v. 10, n. 2, art. 1, p. 9- 26, 2009.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Método qualitativo, quantitativo e misto**. 03. Ed. Porto Alegre: Editora Artmed, 2007.

FOUCAULT, M. **A história da sexualidade I: a vontade de saber**. Rio de Janeiro: Graal, 1988. GODOI, C.K.; MELLO, R. B.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias**

e método. São Paulo: Saraiva, 2006.

HAIR, JR., J. F.; BABIN B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

LEITE, M. P. Gênero e trabalho no Brasil: os desafios da desigualdade. **Revista Ciências do Trabalho**, n. 8, v. 2, p.45-60, 2017.

LIMA, C. C. A.; ROWE, D. E. O. Percepção das Políticas de Gestão de Pessoas e Comprometimento Organizacional em uma Universidade Pública. **Revista Gestão Organizacional**, v. 12, n. 4, p. 118-137, 2019.

LIZOTE, S. A.; VERDINELLI, M. A.; NASCIMENTO, S. do. Relação do Comprometimento Organizacional e da Satisfação no trabalho de funcionários públicos municipais. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 6, p. 947-967, 2017.

MAGALHÃES, M. de O.; MACAMBIRA, M. O. Estilos Interpessoais e Vínculos com a Organização: Diferenças de Gênero. **Psico**, Salvador, v. 44, n. 1, p. 92-102,2013.

MAJOR, D. A.; MORGANSON, V. J.; BOLEN, H. M. Predictors of occupational and organizational commitment in information technology: Exploring gender differences and similarities. **Journal of Business and Psychology**, v. 28, n. 3, p. 301-314, 2013.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. 03. Ed. São Paulo: Editora Atlas,2006.

MENEZES, I.G.; BASTOS, A.V.B. Comprometimento organizacional atitudinal: um estudo empírico sobre a dimensionalidade do construto. **Revista Estudos de Psicologia**, v.28, n. 4, p. 463-474, 2011.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. In: **Human Resource Management Review**, Greenwich, n. 1, p. 61-89, Apr. 1991.

MEYER, J. P,ALLEN, N. J., SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. In: **Journal of Applied Psychology**, v.78, v.4, p. 538-551,1993.

MEYER, J. P. *et al.* Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. In: **Journal of Vocational Behavior**, v.61, p. 20-52, 2002.

MILHOME, J. C.; ROWE, D. E. O.; SANTOS, M. G. Existem Relações entre Qualidade de Vida no Trabalho, Comprometimento Organizacional e Enrincheiramento Organizacional?. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, Salvador, v. 16, n. 3, 2018.

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

MOWDAY, R.T. PORTER, L.W., STEERS, R. **Organizational linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover**. San Diego: Academic Press, 1982.

OLIVEIRA, P. N.; ROWE, D. E. O. Comprometimento Organizacional no Setor Público: Revisão e Agenda de Pesquisa. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 12, n. 2, p. 43-54, 2018.

OLIVEIRA, H.; HONÓRIO, L. Práticas de Recursos Humanos e Comprometimento Organizacional: Associando os Construtos em uma Organização Pública. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 21, n. 4, p. 1-28, 2020.

PAIVA, K. C. M.; FALCE, J. L. L.; MULDER, C. F. Comprometimento Organizacional: Comparando Servidores e Terceirizados de uma Fundação Pública de Pesquisa em Saúde. **Revista Economia & Gestão**, v. 13, n. 33, Belo Horizonte, 2013.

PEIXOTO, A. de L. A.; BASTOS, A. V.B.; SOARES, I. S. D.; LOBO, J. R. Comprometimento e Consentimento Organizacional: Um Estudo da Validade Discriminante dos Construtos. **Psico- USF**, v. 20, n. 1, p. 51-61, 2015.

PINHO A. P. M.; BASTOS, A. V. B.; ROWE, D. E. O. Diferentes Vínculos Indivíduo- Organização: Explorando Seus Significados entre Gestores. **Revista de Administração Contemporânea**, v.19, p. 288-304, 2015.

PONS, F. J.; RAMOS, J.; RAMOS, A. Antecedent variables of innovation behaviors in organizations: Differences between men and women. **Revue Européenne de Psychologie Appliquée/ European Review of Applied Psychology**, v. 66, n. 3, p. 117-126, 2016.

REGO, A.; SOUTO, S. Comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro sobre a importância da Justiça. In: ENANPAD, 26, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002

REZENDE, K. de S.; QUIRINO, R. Feminização do Mundo do Trabalho? Mulheres em Profissões Tipicamente Masculinas. In: Seminário internacional fazendo gênero. Universidade Federal de Santa Catarina. **Anais...** Florianópolis, UFSC, 2017.

ROCHA, E. S.; HONÓRIO, L. C. Comprometimento com o trabalho: o caso dos chefes de seções de infraestrutura da UFMG. **Revista Ciências Administrativas**. Fortaleza, v. 21, n. 1, p. 237-261, 2015.

ROCHA, M. de S. **Vestindo a Camisa?:** Dimensões do Comprometimento Organizacional em Jovens Trabalhadores. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 2016 (Dissertação de Mestrado em Administração).

RODRIGUES, A.C.A.; BASTOS, A.V.B. Enrincheiramento organizacional: construção e validação da escala. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 25, n. 4, p. 688-700, 2012.

SANTOS, A.P. Comprometimento e Enrincheiramento em Carreiras do Setor Público: Estudo Exploratório e Confirmatório. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**. São Paulo, v.22, n. 73, p. 355-378, 2017.

SANTOS, J.A. dos. **Desigualdade de Raça entre as mulheres:** Participação racial e de gênero nas categorias gerentes, empregados especialistas, empregados qualificados e supervisores no Brasil – 1992 a 2005. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, Brasil, 2008.

SARDENBERG, C. M. B. O Trabalho Feminino no Brasil: Desigualdades de Gênero e contrastes regionais. **Coleção Bahianas**, Bahia, n. 9, p. 27-49, 2004.

SILVA, L. P.; CASTRO, M. A. R.; SANTOS, M. G.; NETO, P. J. L. Comprometimento no Trabalho e sua relação com a cultura organizacional mediada pela satisfação. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios – FECAP**, v.20, n.3, p. 401-420, 2018.

SILVA, L. V. da; HONÓRIO, L. C. Comprometimento e gênero em organizações mineiras da construção civil. **Revista de Gestão**, v. 18, n. 4, art. 5, p. 531-548, 2011.

SILVA, R. C. D.; TOMAZZONI, G. C.; COSTA, V. M. F. Comprometimento e entrenchamento organizacionais: uma análise comparativa com duas instituições de ensino superior. **Revista Gestão. Org**, Recife, v. 16, n. 1, p. 57-68, 2018.

SOUZA, E.M. Fazendo e desfazendo gênero. In: CARRIERI, A.P., TEIXEIRA, J.C.; NASCIMENTO, M.C.R. (orgs.). **Gênero e Trabalho**. Salvador: EDUFBA, 2016, p. 23-55.

VEIGA, L. dos S. da; FABRÍCIO, A.; LOPES, L. F. D.; ROTILLI, L. B.; ZALUSKI, F. C. Comprometimento Organizacional no terceiro setor: O caso de uma organização tradicionalista gaúcha. **Revista de Carreiras Pessoais – RECAPE**, v. 9, n. 1, 63-83, 2019.