

AUTOESTIMA, MOTIVAÇÃO, OPORTUNIDADE DE CARREIRA E COMPROMETIMENTO: QUAL A CORRELAÇÃO EXISTENTE ENTRE ESTES GRUPOS?

Luiz André de Carvalho Macena¹

Luiz Felipe de Carvalho Macena²

Everlam Elias Montibeler³

Daniel Rodrigues Cordeiro⁴

Danielle Lisboa da Motta⁵

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo verificar a correlação existente entre as variáveis que compõem os grupos: autoestima, motivação, oportunidade de carreira e comprometimento organizacional. Por meio dos construtos obtidos na literatura, foi desenvolvida uma pesquisa descritiva, quantitativa e de corte transversal, junto à 343 pessoas, que foram consideradas os indivíduos que compunham a amostra da pesquisa. A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de um questionário eletrônico, tipo *survey*, composto por 31 questões. A metodologia utilizada foi a análise fatorial, uma das ferramentas de análise multivariada, para analisar os dados. Os resultados apontam que as variáveis que compunham cada grupo tinham forte correlação entre si e baixa correlação com os demais grupos, sendo o único grupo a ser modificado o do comprometimento, que pode ser dividido em dois: comprometimento com a empresa e comprometimento com as pessoas. Do ponto de vista da gestão, os achados deste estudo podem indicar ações e medidas que visam a melhoria do bem-estar do indivíduo, e que irão convergir para ampliar o comprometimento organizacional dos membros da equipe.

¹ Doutorando no Programa de Pós-Graduação "stricto sensu" em Desenvolvimento Local na Universidade Católica Dom Bosco - UCDB. Mestre em Direito pela Universidade de Marília - UNIMAR - São Paulo - Área de concentração em Empreendimentos Econômicos, Desenvolvimento e Mudança Social (2013)- Especialista em Pedagogia Salesiana na Educação Superior (2021).

² Mestre em Administração pela Fucape Business School. Especialista em Marketing pela FGV (MBA). Graduado em Comunicação Social pelo Instituto Educacional do Espírito Santo.

³ Possui graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Federal do Espírito Santo (2002), mestrado em Economia Aplicada - Universidad Complutense de Madrid (2005) e doutorado em Economia Aplicada - Universidad Complutense de Madrid (2010). Atualmente é professor associado II da Universidade Federal do Espírito Santo - UFES e professor permanente do Programa de Pós-graduação em Economia Regional - PPGER da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ.

⁴ Graduado em Administração pela Universidade do Grande Rio - UNIGRANRIO (2016) e Graduando em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ (Atual). Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração, Mestrado Acadêmico (PPGA/MA) da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ (2019).

⁵ Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA- Unigranrio/Afya), Mestre em Administração pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ (mestrado acadêmico - 2019)). Possui pós-graduação em Docência no Ensino Superior em Administração (2020). cursou durante 6 meses o Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão pela Universidade Federal Fluminense - UFF (2016/2017). Possui pós graduação MBA em Marketing pela Fundação Getúlio Vargas - FGV (2011) e graduação em Administração pela Universidade Estácio de Sá - UNESA (2009).

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de pessoas; Análise fatorial; Grupos.

SELF-ESTEEM, MOTIVATION, CAREER OPPORTUNITY AND COMMITMENT: WHAT IS THE CORRELATION BETWEEN THESE GROUPS?

ABSTRACT

This study aimed to verify the existing correlation between the variables that make up the groups: self-esteem, motivation, career opportunity and organizational commitment. Through the constructs obtained in the literature, a descriptive, quantitative and cross-sectional research was developed, with 343 people, who were considered the individuals who made up the research sample. Data collection was carried out through the application of an electronic questionnaire, survey type, consisting of 31 questions. The methodology used was factorial analysis, one of the multivariate analysis tools, to analyze the data. The results indicate that the variables that made up each group had a strong correlation with each other and low correlation with the other groups, with the only group to be modified being the commitment group, which can be divided into two: commitment to the company and commitment to people. From the management point of view, the findings of this study may indicate actions and measures that aim to improve the individual's well-being, and that will converge to increase the organizational commitment of the team members.

KEYWORDS: People management; Factor analysis; Groups.

INTRODUÇÃO

Especialmente na última década, os avanços sociais despertaram nas organizações a necessidade de cuidar melhor do bem-estar dos seus empregados (BOXALL, GUNTHRIE E PAAUWE, 2016). Por conta dessa nova ordem, a autoestima e a motivação passaram a ser vistas pelos gestores como indicadores relevantes de desempenho organizacional.

Assuntos como globalização, flexibilização e novas formas de organização no trabalho, vêm recebendo destaque entre os gestores de Recursos Humanos. Isto se dá pelo fato de as pessoas serem vistas como fonte real de vantagem competitiva, sendo necessária a implementação de ações que as mantenham motivadas e comprometidas com a empresa (ORLITZKY e FRENKEL, 2005).

Ferris *et al.* (2015) confirmam esta relação através de estudo que mediu a autoestima com o ostracismo organizacional. Os autores argumentam, que esse

fenômeno se dá, pela visão negativa que o indivíduo cria de si mesmo, que passa a refletir no seu comportamento, levando-o a ter atitudes negativas, para que as pessoas ao seu redor validem esta autopercepção.

Rukuiziene e Bocharov (2016) em pesquisa realizada com operários na Rússia, identificaram a relação do comprometimento com a motivação. Os autores concluíram que a motivação está diretamente relacionada com a atitude e a participação do empregado nas atividades da organização. Os autores apontam ainda, que o desafio dos gestores é identificar como o comportamento das pessoas pode ser influenciado em direção à motivação.

Outro estudo apontado, foi a pesquisa de Combs *et al.* (2006), que trata do comprometimento organizacional pela ótica da oportunidade de carreira. Os autores encontraram uma relação positiva da variável com o comprometimento no setor industrial, porém no setor de serviços a relação não se confirmou. Mesmo diante das pesquisas citadas, que foram desenvolvidas a partir da temática do comprometimento, Meye e Allen (1991) fizeram uma importante constatação, concluindo que a falta de consenso nas definições que abrangem os aspectos que compõe o comprometimento criam lacunas nas pesquisas que abordam o tema.

Em contrapartida, a estas lacunas, Jiang *et al.* (2012) afirmam que as pesquisas relacionadas ao comprometimento, mesmo com a falta de definição dos construtos, mostram-se importantes para o meio acadêmico e corporativo. Os autores argumentam que, uma vez que as pessoas são peças-chave para o alcance dos objetivos organizacionais, entender como mantê-las comprometidas, é condição essencial para o efetivo uso deste diferencial.

