

É POSSÍVEL INTEGRAR, EM UM MESMO CONCEITO, OS VÍNCULOS AFETIVO E INSTRUMENTAL? O OLHAR DE GESTORES SOBRE O COMPROMETIMENTO COM A ORGANIZAÇÃO

Daniela Bahia Moscon*
Antonio Virgílio Bittencourt Bastos**
Janice Janissek de Souza***

Resumo

O objetivo do presente estudo é compreender qual a visão que os gestores possuem do que é um trabalhador comprometido com a organização, explorando a pertinência de se tratar como integrantes do mesmo construto as dimensões afetiva e instrumental, conforme proposto por Meyer e Allen (1991). Para tanto, definiu-se caracterizar os elementos esquemáticos que compõem o conceito de trabalhador comprometido e explorar o peso dos elementos afetivos e instrumentais que integram este esquema. Os elementos esquemáticos foram identificados por meio da atribuição de rótulo verbal a dois perfis distintos de trabalhador comprometido; a resposta espontânea a questionamento acerca do que é comprometimento e suas principais características e escolha de características de comprometimento disponíveis na literatura sobre o tema. Duas empresas de médio/grande porte da região metropolitana de Salvador-BA participaram do estudo por meio de oito gestores (quatro de cada organização). Os dados foram tratados por meio da análise de conteúdo e os resultados apresentados com o uso de técnicas de mapeamento cognitivo. Concluiu-se que os gestores pesquisados relacionam o conceito de comprometimento à sua base afetiva e consideram o comprometimento instrumental como sendo a antítese do comprometimento. Consideram que esforço-extra e contribuição adicional são importantes para que um trabalhador possa ser considerado como comprometido.

Palavras-chave: Comprometimento organizacional. Esquema cognitivo. Cognição gerencial.

Is it Possible to Integrate Affective and Instrumental Ties into the same Concept?
Managers' perspective on commitment to the organization

Abstract

The aim of this study is to understand the vision that managers have about worker commitment with the organization exploring the relevance of treating affective and instrumental dimensions in the same construct, as proposed Meyer and Allen (1991). A description was made of the elements that make up the schematic concept of employee commitment and the burden of affective and instrumental elements that constitute it. The schematic elements were identified by assigning a verbal label to two different profiles of committed worker, the spontaneous response to questioning about what commitment is and its main characteristics and the choice of features available in the literature on the issue of commitment. Eight managers working for two companies in a medium to large metropolitan region of Salvador-BA participated in the study (four from each organization). The data underwent content analysis and the results were reported with the use of cognitive mapping techniques. It was concluded that the managers surveyed associate the concept of affective commitment to their affective base and consider instrumental commitment as the antithesis of commitment. Extra effort and additional contribution are considered important for the worker to be regarded as committed.

Keywords: Organizational commitment. Cognitive schema. Managerial cognition.

* *Doutoranda em Administração pela Universidade Federal da Bahia – UFBA. Professora Assistente da Universidade Salvador - UNIFACS - Salvador/BA/Brasil. Endereço: Alameda dos Jasmins, 268/ 901 B, Cidade Jardim. Salvador/BA. CEP: 40.296-200. E-mail: danielamoscon@yahoo.com.br*

** *Doutor em Psicologia pela Universidade de Brasília - UnB. Prof. Titular do Instituto de Psicologia, da Pós-Graduação em Psicologia e da Escola de Administração da UFBA - Salvador/BA/Brasil. E-mail: virgilio@ufba.br*

*** *Doutora em Administração pela UFBA. Professora do Instituto de Psicologia da UFBA. E-mail: janicejanissek@gmail.com*

Introdução

As organizações estão, continuamente, buscando estratégias que contribuam para manter as pessoas em determinados cursos de ação e estimule-as a colaborar da melhor maneira para os resultados organizacionais. Por conta da necessidade de tornar tais estratégias mais eficazes, a qual aumenta na medida em que a competitividade se acirra e as empresas precisam se tornar ainda mais produtivas, percebe-se um crescimento do interesse acadêmico e empresarial por compreender como se estabelecem esses vínculos do trabalhador com as organizações.

Neste contexto, o conceito de comprometimento torna-se especialmente útil em razão da sua potencial capacidade de explicar as causas e as consequências de tais vínculos (SIQUEIRA; GOMIDE, 2004). Meyer e Herscovitch (2001) reforçam a pertinência deste crescente interesse pelo estudo do comprometimento, quando definem comprometimento como sendo uma força que liga um indivíduo a um curso relevante de ação para um ou mais objetivos.

