ESTUDO SOBRE O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NO CENTRO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL JOÃO MOREIRA SALLES - SENAI EM POÇOS DE CALDAS – MG.

Carolina Oliveira Ramos
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais –
campus Poços de Caldas.
carolina.oramos@yahoo.com.br

Maria Izabel Ferezin Sares
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais –
campus Poços de Caldas.
sares@pucpcaldas.br

Marialva Mota Ribeiro
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais –
campus Poços de Caldas.
marialva@pucpcaldas.br

RESUMO: Este trabalho foi realizado no Centro de Formação Profissional João Moreira Salles - SENAI, situado no município de Poços de Caldas/MG, tendo como objetivo identificar o Comprometimento Organizacional dos funcionários da instituição. Para alcançar o objetivo em questão utilizou-se de pesquisa quantitativa, descritiva, bibliográfica e documental, tendo como referências pesquisas já realizadas que contemplam o conceito de comprometimento organizacional em diversas empresas, o questionário utilizado foi o criado por Allen e Meyer (1990), classificando essas em: Afetiva, Instrumental e Normativa, possibilitando o conhecimento e classificação dos comprometimentos, culminando na apresentação de sugestões que possibilitem o desenvolvimento de estratégias que aumentem o comprometimento de seus funcionários beneficiando a médio e longo prazo em níveis de rendimento e satisfação no trabalho.

Palavras-chave: Comprometimento Organizacional, SENAI, Funcionários.

ABSTRACT: This study was conducted at the Vocational Training Centre João Moreira Salles - Senai, located in the city of Pocos de Caldas / MG, aiming to identify the Organizational Commitment of staff of the institution. To achieve the goal in question was used in quantitative research, descriptive literature and documents, with reference to previous studies in this area, which include the concept of organizational commitment in various companies, the questionnaire used was created by Allen and Meyer (1990), in classifying these: Affective, Instrumental and Normative provide knowledge and classification of impairments, culminating in the presentation of suggestions to enable the development of strategies to increase the commitment of employees benefiting in the medium and long term income levels and job satisfaction.

Keywords: Organizational Commitment, SENAI, Employees.

INTRODUÇÃO

A necessidade de gerenciar negócios ganhou destaque com a Revolução Industrial. Os profissionais com mais experiência que, na época, eram aqueles que tinham ofícios considerados tradicionais, viram a necessidade de buscar soluções para os problemas de gestão que surgiam. Depois da fase de gerenciar negócios, veio a preocupação com as pessoas e a administração das organizações.

A efetiva gestão de recursos humanos começou discreta nas últimas décadas do século XX. Após da década de 90, após a abertura das empresas para o mercado global, houve um aumento dos níveis de exigência por competitividade, diagnosticando que o fator humano seria o maior diferencial ou o principal causador das mudanças para alcançar resultados. (ISIDORO, 2013)

O grande desafio das organizações passou a ser atrair e reter profissionais capacitados. A estratégia usada pelas organizações deve estar fortemente ligada a programas de educação e, sobretudo ao desenvolvimento de seu capital humano. A maioria das organizações está habituada a direcionar seu olhar aos pontos fundamentais em relação a sua sobrevivência, ou seja, com preocupações voltadas para o mercado, cadeia de suprimentos, tecnologia, infraestrutura, dentre outros. Entretanto, na tentativa de inovar e valorizar o serviço, elas esquecem um de seus maiores potenciais: o capital humano. (SANTIAGO *et al*., 2007).

Nos dias atuais, para as organizações seu diferencial não está ligado mais para a quantidade de equipamentos que ela pode vir a ter, mas sim, as condições relacionadas aos valores, atitudes e motivações com seus funcionários.

Todavia, os gestores da área de recursos humanos afirmam que, apesar de todos os esforços voltados ao bem estar de seus funcionários, nem sempre é suficiente para que as organizações estejam satisfeitas. McGregor citado por Serrano (2012) define duas teorias de motivação a Teoria X e Y. A teoria X admite que as pessoas sejam preguiçosas e que necessitam de motivação, pois levam o trabalho como um mal necessário para seu sustento. Com esse perfil, o funcionário busca apenas a segurança, ele não gosta do trabalho ele precisa ser forçado e controlado diariamente. Já a teoria Y pressupõe que os funcionários querem e precisam trabalhar e, neste caso, buscam a responsabilidade.