Huselid (1995) compartilha do mesmo pensamento, quanto da importância das pessoas para as empresas. O autor assevera que compreender os fatores emocionais que afetam os indivíduos irá ajudar os gestores a planejarem as suas ações de RH, para que elas atendam aos empregados e ao mesmo tempo visem a obtenção dos objetivos organizacionais.

Partindo deste pressuposto, se faz evidenciada a existência de uma lacuna acerca dos estudos relacionados aos cuidados com os aspectos emocionais dos empregados e a sua ligação com o comprometimento organizacional. Por esta

razão foi proposta nesta pesquisa, verificar a correlação entre a autoestima, a motivação, a oportunidade de carreira e o comprometimento organizacional. E de forma paralela, buscou-se verificar a ligação entre os aspectos emocionais e o comprometimento organizacional.

REFERENCIAL TEÓRICO

AUTOESTIMA

No Brasil assim como em outros países, a temática da autoestima não é muito explorada no meio acadêmico, mesmo este sendo um tema procurado por todos através dos livros de autoajuda (AVANCI *et al.*, 2007). Se por um lado a falta de pesquisas acarreta dificuldades conceituais e metodológicas, por outro traz vantagens, uma vez que se trata de uma temática que já está inserida no imaginário das pessoas (FERRIS *et al.*, 2015).

A autoestima é formada pela percepção que o indivíduo tem de si mesmo, é também o conjunto de atitudes que cada pessoa tem em relação a sua maneira de ser (MOSQUERA e STOBAUS, 2006). E sua importância é dada pelo controle que exerce, uma vez que ela é capaz de indicar onde o sucesso e o fracasso atuam, interferindo assim, na forma como o indivíduo terá as suas atitudes influenciadas (FERRIS *et al.*, 2015).

Muitos psicólogos afirmam que a autoestima elevada é a chave para a saúde e o bem-estar, isto faz com que este fator tenha relevância no comportamento do indivíduo (CASTELO-BRANCO e PEREIRA, 2001). Avanci *et al.* (2007) demonstraram relação positiva entre a autoestima e a satisfação na vida pessoal e profissional. Eles encontraram ainda, que os indivíduos com baixa autoestima são mais propensos a depressão e comportamentos ansiosos.

Com base nas pesquisas acima, pôde-se concluir que uma visão positiva de si mesmo é algo importante e desejável, uma vez que os indivíduos com esta visão serão mais valorizados e respeitados (HUTZ e ZANON, 2011). Contudo Sbicigo, Bandeira e Dell'aglio (2010) não apoiam esses feitos, pois, os autores não encontraram fundamentos para evidenciar o aumento da autoestima com o

bem-estar e os ganhos sociais. Mesmo havendo discordância quanto a importância da autoestima, se percebe o valor deste elemento no papel integrador, no bem social e no bem organizacional do indivíduo. Diante disso, cabe aos gestores cuidarem desse importante indicador de ajustamento pessoal e de felicidade, para que autoestima possa gerar o bem-estar para o empregado e para a empresa (CASTELO BRANCO e PEREIRA, 2001).

Quadro 1 – Escala de autoestima de Rosenberg (1979) após o processo de tradução

Autoestima
No conjunto, eu estou satisfeito comigo (A1).
Às vezes eu acho que não sirvo para nada (A2).
Eu acho que tenho várias boas qualidades (A3).
Eu acho que sou capaz de fazer as coisas tão bem quanto a maioria das pessoas (A4).
Eu acho que eu não tenho muito do que me orgulhar (A5).
Às vezes eu me sinto inútil (A6).
Eu sinto que sou uma pessoa de valor, no mínimo tanto quanto as outras pessoas (A7).
Eu gostaria de poder ter mais respeito por mim mesmo (A8).
Levando tudo em conta, eu penso que eu sou um fracasso (A9).
Eu tenho uma atitude positiva com relação a mim mesmo (A10).

Fonte: Traduzido e adaptado por Avanci *et al.* (2007), com inclusão das variáveis pelos autores.

Esta escala foi utilizada em pesquisa que verificou as correlações entre temperamento, neuroticismo e autoestima em estudantes universitários. Os resultados mostraram a correlação das dimensões de vulnerabilidade, ansiedade e depressão com a autoestima (ITO, GOBITTA e GUZZO, 2007). Outro estudo que também a utilizou para verificar a correlação da autoestima com a qualidade de vida, foi a pesquisa de Andrade, Souza e Manayo (2009), feita com policiais civis no estado do RJ. Os autores identificaram um aumento significativo nos níveis de autoestima, após a realização de ações que promoviam a integração, o lazer e o humor dos policiais.

MOTIVAÇÃO

Atualmente a motivação é vista entre os gestores como fator determinante, que se relaciona com a produtividade e a eficiência (FERREIRA *et al.*, 2006). Tamayo e Paschoal (2003) acrescentam que a motivação humana tem relação

direta com o impulso e a tendência em persistir em determinados comportamentos.

No ambiente de trabalho, a motivação é baseada na orientação do empregado em realizar as suas tarefas com presteza e precisão até conseguir o resultado esperado (BAIOCCHI e MAGALHÃES, 2004). De acordo com Rukuiziene e Bocharov (2016), a motivação funciona como indicador das iniciativas relacionadas à mudança do comportamento do empregado. Os autores afirmam ainda, que a motivação suscita o conhecimento e a competência, já que a falta de motivação irá fazer com que todos esses atributos percam o seu sentido e valor.

Ainda no ambiente organizacional, Tamayo e Paschoal (2003), em pesquisa realizada com funcionários do setor hoteleiro, classificaram a motivação como imprescindível para execução das tarefas internas e externas. Outro aspecto relacionado à motivação, foi identificado em recente pesquisa de Ferris *et al.* (2015), os autores comprovaram a relação do comportamento espontâneo com a motivação.

O instrumento utilizado para medir o construto, foi a escala de motivação desenvolvida por Ferreira *et al.* (2006), que é apresentada no quadro 2. Os autores quiseram através desta métrica fornecer mecanismos de avaliação psicológica que medisse a motivação no trabalho. Na proposta da escala os autores apresentaram as medidas referentes a sensibilidade, fidelidade e validade. A escala propôs também fazer a avaliação de eventuais diferenças para as dimensões de motivação à variável gênero e a categoria profissional.