Apesar do seu potencial explicativo e a despeito dos avanços obtidos, a pesquisa sobre comprometimento ainda não conseguiu obter consenso que garanta a precisão conceitual sobre o tema. Redundância, imprecisão e alargamento excessivo de conceito têm marcado os estudos na área (MOWDAY, 1998; OSIGWEH, 1989; MORROW, 1983). O modelo de Meyer e Allen (1991), que hoje é o mais difundido e aceito para explicar o comprometimento, é cercado de controvérsias e reúne, sob um mesmo rótulo, dimensões do comprometimento que podem ser consideradas quase como antagônicas entre si.

De outro lado, todo gestor possui teorias próprias sobre como se dão esses vínculos e as formas adequadas de gerenciá-los, frutos da sua experiência prévia, da sua formação acadêmica, das teorias científicas existentes, das interações com colegas, das observações de outros gestores etc. Tais ideias estão mais ou menos organizadas, formando estruturas de conhecimento que são exploradas pelo campo de estudos da cognição organizacional. Múltiplos conceitos são utilizados na área: esquemas, *scripts*, mapas cognitivos, teoria implícita, sistemas interpretativos, sistemas de conhecimento, pressupostos, modelos mentais etc. (BASTOS, 2004).

Fundamentado na abordagem teórica do comprometimento organizacional e tendo como base o conceito de esquemas cognitivos, com o presente estudo, busca-se compreender qual a visão que os gestores possuem do que é um trabalhador comprometido com a organização, explorando a pertinência de se tratar como integrantes do mesmo construto as dimensões afetiva e instrumental (ou de continuação), conforme proposto por Meyer e Allen (1991). Os objetivos específicos da presente pesquisa são, portanto, 1) caracterizar os elementos esquemáticos que compõem o conceito de trabalhador comprometido de um grupo de gestores; e 2) explorar o peso dos elementos afetivos e instrumentais que integram este esquema.

A realização de um estudo desta natureza torna-se importante, pois avança em direção a superar lacunas na pesquisa sobre comprometimento, tais como a existência de poucos estudos que investiguem o conceito à luz de estruturas cognitivas e a necessidade de ampliação do conhecimento sobre o tema em duas áreas ainda pouco exploradas no Brasil: a perspectiva dos gestores e os estudos qualitativos.

Para que se possa compreender o desenvolvimento do artigo, em primeiro lugar, será feito um breve resgate teórico das principais discussões relacionadas a comprometimento. Em seguida, expõem-se a metodologia utilizada para o desenvolvimento deste estudo e os resultados encontrados. Por fim, serão apresentadas as conclusões obtidas a partir da análise dos resultados, bem como as limitações observadas no desenvolvimento deste estudo.

O Conceito de Comprometimento Organizacional

O interesse em estudar o comprometimento no trabalho teve origem há, aproximadamente, cinquenta anos, com o objetivo inicial de mapear e explicar os vínculos

estabelecidos entre o indivíduo e a organização para, com isso, propiciar uma aplicação prática do construto que viabilizasse soluções de problemas vivenciados pelos atores organizacionais. Segundo Swailes (2000 *apud* REGO, 2003, p. 26), “será difícil encontrar na literatura sobre organizações um tópico que tenha atraído mais interesse do que o comprometimento”. Esta exuberância de pesquisas “pode ser creditada, em grau muito considerável, à evidência de que o comprometimento pode ter implicações na assiduidade, no *turnover*, na pontualidade, nos comportamentos de cidadania, na aceitação das mudanças e no desempenho dos membros organizacionais” (REGO, 2003, p.26).

Apesar da constatação deste interesse datar do início da segunda metade do séc. XX, pode-se considerar que o conceito de comprometimento vem sendo trabalhado de forma mais frequente desde o clássico trabalho de Mowday, Porter e Steers (1982), tendo sido inaugurado no Brasil a partir da publicação dos trabalhos pioneiros de Borges-Andrade, Cameschi e Silva (1990) e Bastos (1994).