Isidoro (2013) também afirma que o setor de recursos humanos deve criar técnicas que valorizem a capacitação e a evolução pessoal, identificando qual o melhor momento para que os funcionários alcancem resultados satisfatórios. Ainda segundo a autora, surge uma indagação: será que as empresas estão dispostas a investirem nesse setor da empresa? Esse fenômeno de insatisfação com esse setor na organização também é assinalado por McGregor:

“Por que as pessoas não são produtivas? Pagamos bons salários, oferecemos boas condições de trabalho, damos excelentes benefícios complementares e emprego estável. No entanto, parece que as pessoas não querem fazer mais que o esforço mínimo.”(McGREGOR, 1992, p. 46)

Ainda segundo McGregor (1992), não é necessário ir longe para encontrar a razão desse fenômeno. A solução é proporcionar aos funcionários meios para eles atenderem as suas necessidades. Para o autor, as pessoas quando privadas de oportunidades para satisfazerem as suas necessidades comportam-se com atitudes e comportamentos negativos, e a implacável

busca por um lugar no mercado de trabalho exigem das organizações mais do que boas intenções.

É importante registrar a opinião de Medeiros (2013), para quem não é possível compreender o funcionário nem mensurar seu comprometimento em relação à empresa e sem antes compreender a empresa que o mesmo está inserido. É preciso medir sucessivamente o desempenho das organizações em relação aos processos desenvolvidos por elas, visto que, em um mundo globalizado e competitivo há sempre uma necessidade de realizar algumas avaliações mensurando suas ações e procurando soluções para resultados não satisfatórios.

Para que as organizações consigam sobreviver nesse cenário, elas dependem diretamente de seus colaboradores e gestores, detentores do ferramental capaz de dar vida às estratégias organizacionais, que se tornam, assim, o principal diferencial competitivo entre as empresas. Em muitos casos o funcionário que precisa se esforçar mais e que demonstra mais pretensão em galgar um cargo que lhe dê mais visibilidade e benefícios, será mais comprometido do que outro funcionário. (SANTIAGO *et al.* 2007)

O comprometimento organizacional é visto como "um estado psicológico que une o individuo a organização [...] tornando o *turnover* menos aparente". (ALLEN, MEYER, 1990, p.4). Segundo os autores, o comprometimento organizacional tem evoluído conceitualmente e provocando muita controvérsia a respeito da natureza dos vínculos empregado/organização.

As pesquisas sobre comprometimento organizacional têm como foco a mensuração dos resultados, a validação do instrumento de diagnóstico e, consequentemente, ao modelo desenvolvido por Allen e Meyer em 1990 que conceitua três componentes do comprometimento organizacional sendo eles o afetivo, o instrumental e o normativo.

O estudo do comprometimento organizacional possui um ponto em comum em quase todas as outras pesquisas já existentes: a de que um elevado nível de comprometimento organizacional contribui para que as empresas atinjam seus objetivos organizacionais e consequentemente melhor desempenho. As afirmações são de Santiago *et at.* (2007) que ressaltam a utilidade de aumentar práticas e políticas adotadas pelas organizações com o objetivo de melhorar o grau de comprometimento organizacional de seus funcionários.

Seguindo o que foi exposto, busca-se com o presente trabalho mensurar os três comprometimentos organizacionais dos funcionários do Sistema Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), situado no município de Poços de Caldas/MG.

Sendo assim este trabalho tem como propósito responder a seguinte questão: qual é o comprometimento organizacional dos funcionários que atuam no Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial Centro de Formação Profissional João Moreira Salles – SENAI, localizado na cidade de Poços de Caldas – MG, segundo a escala de Allen e Meyer?

A pesquisa se justifica por incorporar mais um resultado aos conhecimentos sobre o tema comprometimento organizacional.