Quadro 2 – Escala de motivação (*Multi-Moti*)

Motivação
Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização (M1).
Sinto-me satisfeito com a minha remuneração (M2).
Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas (M3).
Gosto de ser avaliado (a) no desempenho das tarefas (M4).
Ter perspectivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho (M5).

Fonte: Ferreira *et al.* (2006), com inclusão das variáveis pelos autores.

Batista *et al.* (2005) utilizaram a escala de motivação, em pesquisa que examinou a relação da remuneração e da motivação de enfermeiros que

atuavam em postos de saúde de Aracaju. Os autores identificaram que a remuneração não é o fator principal para a motivação no trabalho, porém foi um dos mais citados como gerador da insatisfação. Outros fatores como a estabilidade, o compromisso e a valorização, também foram citados como preditores da permanência do enfermeiro no trabalho.

OPORTUNIDADE DE CARREIRA

A oportunidade de carreira é descrita na literatura como uma dimensão relacionada às práticas de gestão de RH. Esta dimensão, assim como todo o composto de práticas de RH, é positivamente relacionada com o desempenho (TAMAYO e PASCHOAL, 2003).

A oportunidade de carreira foi abordada por Assunção, Freitas e Oliveira (2015) em pesquisa que utilizou a ótica da justiça no processo de promoção por recomendação como foco de estudo. Os autores encontraram correlação negativa entre a idade e o tempo de serviço nos casos em que o empregado foi promovido pela recomendação de um superior.

Outro estudo que também utilizou a temática da promoção como oportunidade de carreira, foi o trabalho realizado por Gonçalves e Neves (2013). Onde mostraram que as pessoas que foram promovidas, em sua maioria eram jovens, tinham menos tempo de casa do que os demais, porém, possuíam maior escolaridade. Contudo, 6 meses após a promoção, estes apresentavam maior nível de insatisfação, por outro lado tinham menos exigências laborais.

Para a mensuração deste fator foi utilizado o construto de oportunidade de carreira do quadro de práticas de RH desenvolvido por Tamayo e Paschoal (2003). Este instrumento foi desenvolvido para permitir a avaliação das interações da oportunidade de carreira com os valores pessoais. Este construto utilizou de indicadores relacionados a prática de gestão de RH na organização do indivíduo, e abordou os aspectos da oportunidade, desempenho, competência, antiguidade e evolução na carreira, como mostra o quadro 3.

Quadro 3 – Escala de oportunidade de carreira adaptada de Huselid (1995)

Oportunidade de carreira
Na organização em que trabalho, as práticas de RH associam as minhas oportunidades de progressão ao meu desempenho (O1).
Na organização em que trabalho, as práticas de RH associam as minhas oportunidades de progressão às minhas competências (O2).
Na organização em que trabalho, as práticas de RH associam as minhas oportunidades de progressão à minha antiguidade (O3).
Na organização em que trabalho, a prática de RH me permite ter oportunidade de evolução na carreira (O4).

Fonte: Tamayo e Paschoal (2003), com inclusão das variáveis pelos autores.

Para o aprofundamento no estudo do construto referente as oportunidades de carreira, Ferreira e Stefano (2008) também fizeram uso da escala citada no quadro 3, em pesquisa que mediu a relação da qualidade de vida no trabalho com as oportunidades de carreira. Os resultados mostraram que, a qualidade de vida no trabalho está positivamente relacionada com a satisfação e o bem-estar. A satisfação por sua vez, também apresentou relação positiva com a oportunidade de carreira e a vontade do empregado em permanecer na organização.

COMPROMETIMENTO

O comprometimento organizacional foi definido por Orlitzky e Frenkel (2005) como a representação do vínculo do empregado com o seu trabalho e a organização que o emprega. Meyer e Allen (1991) o definem como uma ligação com a afetividade e a emoção que o indivíduo possui para com a empresa.

A literatura recente acerca do tema, tem procurado medir o grau com que o comprometimento está inserido nos empregados, bem como a sua relação frente aos impactos no ambiente de trabalho (BERGMAN, 2006). Outra abordagem em voga na academia, é o uso do comprometimento como medida, para que através dele o empregado avalie a sua intenção de sair ou ficar na empresa. Segundo Guest (2011), nesta abordagem outros aspectos como custos de renúncia, e os benefícios associados, também são aspectos levados em consideração antes da decisão de continuar ou deixar a empresa.

Outra recente abordagem acerca do comprometimento e que corrobora com este estudo, foi a pesquisa desenvolvida por Soltani e Hajikarimi (2016). Os

autores encontraram o impacto positivo do comprometimento com a satisfação no trabalho, com o aumento do desempenho e a diminuição na vontade de querer sair da empresa. Além desses achados, os autores concluíram também, que a avaliação de desempenho, os benefícios e o desenvolvimento de carreira, também exercessem forte influência na conquista do comprometimento.

Quadro 4 – Escala do Comprometimento Organizacional (baseado em Mayer & Allen, 1997)

Comprometimento
Não me sinto "emocionalmente ligado" a esta empresa (C1).
Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim (C2).
Não me sinto como "fazendo parte da família" nesta empresa (C3).
Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus (C4).
Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa (C5).
Não me sinto como fazendo parte desta empresa (C6).
Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui (C7).
Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente (C8).
Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento (C9).
Iria me sentir culpado se deixasse esta empresa agora (C10).
Esta empresa merece a minha lealdade (C11).
Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa (C12).

Fonte: Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008), com inclusão das variáveis pelos autores.

O comprometimento organizacional também foi pesquisado por Scheible e Bastos (2007), os autores usaram o construto para medir a relação entre o comprometimento, as expectativas de carreira/profissão e o desempenho. Através da escala de Mayer e Allen (1997), os autores identificaram relação positiva entre o comprometimento e o desempenho, bem como a relação do desempenho com o crescimento de carreira. Porém, os autores não encontraram relação positiva entre avaliação de desempenho e o comprometimento.

Diante de todos os conceitos e definições apresentados, ficou evidenciada a necessidade de verificação da correlação entre as variáveis destes grupos de forma conjunta e de uma reflexão acerca dos aspectos emocionais, que se associam ao comprometimento. O comprometimento é o elemento base de toda a atividade humana, seja ela social ou organizacional, e conhecer os fatores que o alimentam é uma necessidade real de todos (BERGMAN, 2006). A autoestima, a motivação e o anseio pelo crescimento na carreira formam um composto

emocional, que também interfere na vida do indivíduo, logo, entender as interações entre esses fatores, é essencial para as pessoas e organizações (ORLITZKY e FRENKEL, 2005). No âmbito social, a busca do indivíduo pela compreensão dos aspectos emocionais que movem os seus anseios, é condição básica para o seu crescimento pessoal. Na empresa, o gestor deve conhecer estes fatores, e as suas influências, pois é o responsável por fazer com que este composto funcione em harmonia (FERRIS *et al.*, 2015).