A despeito dos significativos avanços que vêm sendo obtidos nesse campo nos últimos quinze anos, especialmente com pesquisa de orientação quantitativa, ainda existe uma excessiva fragmentação dos instrumentos de medição e dos próprios limites conceituais do construto. Para Mathieu e Zajac (1990), o crescimento da popularidade do conceito provocou uma profusão de focos, tipos, definições e medidas do que vem a ser comprometimento. Tal quadro ainda é atual, mesmo tendo decorridos quase 20 anos da realização desta meta-análise.

Para Osigweh (1989), no campo dos estudos das organizações, é comum que haja má definição de conceitos, o que resulta na realização de pesquisas ambíguas e na dificuldade de as mesmas gerarem acúmulo de conhecimentos. Diversos fenômenos organizacionais são citados por Osigweh (1989) como exemplos de tal imprecisão conceitual, dentre os quais se destaca o do comprometimento organizacional. Essa ideia é corroborada por Morrow (1983), quando este afirma que a pesquisa sobre comprometimento tem se caracterizado pela redundância, ambiguidade, imprecisão e pulverização de conceitos. Segundo Osigweh (1989), o conceito de comprometimento é tão amplo que inclui intenções e comportamentos sob um mesmo rótulo de significado, e este “esticamento” é o principal responsável por tal imprecisão.

Ainda no que se refere à dificuldade de conceituação, Klein, Molloy e Cooper (2009) discutem o fato de que existem alguns fatores geradores (antecedentes) embutidos nas próprias conceituações acerca do que é comprometimento. Para os autores, sempre que tratamos acerca de trocas, investimentos, identificação e congruência com metas e valores, estamos na realidade tratando de elementos necessários ao próprio desenvolvimento do vínculo e não explicando o vínculo em si. Por outro lado, os autores argumentam que o desejo de continuação seria mais pertinentemente discutido caso fosse tratado como um efeito (consequente) do comprometimento do que como algo pertencente ao próprio conceito.

Apesar de variadas, em geral, as definições têm em comum o fato de relacionarem o comprometimento a um vínculo, uma ligação do indivíduo que ata, une, amarra. A principal diferença diz respeito a como se considera que este vínculo foi desenvolvido (BASTOS, 1994; MATHIEU; ZAJAC, 1990).

Os clássicos estudos de O'Reilly e Chatman (1986) destacam ser o apego psicológico o núcleo central do comprometimento, no qual o indivíduo interioriza ou adota características ou perspectivas da organização. Tal apego, todavia, poderia ser gerado por diferentes mecanismos, que eles denominaram de bases do comprometimento. Os autores discriminam com base nos estudos de Kelman (1958, *apud* O'REILLY; CHATMAN, 1986) três bases ou processos geradores de comprometimento organizacional: a) complacência/*compliance* (submissão) ou troca: quando atitudes e comportamentos ocorrem em função de recompensas específicas e não por partilhar crenças - processo que pode levar a diferenças entre atitudes públicas e privadas; b) identificação ou afiliação: o indivíduo aceita a influência para manter relação satisfatória pelo desejo de afiliação - sentir-se orgulhoso por pertencer, respeitar os valores, mas não necessariamente assumi-los como seus e; finalmente c) internalização, envolvimento que se apoia na identidade entre valores e objetivos pessoais e organizacionais.

Uma ponderação importante em relação ao conceito de *compliance* diz respeito ao quanto é de fato pertinente chamá-lo de comprometimento. Considerando a força da relação de autoridade que governa a relação empregador /empregado, não seria mais conveniente tratá-lo na tradição dos estudos sociológicos sobre obediência ou adesão às normas? Chamá-lo de comprometimento não provocaria o que Osigweh (1989) chamou de "*stretching*" (esticamento) do conceito? Mesmo entre gestores de organizações, não se compartilha a ideia de que um trabalhador obediente e que permanece na organização por falta de alternativas mais atraentes possa ser considerado um trabalhador comprometido.

O estudo de Bar-Hayim e Berman (1992) contribui para esse diálogo com a distinção entre comprometimento passivo (lealdade) e comprometimento ativo (identificação e esforço extra). Essa diferenciação é, para Moraes (2004), importante, já que existe uma confusão entre conceitos gerenciais com base na "imposição" da produtividade e dos valores organizacionais, mesmo que contrários aos pessoais. O autor destaca que essa prática, baseada em um conceito inadequado de comprometimento, torna-se ineficiente, desenvolvendo características dependentes ou servis nos empregados, que acabam agregando pouco valor à organização. Diferente do vínculo de mão dupla (ativo), no qual o empregado estabelece uma relação de troca com a organização (de várias naturezas, desde as mais afetivas até as mais instrumentais), a complacência pressupõe uma doação do empregado sem que receba nenhuma contrapartida por parte da organização.