O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOS FUNCIONÁRIOS DO SENAI – UNIDADE POÇOS DE CALDAS

O Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) é uma instituição privada brasileira de interesse público, sem fins lucrativos e compõe o chamado Terceiro Setor, que são

organizações privadas e que realizam atividades públicas. Segundo informações divulgadas no site oficial, o SENAI Nacional foi criado em 22 de janeiro de 1942 na cidade do Rio de Janeiro, pelo decreto-lei nº 4.048 do então presidente Getúlio Vargas. O SENAI surgiu para atender as necessidades do país formando profissionais qualificados para a incipiente indústria de base existente.

No estado de Minas Gerais, o Departamento Regional do SENAI foi instalado no dia 26 de setembro de 1942, sob o comando de Roberto Hermeto Corrêa da Costa. Atualmente, o Serviço conta com 137 unidades, distribuídas em 72 municípios, com objetivo de oferecer profissionais altamente qualificados, para atuar na pesquisa com e prestar assessoria técnica e tecnológica para a indústria.

A palavra comprometimento origina-se do termo em inglês *commitment*, que significa[1]: a) uma responsabilidade ou promessa de seguir certas crenças ou ter determinadas atitudes; b) estar comprometido, ter sentimento de lealdade profunda em relação a um objetivo ou crença particular.

O comprometimento organizacional passou a ser tema de estudo aprofundado nos últimos anos buscando observar e analisar, os níveis de comprometimento do indivíduo no trabalho. As bases que compõem o comprometimento são constituídas pelos motivos que justificam o porquê dos funcionários escolherem não deixar a organização. (BASTOS, 1997).

Segundo Mowday (1998) citado por Carvalho (2011), empregados comprometidos oferecem diversas vantagens competitivas para as organizações. O autor acrescente ainda que as empresas que possuem um alto envolvimento estratégico com seus funcionários podem ter retorno econômico diferenciado. Segundo Bastos (1994), o comprometimento se encontra no campo cientifico responsável pela compreensão dos fatores pessoais que afetam o comportamento.

Allen e Meyer iniciaram os seus estudos sobre Comprometimento Organizacional na década de 90. Carvalho (2011) registra que o estudo de um modelo multidimensional funciona quando o pesquisador considera em um mesmo modelo múltiplos enfoques existentes na literatura. É fato que os modelos multidimensionais de comprometimento organizacional apenas começaram ser levados em considerações, quando pesquisas afirmaram que o comprometimento era componente presente no vínculo psicológico entre indivíduo e organização. Dentre os diversos modelos conceituais de mais de um componente do comprometimento, o modelo de maior aceitação entre os pesquisadores foi o modelo composto por três componentes do comprometimento, estabelecido por Allen e Meyer (1991).

Mathieu *et. al.* (1990) citado por Medeiros (2003), apontam os pesquisadores John Meyer e Natalie Allen como os mais importantes pesquisadores da década de 90 na pesquisa do comprometimento organizacional, sendo um modelo internacionalmente aceito, tendo sido validado em várias culturas.

Allen e Meyer (1984, 1990 e 1991) desenvolveram o seu Modelo Tridimensional do Comprometimento Organizacional baseado na observação de que existem semelhanças e diferenças nas várias concepções sobre compromisso organizacional. Os autores definem o comprometimento organizacional em três enfoques que predominam em estudos nessa área:

[1] Significado extraído do Longman Dictionary of English Language and Culture, 1992.

1. *Affective commitment*, ou Comprometimento Afetivo. É o comprometimento como um apego à organização, um envolvimento, quando ocorre identificação com a organização. Segundo Allen e Meyer (1990, p. 3), "Empregado com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem (...)";
2. Comprometimento percebido como custos associados a deixar a organização, que os autores chamam de *continuance commitment* e que a literatura trata como Comprometimento Instrumental. Segundo Allen e Meyer (1990, p. 3) "Empregados com (...) comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam (...)";
3. Comprometimento como uma divida moral ou obrigação em permanecer na organização, que os autores denominam de *obligation* e depois (Allen, Meyer e Smith, 1993m p. 539), adaptam um novo conceito como sendo Comprometimento Normativo (*normative Commitment*). Segundo Allen e Meyer (1990, p. 3) "Empregados com (...) comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados".