METODOLOGIA

AMOSTRA DA PESQUISA

A amostragem foi composta por trabalhadores de diversos setores que atuam em empresas do setor público e privado. Com intuito de conseguir captar o maior número de pessoas, optou-se por uma abordagem ampla, não fazendo distinção de cargo, função, carga horária ou salário. Todos os tipos de trabalhadores foram considerados para a realização desta pesquisa, tendo um total de 343 respondentes do questionário. Sendo considerada como um tipo de amostragem não probabilística, por acessibilidade.

COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados, utilizou-se um questionário estruturado, que foi constituído através de escalas validadas na literatura e que abrangem os 4 construtos abordados na pesquisa. Não foi necessária adaptação e nem a mudança de concordância ou tempo verbal nas afirmações que fizeram parte do questionário. Foi utilizada uma medida unidimensional tipo *Likert* de 5 pontos (1= discordo totalmente; 5= concordo totalmente). Para testar a compreensão do questionário, foi realizado um pré-teste com 10 pessoas, não encontrando qualquer dificuldade de compreensão das perguntas contidas no teste.

O construto de autoestima foi verificado através da escala de Rosenberg, validada por Avanci *et al.* (2007). O questionário foi composto por 5 afirmações, que avaliavam a atitude e o sentimento positivo por si mesmo do indivíduo. O

construto de motivação foi verificado por meio da escala de Ferreira *et al.* (2006), que é composta por 10 afirmações. A escala apresenta medidas de sensibilidade e fidelidade, além das diferenças na motivação para o gênero e a categoria profissional. O construto de oportunidade de carreira foi verificado através do quadro de práticas de RH, desenvolvido por Tamayo e Paschoal (2003). A escala avalia os indicadores relacionados a prática de gestão de RH, aspectos de oportunidade, desempenho, competência, antiguidade e evolução na carreira. O construto de comprometimento foi verificado através da escala de Meyer e Allen (1991), validada no Brasil por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008). A validação se fez por meio de tradução da escala original para o português e através de metodologia cognitiva, que não identificou nenhuma má interpretação.

TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

O método utilizado foi o da análise fatorial. De acordo com Streiner (1994), “a análise fatorial é uma técnica projetada para revelar se o padrão de respostas em um número de testes pode ou não ser explicado por um número menor de características ou fatores subjacentes”. O objetivo dela, é o de condensar as informações contidas em diversas variáveis, em um conjunto menor de variáveis (fatores), com a preocupação de manter uma perda mínima destas informações.

$$X_i = \alpha_{i1}F_1 + \alpha_{i2}F_2 + \alpha_{i3}F_3 + \dots + \alpha_{ij}F_j + e_i \quad (1)$$

Onde, (X_i) é a variável com média zero e variância unitária, (α_i) são as cargas fatoriais relacionadas a variável (X_i) , (F_j) são os j fatores comuns não relacionados entre si, cada um com média zero e variância unitária e o (e_i) é o fator específico relacionado apenas à variável (X_i) , tem uma média zero e não está correlacionado com nenhum dos fatores comuns (IPSC, 2002).

ANÁLISE DOS DADOS

TESTANDO A CORRELAÇÃO ENTRE OS GRUPOS

Dentre os possíveis cálculos que são realizados dentro da análise fatorial, destaca-se o *KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) and Bartlett's test of sphericity*, onde busca indicar o grau de explicação de cada variável individual a partir dos fatores encontrados na análise (HAIR *et al.*, 2009). De acordo com Kaiser (1974), os níveis de explicação das variáveis podem ser divididos da seguinte forma: (a) 0,9 maravilhoso; (b) 0,8 apreciável; (c) 0,7 mediano; (d) 0,6 medíocre; (e) 0,5 miserável; e (f) abaixo de 0,5 inaceitável. E conforme padronizado por Bartlett (1950), o valor de 0,05 é considerado estatisticamente significativo.

Sendo assim, ao se iniciar a análise dos testes da análise fatorial é importante lembrar que os resultados mínimos esperados sejam o de $KMO > 0,5$ e o da $sig. < 0,05$. O mais provável é que em uma boa análise fatorial o resultado destes testes sejam exatamente o inverso, uma vez que em um deseja-se um menor valor (sig.) e no outro, um maior valor (KMO).

Conforme citado anteriormente, o trabalho buscou analisar a correlação das variáveis (autoestima, motivação, oportunidade de carreira e comprometimento), de forma conjunta, uma vez que os estudos já apresentados na referência bibliográfica, faziam a correlação de forma separada destas variáveis, utilizando somente duas por estudo, por exemplo: motivação x comprometimento; autoestima x comprometimento, etc. E para a realização dos testes destas correlações, neste trabalho, foram utilizados os resultados das respostas do questionário que fora aplicado para coleta dos dados da pesquisa.

Sendo assim, a tabela abaixo buscou demonstrar os valores encontrados nos testes de KMO e Bartlett, com a utilização de todas as 31 variáveis utilizadas no questionário, que foram divididas entre perguntas sobre: motivação (representada pela letra M), autoestima (representada pela letra A), oportunidade de carreira (representada pela letra O), e comprometimento (representado pela letra C), e posteriormente, os comparando com os resultados encontrados com a utilização de somente 22 variáveis.

Tabela 1 – Resultado dos testes KMO e Bartlett

Teste de KMO e Bartlett	31 Variáveis	22 Variáveis
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem	0,867	0,882
Qui-quadrado aprox.	4306,167	3379,344

Teste de esfericidade de Bartlett	Df	465	231
	Sig	0,000	0,000

Fonte: Dados gerados pelo SPSS.

No primeiro teste foram utilizadas as 31 perguntas do questionário e notou-se que por mais que o resultado de KMO (0,867) fosse apreciável, assim como, o da significância (sig. 0,000) fosse considerado estatisticamente significativo, a correlação entre algumas variáveis estava baixa e que com a exclusão destas, poderia melhorar um pouco mais o resultado de KMO e de outros testes que foram feitos em seguida. Sendo assim, foram excluídas 9 variáveis (M3, M4, M5, A2, A3, A4, A7, A8 e A10), restando somente as outras 22. Com isso, obteve-se um resultado um pouco melhor de KMO (0,882), e a significância (0,000), continuou sendo estatisticamente significativa.