Em 2009, Silva propôs uma escala para mensurar "consentimento organizacional" se apoiando em reflexões teóricas de conceitos correlatos, tais como 'conformismo' e 'obediência', no campo da Psicologia Social e da Sociologia. Assim, consentimento organizacional foi conceitualizado e mensurado a partir das dimensões 'obediência cega' e 'aceitação íntima'. Neste modelo, pressupõe-se que o trabalhador consente com as demandas organizacionais motivado por uma obediência ao superior, seja em função da sua posição de subordinado, por uma resposta automática (cega), ou em decorrência de aceitação íntima baseada na crença genuína dos valores e objetivos organizacionais.

Ainda considerando três bases distintas, a conceituação hoje mais difundida é a distinção entre os comprometimentos afetivo, normativo e calculativo ou instrumental (BROWN, 1996). Mowday, Porter e Steers (1982) descreveram o comprometimento afetivo como sendo uma força referente a uma identificação individual, um envolvimento em uma determinada organização proveniente de experiências positivas. O comprometimento afetivo corresponderia ao apego psicológico que, de maneira mais comum, está relacionado ao conceito de comprometimento.

Já o comprometimento instrumental, foi descrito por Kanter (1968 *apud* BROWN, 1996) como sendo a dedicação de um membro da organização em sobreviver ou continuar na mesma, tendo em vista não desejar perder os investimentos e sacrifícios já feitos em nome dela. Esse conceito se apoia na teoria dos "*side-bets*" de Becker (1960). Os indivíduos contabilizariam recompensas e custos de diversas maneiras: primeiro, verificam o equilíbrio entre o que recebem da organização (ex: benefícios, salário) em relação ao que disponibilizam para ela (ex: tempo, capacidades); segundo, avaliam se é vantajoso continuar na organização; terceiro, avaliam a facilidade de deixá-la e as perdas potenciais que teria caso resolvessem por isso (WHITENER; WALZ, 1993). Em contrapartida, outros autores defendem que o comprometimento instrumental deveria ser estudado a partir de duas vertentes distintas: a) o indivíduo mantém-se ligado à organização porque sente que não tem alternativas de emprego (falta de alternativas); b) essa ligação se assenta na ideia de que os sacrifícios pessoais inerentes à saída são elevados (sacrifícios pessoais).

McGee e Ford (1987 *apud* MEDEIROS *et al.*, 2003) contribuíram com essa discussão ao salientarem a existência de um terceiro componente do comprometimento: a base normativa. Segundo os autores, a origem desse comprometimento advém da percepção do indivíduo acerca das pressões normativas (normalmente provenientes da cultura na qual o sujeito está inserido) a respeito do seu comportamento. Para Allen e Meyer (1990), o comprometimento normativo pode ser descrito como senso

de obrigação que mantém a pessoa em certo curso de ação. Jaros *et al.* (1993, p. 995), por sua vez, definem comprometimento normativo como o “estágio em que o indivíduo está psicologicamente ligado à organização empregadora através da internalização de suas metas, valores e missão”.

Em 1991, Meyer e Allen apresentaram um trabalho que se tornou referência na pesquisa sobre comprometimento, em que conceituam o construto como tridimensional - comprometimento afetivo, instrumental e normativo - podendo agir isoladamente ou de forma combinada na influência do comportamento. Para os autores, podemos considerar essa classificação como componentes do comprometimento e não como tipos de comprometimento, que traria subjacente a ideia de que tais componentes são, mutuamente, excludentes, não condizentes com o modelo apresentado. Os esforços no sentido da busca de operacionalização desse construto resultaram em instrumentos desenvolvidos pelos autores em 1984, 1990, 1991 e 1993, os quais contribuíram para o desenvolvimento do seu modelo.