As dimensões são caracterizadas por diferentes motivações que justificam a permanência de empregados na organização em que trabalham. Carvalho (2011) afirma que Allen e Meyer basearam-se para criar esse modelo na integração dos modelos afetivo, de Mowday, Steers e Porter (1979), instrumental, de Becker (1960) e normativo, de Wiener (1962). Ainda segundo Carvalho (2011), Allen e Meyer (1990) caracterizam a relação indivíduo-organização da seguinte maneira segundo as dimensões do comprometimento:

"Empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem; aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados." (ELLEN & MEYER, 1990)

Os questionários em escalas desenvolvidos pelos autores desde 1999 são compostos por dois modelos, sendo um com 24 itens e outro reduzido a 19 itens, sendo o último o utilizado neste trabalho. Os questionários trazem questões fechadas sobre comprometimento organizacional e são pontuadas em uma escala *Likert* de 0 a 7 pontos. O modelo de conceituação de três componentes do comprometimento organizacional foi validado inicialmente no Brasil por Medeiros (1997), seguido por Ricco (1998) e Bandeira (1999).

As pesquisas já validadas apontam que o comprometimento organizacional é relacionado à permanência dos funcionários na organização ou o seu oposto, ao *turnover* que significa a rotatividade de funcionários dentro das organizações. Segundo essas pesquisas os funcionários que querem pertencer a uma organização acabam se esforçando mais em prol da empresa fazendo parte do grupo afetivo, diferente dos funcionários que estão nas organizações por necessidade se encaixando no grupo instrumental. Uma terceira opção são os funcionários que se sentem obrigados a pertencer àquela instituição fazendo parte do grupo normativo. Entender como se desenvolve o comprometimento ajuda a moldar atitudes e comportamentos (conseqüências) das empresas, permitindo um melhor posicionamento em diversas situações. Uma vantagem do comprometimento do funcionário em relação à organização segundo Moraes *et al.* (1995, p.178) citado por Abreu (2004), é o comprometimento entre empregado e organização que possui bases sólidas e que se diferem, portanto, das satisfações ou insatisfações pessoais críticas de um determinado momento.

METODOLOGIA

Esta é uma pesquisa descritiva, bibliografia, documental e aplicou questionários de 28 de fevereiro até 07 de março de 2013.

O estudo teve como objetivo abranger todos os 42 funcionários. Entretanto, apenas 35 questionários foram respondidos e devolvidos, sendo os informantes 8 do gênero feminino e 27 do gênero masculino. A idade média dos entrevistados é de 35 a 45 anos, alternando entre 18 anos à acima de 45 anos. Em relação ao tempo que cada funcionário trabalha na instituição a média é de 7 anos.

Nos estudos de Allen e Meyer (1997), a última versão das escalas propostas foram revistas e organizadas da seguinte maneira, seis itens para a escala de *comprometimento afetivo*, dos quais três devem ser invertidos (itens 3, 4 e 6), sete itens para a escala de *comprometimento instrumental* e seis para escala de *comprometimento normativo*, dos quais um (item 1) deve ser invertido.

RESULTADOS OBTIDOS

Participaram desta pesquisa 35 funcionários, sendo 27 homens e 8 mulheres, que ocupam cargos administrativos ou trabalham como instrutores, observa-se a predominância de entrevistados do gênero masculino. Um aspecto que deve ser levado em consideração é que de que há uma predominância de funcionários do sexo masculino no ramo industrial, o que significa o maior número de informantes homens.

O maior percentual de funcionários está nas faixas etária de 26-35 anos e acima de 45 anos. Quanto aos cargos a maioria dos funcionários é homens que atuam como instrutores.