Já na figura a seguir (matriz anti-imagem), procurou demonstrar a correlação entre as 22 variáveis que foram analisadas (**M1, M2, A1, A5, A6, A9, O1, O2, O3, O4, C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C8, C9, C10, C11, C12**).

Figura 1 – Correlação entre as variáveis (Matriz anti-imagem)

	M1	M2	A1	A5	A6	A9	O1	O2	O3	O4	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	
Covariância anti-imagem	M1	,568	-,133	-,123	-,032	,074	,038	,003	-,045	-,012	,021	,049	-,085	,027	-,029	-,030	-,002	,011	,011	,031	-,002	-,001	-,040
	M2	-,133	,773	-,063	,041	,007	,008	,001	-,029	,024	-,026	-,008	-,038	-,054	-,013	-,016	,017	,025	-,054	,018	-,002	-,033	-,020
	A1	-,123	-,063	,680	,065	,026	,180	,025	-,023	,010	-,003	-,019	-,016	,053	,067	-,047	-,048	,014	-,015	-,076	-,002	-,016	,012
	A5	-,032	,041	,065	,746	-,157	-,120	-,011	,020	,043	-,004	-,028	-,050	-,056	,027	,005	,040	-,026	-,024	-,024	-,020	-,036	-,011
	A6	,074	,007	,026	-,157	,650	-,182	,006	,001	,020	-,034	-,044	-,015	-,012	,018	,028	-,006	,022	-,042	-,007	-,048	,037	-,051
	A9	,038	,008	,180	-,120	-,182	,617	-,014	,010	-,055	,017	,018	,005	,042	-,014	-,051	-,079	,005	,001	,026	-,044	,030	,008
	O1	,003	,001	,025	-,011	,006	-,014	,303	-,168	-,036	-,075	,006	-,042	,021	,047	-,041	-,029	-,006	-,036	,012	-,001	-,018	,006
	O2	-,045	-,029	-,023	,020	,001	,010	-,168	,260	-,062	-,109	-,018	,056	-,004	-,074	,046	,011	-,011	,026	-,008	-,005	-,004	,002
	O3	-,012	,024	,010	,043	,020	-,055	-,036	-,062	,676	-,085	,027	-,073	-,053	,003	,082	,026	,021	-,080	-,033	-,036	-,028	,033
	O4	,021	-,026	-,003	-,004	-,034	,017	-,075	-,109	-,085	,400	,037	,017	,027	,022	-,063	,010	,024	,028	-,013	,028	-,007	-,007
	C1	,049	-,008	-,019	-,028	-,044	,018	,006	-,018	,027	,037	,512	,053	-,142	-,029	,013	-,107	,054	-,053	-,038	,008	,024	-,024
	C2	-,085	-,038	-,016	,050	-,015	,005	-,042	,056	-,073	,017	,053	,391	,038	-,096	-,089	,023	-,031	,059	,025	,000	-,047	-,043
C3	,027	-,054	,053	-,056	-,012	,042	,021	-,004	-,053	,027	-,142	,038	,548	,068	-,073	-,145	,031	,062	,022	-,035	-,026	,058	
C4	,029	-,013	,067	,027	,018	-,014	,047	-,074	,003	,022	-,029	-,096	,068	,552	-,094	,043	-,073	-,063	-,017	-,044	-,030	-,022	
C5	-,030	-,016	-,047	,005	,028	-,051	-,041	,046	,082	-,063	,013	-,089	-,073	-,094	,485	,112	-,083	-,011	-,029	,008	-,011	-,021	
C6	-,002	,017	-,048	,040	-,006	-,079	-,025	,011	,026	,010	-,107	,023	-,145	,043	,112	,429	-,048	-,127	-,003	-,009	,029	-,023	
C7	,011	,025	,014	-,026	,022	,005	-,006	-,011	,021	,024	,054	-,031	,031	-,073	-,083	-,048	,560	,116	-,059	-,121	,030	-,019	
C8	,011	-,054	-,015	-,024	-,042	,001	-,036	,026	-,080	,028	-,053	,059	,062	-,063	-,011	-,127	,116	,577	,033	,008	,019	,059	
C9	,031	,018	-,076	-,024	-,007	,026	,012	-,008	-,033	-,013	-,038	,025	,022	-,017	-,029	-,003	-,059	,033	,477	-,238	-,008	-,063	
C10	-,002	-,002	-,002	-,020	-,048	-,044	-,001	-,005	-,036	,028	,008	,000	-,035	-,044	,008	-,009	-,121	,008	-,238	,475	-,042	-,011	
C11	-,001	-,033	-,016	-,036	,037	,030	-,018	-,004	-,028	-,007	,024	-,047	-,026	-,030	-,011	,029	,030	,019	-,008	-,042	,376	-,193	
C12	-,040	-,020	,012	-,011	-,051	,008	,006	,002	,033	-,007	-,024	-,043	,058	-,022	-,021	-,023	-,019	,059	-,063	-,011	-,193	,377	
Correlação anti-imagem	M1	,927*	-,201	-,198	-,049	,122	,064	,006	-,118	-,020	,045	,092	-,180	,049	,052	-,056	-,004	,020	,019	,059	-,004	-,002	-,086
	M2	-,201	,922*	-,087	,054	,010	,012	,002	-,066	,034	-,047	-,013	-,069	-,083	-,020	-,027	,029	,037	-,081	,029	-,003	-,061	-,036
	A1	-,198	-,087	,848*	,091	,039	,278	,056	-,055	,014	-,005	-,032	-,031	,086	,109	-,082	-,088	,023	-,025	-,133	-,004	-,032	,023
	A5	-,049	,054	,091	,844*	-,226	-,176	-,024	,046	,061	-,007	-,045	,093	-,087	,042	,008	,070	-,041	-,037	-,041	-,034	-,068	-,020
	A6	,122	,010	,039	-,226	,854*	-,288	,013	,001	,030	-,067	-,076	-,029	-,020	,031	,051	-,011	,036	-,069	-,012	-,087	,074	-,104
	A9	,064	,012	-,278	-,176	-,288	,817*	-,032	,024	-,085	,034	,032	,010	,073	-,023	-,093	-,154	,008	,002	,048	-,082	,061	,016
	O1	,006	,002	,056	-,024	,013	-,032	,820*	-,598	-,080	-,215	,015	-,121	,050	,114	-,108	-,071	-,014	-,086	,031	-,002	-,053	,018
	O2	-,118	-,066	-,055	,046	,001	,024	-,598	,790*	-,149	-,339	-,049	,177	-,010	-,195	,128	,034	-,030	,068	-,024	-,014	-,012	,006
	O3	-,020	,034	,014	,061	,030	-,085	-,080	-,149	,860*	-,163	,046	-,142	-,087	,005	,144	,047	,034	-,128	-,058	-,064	-,055	,066
	O4	,045	-,047	-,005	-,007	-,067	,034	-,215	-,339	-,163	,900*	,083	,043	,057	,048	-,144	,023	,050	,058	-,030	,064	-,019	-,018
	C1	,092	-,013	-,032	-,045	-,076	,032	,015	-,049	,046	,083	,923*	,118	-,268	-,054	,027	-,228	,100	-,098	-,076	,016	,054	-,053
	C2	-,180	-,069	-,031	,093	-,029	,010	-,121	,177	-,142	,043	,118	,925*	,082	-,206	-,204	,056	-,067	,124	,057	,001	-,123	-,111
C3	,049	-,083	-,086	-,087	-,020	,073	,050	-,010	-,087	,057	-,268	,082	,877*	,124	-,142	-,299	,056	,111	,042	-,069	-,056	,127	
C4	,052	-,020	,109	,042	,031	-,023	,114	-,195	,005	,048	-,054	-,206	-,124	,914*	-,181	,088	-,131	-,112	-,034	-,085	-,065	-,048	
C5	-,056	-,027	-,082	,008	,051	-,093	-,108	,128	,144	-,144	,027	-,204	-,142	-,181	,906*	,246	-,158	-,021	-,061	,016	-,027	-,050	
C6	-,004	,029	-,088	,070	-,011	-,154	-,071	-,034	,047	,023	-,228	,056	-,299	,088	,246	,892*	-,097	-,255	-,006	-,019	,072	-,058	
C7	,020	,037	-,023	-,041	,036	,008	-,014	-,030	,034	,050	,100	-,067	,056	-,131	-,158	-,097	,911*	,205	-,115	-,235	,064	-,041	
C8	,019	-,081	-,025	-,037	-,069	,002	-,086	,068	-,128	,058	-,098	,124	,111	-,112	-,021	-,255	,205	,901*	,064	,015	,041	,127	
C9	,059	,029	-,133	-,041	-,012	,048	,031	-,024	-,058	-,030	-,076	,057	,042	-,034	-,061	-,006	-,115	,064	,840*	-,500	-,018	-,147	
C10	-,004	-,003	-,004	-,034	-,087	-,082	-,002	-,014	-,064	,064	,016	,001	-,069	-,085	,016	-,019	-,235	,015	-,500	,816*	-,099	-,026	
C11	-,002	-,061	-,032	-,068	,074	,061	-,053	-,012	-,055	-,019	,054	-,123	-,056	-,065	-,027	,072	,064	,041	-,018	-,099	,906*	-,512	
C12	-,086	-,036	-,023	-,020	-,104	,016	,018	,006	-,066	-,018	-,055	-,111	,127	-,048	-,050	-,058	-,041	,127	-,147	-,026	-,512	,890*	