Para a análise do comprometimento, segundo os estudos de Allen e Meyer (1997), se fez necessário seguir a tendência atual de trabalhar o comprometimento com essas três dimensões, analisando a Média e Mediana Geral dos comprometimentos Afetivo, Instrumental e Normativo, apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 – Média e Mediana por Dimensão

Dimensões	Média	Mediana
Afetivo	5,65	6,00
Instrumental	4,06	5,00
Normativo	4,90	5,00

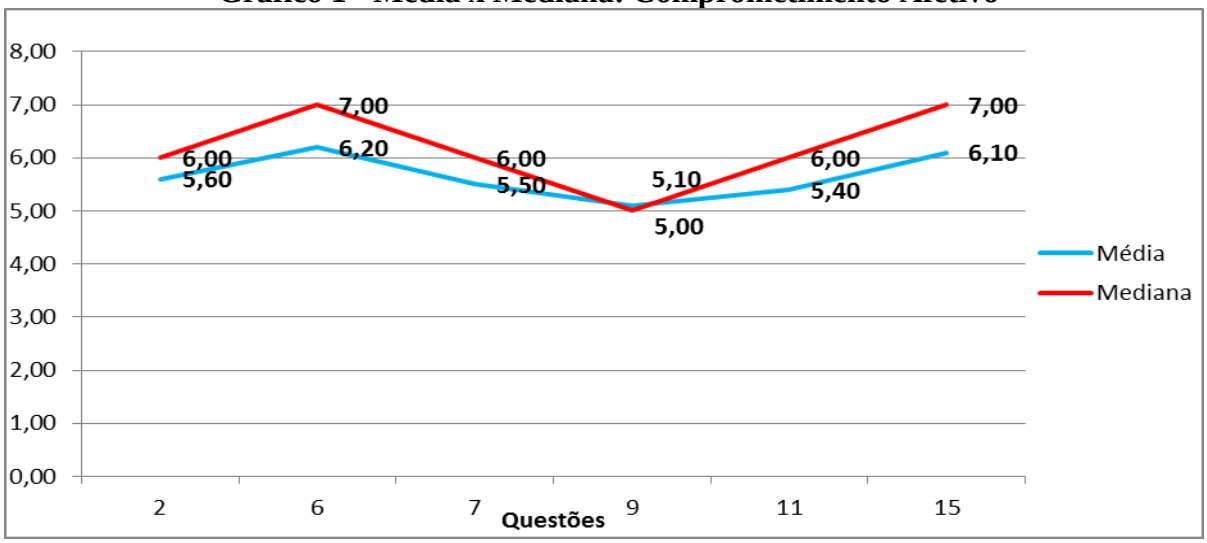
Fonte: Dados da Pesquisa

Partindo dos resultados apresentados na Tabela 1, o Comprometimento identificado na pesquisa como predominante entre os funcionários do SENAI é o Comprometimento Afetivo

no qual o funcionário possui vínculos caracterizados por sentimento de afeição, apego, identificação, reconhecimento e lealdade com a empresa.

Nos Gráficos 1, 2 e 3 serão apresentados a média x mediana de cada questão por dimensão de comprometimento: Afetivo, Instrumental e Normativo respectivamente.

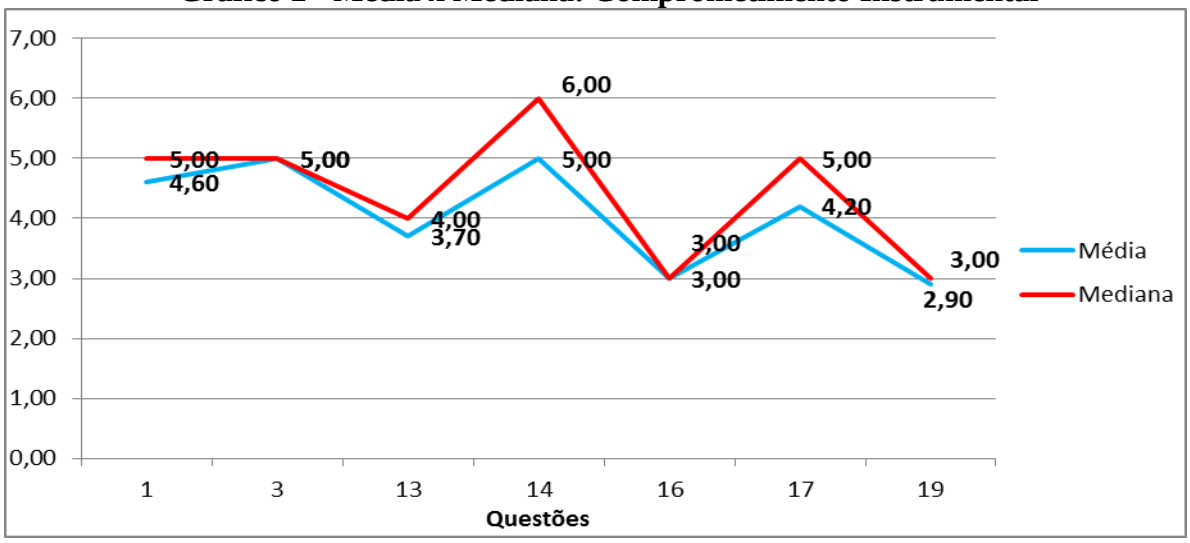
Gráfico 1 - Média x Mediana: Comprometimento Afetivo



Fonte: Dados da Pesquisa

O Gráfico 2 apresenta apenas os resultados do Comprometimento Afetivo na qual a média que se destaca é a 6,20 da questão 6 que se refere "sobre a empresa ter um significado pessoal para o funcionário", e a média 6,10 da questão 15 "sobre o funcionário não se sentir parte da empresa". Na mesma análise, identifica-se a média 5,10 referente à questão 9, que indaga "Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus".

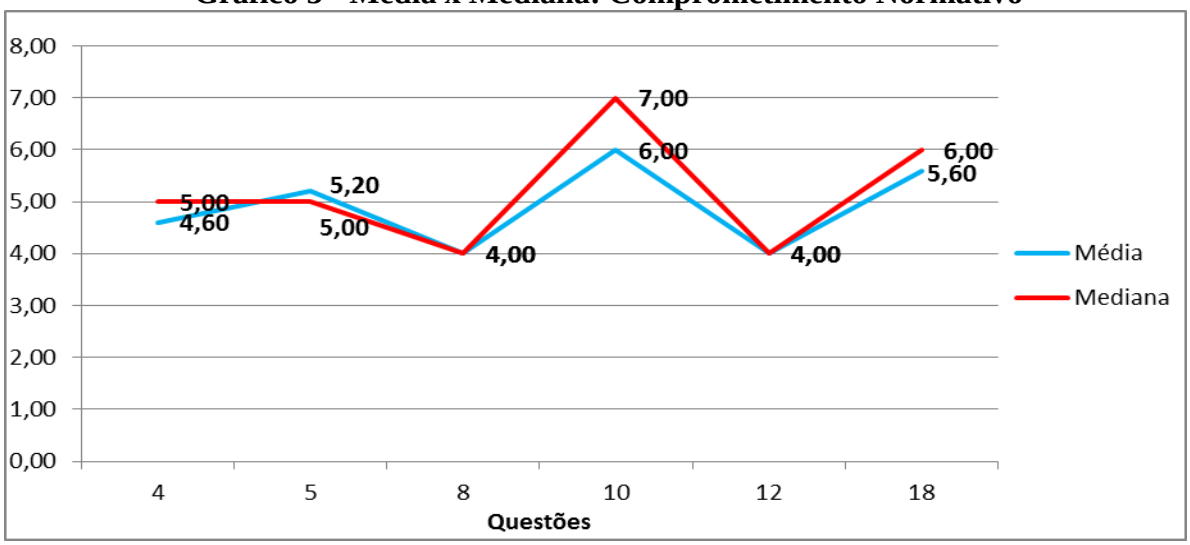
Gráfico 2 - Média x Mediana: Comprometimento Instrumental



Fonte: Dados da Pesquisa

O Gráfico 3 apresenta resultados das questões sobre o Comprometimento Instrumental, e observa-se que a média que se destaca é a 5,00 da questão 14 que averigua no atual momento "a permanência do funcionário na empresa tanto por motivos materiais quanto por vontade pessoal". Ao contrário da pergunta 14 a questão 19 apresentou a menor média 2,90 que refere-se ao "funcionário que sente já ter oferecido tanto a empresa que não pensa em trocar de emprego".