Fonte: Dados gerados pelo SPSS. (a. Medidas de adequação da amostragem – MSA).

A Matriz Anti-imagem é a matriz das correlações parciais entre as variáveis após a análise fatorial, representa o grau em que os fatores se explicam nos resultados. A diagonal da parte inferior da tabela (*Anti-image Correlation*) contém as medidas de adequação da amostragem para cada variável analisada, sendo estes valores representados com a letra "a" sobrescrita. Neste caso, os valores inferiores a 0,500 são considerados pequenos para análise (HAIR et al., 2009). Analisando a matriz anti-imagem, notou-se que o grau de explicação das variáveis obteve valores acima do mínimo exigido, variando entre 0,700 e 0,900.

Tabela 2 – Comunalidades das variáveis

	Inicial	Extração
M1	1,000	,587
M2	1,000	,644
A1	1,000	,577
A5	1,000	,525

A6	1,000	,592
A9	1,000	,635
O1	1,000	,790
O2	1,000	,825
O3	1,000	,514
O4	1,000	,733
C1	1,000	,639
C2	1,000	,670
C3	1,000	,552
C4	1,000	,473
C5	1,000	,548
C6	1,000	,678
C7	1,000	,582
C8	1,000	,478
C9	1,000	,745
C10	1,000	,743
C11	1,000	,641
C12	1,000	,658

Fonte: Dados gerados pelo SPSS.

Método de extração: análise do componente principal.

Para Floyd e Widaman (1995, p. 290), “a comunalidade (*communality*) de uma variável é a variância que a variável compartilha com as variáveis latentes subjacentes ao conjunto de medidas observadas”. Analisando a tabela, notou-se que quase todos os índices obtiveram um grau de explicação individual insatisfatório, todos eles ficaram abaixo do valor mínimo exigido na literatura (0,700), variando entre 0,400 (C4) e 0,825 (O2). Mesmo com os resultados insatisfatórios deste teste, optou-se por continuar com a análise dos dados.

Tabela 3 - Variância total explicada dos dados originais

	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	6,993	31,788	31,788	6,993	31,788	31,788	4,085	18,570	18,570
2	2,346	10,664	42,452	2,346	10,664	42,452	2,906	13,210	31,781
3	2,147	9,761	52,212	2,147	9,761	52,212	2,805	12,752	44,532
4	1,341	6,094	58,306	1,341	6,094	58,306	2,220	10,090	54,622
5	1,001	4,552	62,858	1,001	4,552	62,858	1,812	8,236	62,858
6	,809	3,677	66,536						
7	,750	3,411	69,946						
8	,712	3,236	73,182						
9	,678	3,082	76,265						
10	,632	2,872	79,137						
11	,599	2,724	81,861						
12	,564	2,564	84,425						
13	,491	2,234	86,659						
14	,464	2,110	88,769						
15	,447	2,034	90,802						
16	,392	1,783	92,585						

17	,342	1,556	94,142						
18	,332	1,510	95,652						
19	,294	1,336	96,988						
20	,266	1,207	98,195						
21	,234	1,065	99,260						
22	,163	,740	100,000						

Fonte: Dados gerados pelo SPSS.

Método de extração: análise do componente principal.

Analisando os resultados encontrados na tabela acima, notou-se que o número de fatores foi de cinco e seu poder de explicação foi de 62,86%, o que é considerado um resultado aceitável, uma vez que de acordo com Streiner (1994), os fatores deviam explicar pelo menos 50% da variância total, o que pode ser observado na tabela total da variância explicada (*Total Variance Explained*). Assim, o modelo pôde ser dividido em: 31,79% da variância do **fator 1**; 10,67% do **fator 2**; 9,76% do **fator 3**; 6,09% do **fator 4**; e 4,55% do **fator 5**.

Sendo assim, acreditou-se ter atingido um grau de relacionamento e explicação das variáveis capaz de ser útil na verificação da correlação das variáveis: autoestima, motivação, oportunidade de carreira e comprometimento. Contudo, optou-se por utilizar a rotação dos fatores através do critério varimax antes de defini-los.

Tabela 4 - Matriz de componente rotativa^a

	Componente				
	1	2	3	4	5
M1					,567
M2					,769
A1				-,604	
A5				,689	
A6				,722	
A9				,764	
O1		,859			
O2		,875			
O3		,710			
O4		,809			
C1	-,763				
C2	,677				
	-,707				
C4	,536				
C5	,599				
C6	-,792				
C7			,638		
C8	-,568				
C9			,847		
C10			,848		

C11	,467			
C12			,510	

Fonte: Dados gerados pelo SPSS.

Método de extração: Análise do Componente principal.

Método de rotação: Varimax com normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 7 iterações.

Após a rotação dos fatores (*Rotated Component Matrix*), pôde-se fazer uma classificação mais precisa das variáveis em cada um dos fatores. Com isso, através da análise fatorial realizada a partir das 22 variáveis, foram criados 5 fatores. Sendo assim, houve uma diminuição no número de variáveis (31 para 22), mas houve um aumento no número de fatores (de 4 para 5), devido ao fato de um destes grupos ter se dividido em duas partes, o grupo com as variáveis relacionadas ao **comprometimento**.

Desta forma, após analisar os testes de KMO e Bartlett, Matriz Anti-imagem, Comunalidades, Variância Total Explicada, Matriz de Componente e Matriz de Componente Rotativa, para verificar se a análise fatorial seria aceita, percebeu-se que os grupos permaneceram com fortes correlações entre as variáveis deles mesmo, não havendo uma maior correlação com os outros grupos que foram interagidos conjuntamente. O único que foi diferenciado foi o grupo que continham as variáveis relacionadas ao comprometimento, onde algumas variáveis não permaneceram no grupo, mas também não se correlacionaram com os outros grupos, e sim, acabou criando uma outra classificação para o grupo comprometimento, que agora ficou dividido em dois, conforme sintetizado na tabela abaixo:

Tabela 5 – Classificação dos grupos

	ANTES DA ANÁLISE FATORIAL		DEPOIS DA ANÁLISE FATORIAL	
	Variáveis	Nome do Grupo	Variáveis	Nome do Grupo
Grupo I	M1 e M2	MOTIVAÇÃO	M1 e M2 (Fator 5)	MOTIVAÇÃO
Grupo II	A1, A5, A6 e A9	AUTOESTIMA	A1, A5, A6 e A9 (Fator 4)	AUTOESTIMA
Grupo III	O1, O2, O3 e O4	OPORTUNIDADE DE CARREIRA	O1, O2, O3 e O4 (Fator 2)	OPORTUNIDADE DE CARREIRA
Grupo IV	C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C8, C9, C10, C11 e C12	COMPROMETIMENTO	C1, C2, C3, C4, C5, C6, C8 e C11 (Fator 1)	COMPROMETIMENTO COM A EMPRESA

Grupo V	-	-	C7, C9, C10 e C12 (Fator 3)	COMPROMETIMENTO COM AS PESSOAS
---------	---	---	--------------------------------	-----------------------------------

Fonte: Dados encontrados no resultado da pesquisa.

Desta forma, pôde-se notar que os grupos propostos pela literatura permaneceram com fortes ligações das suas variáveis dentro deles mesmo e com baixa correlação com os demais grupos que estavam sendo analisados conjuntamente, conforme demonstrado na tabela acima, onde demonstrou que os grupos: motivação, autoestima e oportunidade de carreira permaneceram com correlação das variáveis dentro do próprio grupo, sendo assim, o único grupo que teve modificação foi o **grupo comprometimento**. Onde, o grupo pôde ser dividido em dois: (i) **comprometimento com a empresa** - neste grupo as variáveis que mais se correlacionaram foram as que tinham forte relação ao sentimento de pertencer a empresa onde trabalha por motivos variados e; (ii) **comprometimento com as pessoas** – neste grupo as variáveis que mais se correlacionaram foram as que tinham forte relação com a parte emocional do indivíduo com as pessoas que trabalham na empresa, sendo mais ligadas ao fato da pessoa não mudar de empresa por sentir uma obrigação pessoal com os colegas de trabalho.

Em suma, a relevância dos construtos autoestima, motivação e oportunidade de carreira requerem atenção dos gestores que buscam melhorar isso em suas empresas. Embora estas não tenham apresentado forte correlação com o comprometimento, recomenda-se considerá-las como atributos que irão interferir na manutenção do bem-estar dos indivíduos. Desta forma, foi possível notar que o comprometimento pode ser analisado a partir de duas perspectivas diferentes e que a ausência desse construto poderá afetar de forma negativa no desempenho das pessoas e das organizações.

CONCLUSÕES

O objetivo principal deste trabalho foi o de verificar a existência da correlação entre as variáveis que compunham os grupos autoestima, motivação, oportunidade de carreira e o comprometimento organizacional. E paralelamente,

tentar identificar a correlação do composto emocional com o comprometimento. E os resultados demonstraram que as correlações das variáveis de cada grupo têm forte relação entre si, mas baixa correlação com os demais grupos. Com exceção do grupo comprometimento, que pôde ser dividido em dois: comprometimento com a empresa e comprometimento com as pessoas (mais ligado à parte emocional).

Desta forma, este estudo contribuiu para a literatura de gestão de pessoas, ao propor a investigação de um novo modelo, que diferente dos estudos encontrados, que tratam a temática utilizando as variáveis de forma isolada, fez-se uma abordagem com todas as variáveis sendo analisadas de forma conjunta, e verificou que estas variáveis não têm fortes correlações com os demais grupos, sendo o grupo comprometimento o único a ganhar uma nova formulação ao ser dividido em dois. Do ponto de vista das organizações, os resultados apresentados servirão como norte, para que os gestores entendam como melhor investir nos empregados. Além disso, pôde fornecer informações relevantes para a elaboração de planejamento estratégico de RH, que irão convergir para ampliar o comprometimento organizacional dos membros da equipe.