Gráfico 3 - Média x Mediana: Comprometimento Normativo



Fonte: Dados da Pesquisa

Para analise dos resultados os dados foram separados por gênero, tempo de casa e faixa etária e seguem apresentados na tabela 2.

Tabela 2: Comprometimento versus gênero, tempo de casa e idade

	Comprometimento afetivo		Comprometimento normativo		Comprometimento instrumental	
Gênero	**Feminino**	**Masculino**	**Feminino**	**Masculino**	**Feminino**	**Masculino**
	6	5,55	5,55	4,82	4,44	3,87
Tempo de casa	**anos**	**meses**	**anos**	**meses**	**anos**	**meses**
	6,25	5,5	4,85	5,80	3,67	4,09
Faixa etária com maior média	**18-25**	**Acima 45**	**18-25**	**Acima 45**	**18-25**	**26-35**
	6,58	5,86	6	5,18	4,50	4,27

Fonte: Dados da Pesquisa

As informações obtidas com a separação por gênero, tempo de casa e idade mostram que as mulheres têm maior comprometimento que os homens.

Com relação ao tempo de casa, apenas o comportamento afetivo é maior entre os que tem mais tempo, resultado bastante esperado uma vez que se o funcionário permanece na empresa significa que existe um vínculo afetivo maior, no mesmo sentido este comprometimento por apresentar uma media maior entre aqueles que têm maior tempo de casa pode significar uma importância maior redução da rotatividade.

Quanto a idade a faixa etária mais comprometida foi dos funcionários entre 18 e 25 anos, aparecendo em segundo lugar a de maiores de 45 anos. Exceção feita ao comprometimento instrumental cuja faixa que também se destacou foi a de 26 a 35, lembrando que este comprometimento significa que o funcionário precisa do emprego. O que leva a conclusão que os mais jovens apresentam maior comprometimento e dentre os tipos o destaque ao comprometimento afetivo com média de 6,58, a maior apresentada na pesquisa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho, seguindo a tendência das pesquisas mais recentes, adotou a abordagem multidimensional para identificar o grau de comprometimento dos funcionários que atuam no Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial Centro de Formação Profissional João Moreira Salles - SENAI.

Comparando os resultados por dimensões observa-se que em relação a gênero as médias das mulheres foram maiores nos três comprometimentos, em primeiro lugar o Afetivo, seguindo o Normativo e por último o Instrumental. Com relação ao tempo de casa dos funcionários conclui-se os mais antigos de casa possuem o comprometimento Afetivo maior do que os demais. O oposto acontece na comparação dos comprometimentos Instrumental e Normativo, quando observa-se que os funcionários que estão há pouco tempo dentro da empresa mostram um comprometimento no qual é levado em consideração o retorno financeiro e material e por se sentirem obrigados a continuarem dentro da instituição onde atuam.

Observando os resultados dos comprometimentos considerando a faixa etária dos funcionários, tem-se que os mais jovens entre 18 a 25 anos tiveram uma média maior em todos os comprometimentos, sendo Afetivo, Normativo e Instrumental, respectivamente. O mesmo aconteceu com os funcionários acima de 45 anos que identificaram-se nessa mesma ordem de comprometimentos. Considera-se que funcionários mais maduros possuem um vínculo maior com a empresa onde atuam, como laços afetivos ou continuam trabalhando por acharem que tem obrigações ou alguma retribuição há algo que a mesmo lhe ofereceu. Em uma comparação com o resultado dos funcionários entre 18 a 25 anos, pode-se concluir que em sua maioria esses se encontram em seu primeiro emprego, assim considera-se que estes tenham um vínculo afetivo maior e que queiram continuar na empresa, pois pretendem ganhar experiências profissionais que adicionem em seus currículos.