Entretanto, esse estudo possui algumas limitações, como no processo de coleta dos dados pesquisados, que foi feito por meio de uma amostra não-probabilística, o que impossibilita a generalização dos resultados, mas que apresentam evidências de percepções, atitudes e comportamentos. Outra limitação, é a não abordagem na pesquisa da diferença entre os perfis dos entrevistados. Portanto, sugere-se que novas pesquisas possam analisar as variáveis levando em consideração a diversidade dos perfis, a fim de realizar comparações entre os diferentes tipos de empregados.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, E. R.; SOUSA, E. R. de; MINAYO, M. C. S. Intervenção visando a auto-estima e qualidade de vida dos policiais civis do Rio de Janeiro. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 14, n. 1, p. 275-285, 2009.
- ASSUNÇÃO, R. V.; CARVALHO, M. N. F.; OLIVEIRA, M. S. de. Satisfação no trabalho e oportunidades de desenvolvimento da carreira entre profissionais com

deficiência. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 15, n. 4, p. 340-351, 2015.

AVANCI, J. Q., et al. Adaptação transcultural de escala de auto-estima para adolescentes. **Psicologia: Reflexão e crítica**, v. 20, n. 3, p. 397-405, 2007.

BAIOCCHI, A. C.; MAGALHÃES, M. *Relations between commitment, entrenchment and life motivation in professionals*. **Rev. bras. orientac. prof**, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 63-69, 2004.

BATISTA, A. A. V.; et al. Fatores de motivação e insatisfação no trabalho do enfermeiro. **Rev esc enferm USP**, v. 39, n. 1, p. 85-91, 2005.

BERGMAN, M. E. *The relationship between affective and normative commitment: review and research agenda*. **Journal of Organizational Behavior**, v. 27, n. 5, p. 645-663, 2006.

BOXALL, P.; GUTHRIE, J. P.; PAAUWE, J. *Editorial introduction: progressing our understanding of the mediating variables linking HRM, employee well-being and organisational performance*. **Human Resource Management Journal**, v. 26, n. 2, p. 103-111, 2016.

CASTELO-BRANCO, M. A. S. H.; PEREIRA, A. M. S. A auto-estima, a satisfação com a imagem corporal e o bem-estar docente. **Psicologia Educação Cultura**, v. 5, nº 2, p.15-16, 2001.

COMBS, J.; et al. *How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance*. **Personnel psychology**, v. 59, n. 3, p. 501-528, 2006.

FERREIRA, A.; et al. Construção e validação de uma escala multi-factorial de motivação no trabalho (Multi-Moti). **Comportamento Organizacional e Gestão**, v. 12, n. 2, p. 187-198, 2006.

FERREIRA, D. B.; STEFANO, S. R. Qualidade de vida no trabalho (QVT) dos profissionais de recursos humanos em empresas de grande porte na região de Guarapuava. **INICENTRO–Revista Latu Sensu. Paraná**, 2008.

FERRIS, D. L.; et al. *Ostracism, self-esteem, and job performance: When do we self-verify and when do we self-enhance?* **Academy of Management Journal**, v. 58, n. 1, p. 279-297, 2015.

FLOYD, F. J.; WIDAMAN, K. F. *Factor analysis in the development and refinement of clinical assessment instruments*. **Psychological Assessment**, v. 7, n. 3, p. 286-299, 1995.

GONÇALVES, S. P.; NEVES, J. G. das. Estudo de caracterização das práticas de gestão de recursos humanos em organizações policiais portuguesas. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 13, n. 1, p. 19-36, 2013.

GUEST, D. E. *Human resource management and performance: still searching for some answers*. **Human Resource Management Journal**, v. 21, n. 1, p. 3-13, 2011.

HAIR, J. F. Jr.; ANDERSON, R. E.; TATHAN, R. L.; BLACK, W. C. **Multivariate data Analysis**. 7ª edição. New Jersey: Prentice Hall, 2009.

IPSC - INSTITUTE FOR THE PROTECTION AND THE SECURITY OF THE CITIZEN (Org.). **State of the art report on current methodologies and practices for composite indicator development**. Joint Research Centre, Ispra, Italy, 2002. Disponível em: <<https://publications.europa.eu/en/publication-detail/>

[/publication/9253d939-b47b-4428-b792-619e6b6c8645/language-en>](#).

Acessado em: 05 de dezembro de 2017.

ITO, P. C. P.; GOBITTA, M.; GUZZO, R. S. L. Temperamento, neuroticismo e auto-estima: estudo preliminar. **Estud. psicol. (Campinas)**, Campinas, v. 24, n. 2, p. 143-153, 2007.

JIANG, K.; et al. *How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms.* **Academy of management Journal**, v. 55, n. 6, p. 1264-1294, 2012.

KAISER, H. F. *An index of factorial simplicity.* **Psychometrika**, v. 39, n. 01, p. 01-06, 1974.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. *A three-component conceptualization of organizational commitment.* **Human resource management review**, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.

MOSQUERA, J. J. M.; STOBÄUS, C. D. Auto-imagem, auto-estima e auto-realização: qualidade de vida na universidade. **Psicologia, saúde & doenças**, v. 7, n. 1, p. 83-88, 2006.

NASCIMENTO, J. L.; LOPES, A.; SALGUEIRO, M. Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. **Comportamento organizacional e gestão**, p. 115-133, 2008.

ORLITZKY, M.; FRENKEL, S. J. *Alternative pathways to high-performance workplaces.* **The International Journal of Human Resource Management**, v. 16, n. 8, p. 1325-1348, 2005.

SBICIGO, J. B.; BANDEIRA, D. R.; DELL'AGLIO, D. D. Escala de Autoestima de Rosenberg (EAR): validade fatorial e consistência interna. **Psico-USF (Impr.)**, Itatiba, v. 15, n. 3, p. 395-403, 2010.

SCHEIBLE, A. C. F.; BASTOS. Práticas de gestão democrática como mediador da relação entre comprometimento e desempenho. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 6, n. 1, p. 1, 2007.

SOLTANI, M; HAJIKARIMI, A. *A cross-level model of organizational commitment antecedents.* **Iranian Journal of Management Studies**. 9, 2, 383-405, 2016.

STREINER, D. L. *Figuring out factors: the use and misuse of factor analysis.* **Canadian Journal of Psychiatry**, v. 39, n. 3, p. 135-140, 1994.

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Rev. adm. contemp.** Curitiba, v. 7, n. 4, p. 33-54, 2003.