Segundo Medeiros (2003) a suposição de que o comprometimento leva as organizações a um melhor desempenho sempre foi uma hipótese sem comprovação empírica do estudo de comprometimento organizacional e essa pesquisa acrescenta informações para que futuros estudos possam ser realizados no sentido de serem identificadas variáveis que possam esclarecer o comprometimento dos funcionários nas organizações.

REFERÊNCIAS

ABREU, L.C. **Comprometimento com a Organização e a Carreira:** avaliação do grau de comprometimento dos gerentes e especialistas de uma grande empresa siderúrgica. Disponível em: <http://cepead.face.ufmg.br/btd/files/122/a122t1.pdf> Acesso em 15 mar. 2013.

ALLEN, N.J. MEYER, J.P. **Commitment in the Workplace:** Theory, Research, and Application. Disponível em: > <(http://books.google.com.br/books?id=jn4VFpFJ2qQC&pg=PA150&lpg=PA150&ots=IVPY--iph1&dq=John+Meyer+e+Natalie+Allen&hl=pt-BR)> Acesso em 6 mar. 2013.

BASTOS, A.V.B. **Comprometimento organizacional:** um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. Revista de Administração de Empresa. 33, 52 - 64, 1993.

BRANDALISE, L.T. **Modelos de Medição de Percepção e Comportamento - Uma Revisão.** Disponível em: <http://www.lgti.ufsc.br/brandalise.pdf>Acesso em: 10 de abr. 2013.

CERVO, Amado Luiz *et al.* **Metodologia Científica.** 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CURADO, M. **Desafio à competitividade da indústria brasileira.** Disponível em: <http://www.revistadigital.com.br/2012/03/desafio-a-competitividade-da-industria-brasileira/> Acesso em: 11 mar. 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ISIDORO, D.F. **A Gestão de Pessoas nas Pequenas e Médias Empresas.** <http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/8422/a-gestao-de-pessoas-nas-pequenas-e-medias-empresas.html> cesso em: 18 mar. 2013.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica.** São Paulo, Atlas S.A., 2007.

MCGREGOR, D. **O lado humano da empresa.** São Paulo, Martins Fontes, 1992.

MEDEIROS, C.A.F. **Comprometimento Organizacional:** um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65551998000300005&script=sci_arttext> Acesso em: 6 fev. 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva:** Como estabelecer, implementar e avaliar. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PINTO, M.P.C. **Comprometimento Organizacional:** um estudo se suas relações com desempenho na carreira. Disponível em: <http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/marcelo_padua_carvalho.pdf> Acesso em: 6 fev. 2013.

PORTAL DA INDÚSTRIA. **Institucional SENAI.** Disponível em: <http://www.portaldaindustria.com.br/senai/institucional/2012/03/1,1775/missao-e-visao.html> Acesso em: 11 mar. 2013.

PORTAL DA INDÚSTRIA. **Imprensa CNI.** Disponível em: <http://www.portaldaindustria.com.br/cni/imprensa/2012/12/1,8588/brasil-crescera-4-e-industria-tera-expansao-de-4-1-em-2013.html> Acesso em: 11 mar. 2013.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva:** Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga; revisão técnica Jorge A. Garcia Gomez. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

SALIM, Cesar Simões *et al.* **Construindo Planos de Negócios:** Todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

SENAI. **História SENAI.** Disponível em: <http://www.senai.br/portal/br/institucional/snai_his.aspx> Acesso em: 11 mar. 2013.
S
ERRANO, D.P. **A Teoria de Mc Gregor (Xe Y).** Disponível em: <http://orientacaopsicologica.com/2008/03/27/maslow-mcgregor-e-herzberg-teorias-motivacao/> Acesso em: 18 mar. 2013.

RANGEL, H.R. **Comprometimento Organizacional na Administração Pública Municipal:** um estudo na Prefeitura de Vitória. Disponível em: <http://cepead.face.ufmg.br/btd/files/15/a15t1.pdf> Acesso em: 15 mar. 2013.