O esquema proposto por Meyer e Allen (1991), apesar de representar um avanço em direção à simplificação, está longe de se constituir como um consenso na área. Conceitualmente, o comprometimento normativo sobrepõe-se ao comprometimento afetivo (COOPER-HAKIM; VISWESVARAN, 2005). Mesmo Meyer e Allen (1991, p. 79) reconhecem que “os sentimentos de querer fazer e sentir-se obrigado a fazer podem não ser totalmente independentes”, embora apontem que os efeitos (consequentes) do comprometimento normativo tenham duração mais curta que os do afetivo. Menezes (2006) chama a atenção para o fato de que se identificar com a organização ao ponto de sentir-se na obrigação de fazer vem, quase sempre, acompanhado de apego emocional relacionado com a mesma. Por outro lado, o autor argumenta que esse sentimento de obrigação pode vir acompanhado de um vínculo instrumental, no sentido de querer retribuir trocas que lhes vêm sendo consideradas satisfatórias. Além disso, em estudos realizados fora da cultura norte-americana, as escalas de comprometimento afetivo e normativo não apresentam forte validade discriminante. Tais considerações permitem questionar até que ponto o modelo tridimensional não deveria ser reduzido a um modelo bidimensional proposto pelos próprios Meyer e Allen alguns anos antes, face ao fato de que a grande diferença entre as bases geradoras do comprometimento opõem a construção de um vínculo afetivo (gostar) ou instrumental (trocas materiais).

Já em relação ao comprometimento instrumental, observa-se que os testes empíricos realizados têm demonstrado que este possui efeitos diversos ao comprometimento afetivo em relação ao desempenho e aos comportamentos de cidadania organizacional (SOLINGER; VAN OLFFEN; ROE, 2008). Uma meta-análise conduzida por Cooper-Hakim e Viswesvaran (2005) revelou haver correlação entre os comprometimentos de base afetiva e normativa, mas, quando se trata da base instrumental, os resultados são tão distintos que sugerem tratar-se de um construto distinto. Seria o comprometimento instrumental, então, a antítese do comprometimento? Precisaríamos de um novo conceito para denominá-lo, que não fosse o de comprometimento? Não seria apenas um preditor de intenção de permanência e não propriamente de comprometimento? (SOLINGER; VAN OLFFEN; ROE, 2008).

Seguindo esta linha, *turnover* é, tradicionalmente, o consequente mais largamente estudado em relação às suas correlações (neste caso, negativas) com as medidas de comprometimento afetivas, instrumentais e normativas. Trata-se, segundo Meyer *et al.* (2002), na verdade, do único consequente do comprometimento que se relaciona de forma semelhante com as três bases. Entretanto, até mesmo Meyer e Allen (1991) reconhecem que reduzir comprometimento a permanência, ou intenção de permanência, é uma forma estreita de enxergar o conceito, já que a efetividade organizacional depende de bem mais do que manter a força de trabalho estável. Sendo assim, é muito mais razoável supor que alguém venha a exercer esforço extra quando se sente emocionalmente ligado a algo do que quando permanece apenas em razão de sentir-se obrigado ou por considerar necessário. Além disto, Solinger, Van Olffen e Roe (2008) destacam que alguém pode ser comprometido e sair da organização por uma série de razões (inclusive familiares), enquanto que outro pode apresentar baixos índices de comprometimento e permanecer por outras razões externas à mesma.

Por outro lado, Mathieu e Zajac (1990), em seu estudo, consideraram que a relação entre comprometimento e *turnover* (além de pontualidade e assiduidade) é pouco significativa. Os autores consideram que essas correlações devem, provavelmente, ser mediadas ou moderadas por outros aspectos, como, por exemplo, intenções de comportamentos.

Solinger, Van Olffen e Roe (2008) destacam, ainda, que o comprometimento afetivo se relaciona com uma série de comportamentos considerados positivos no trabalho, como cooperação, realização de horas-extras quando necessário, expressão de opinião, compartilhamento de informações, interesse pela qualidade do trabalho e avaliações positivas por parte da chefia. Segundo os autores, não se observam estas mesmas relações quando se considera os comprometimentos instrumental e normativo, sendo que, no caso específico das avaliações positivas da chefia, a relação é negativa com o comprometimento instrumental. Meyer *et al.* (2002) haviam obtido resultados semelhantes em sua meta-análise e destacam que, embora tradicionalmente se avalie os impactos do comprometimento sobre a organização, recentemente, tem-se procurado analisar, também, os seus impactos positivos sobre os próprios sujeitos.

Neste sentido, Rodrigues (2009) propôs o conceito de entrincheiramento organizacional e validou uma escala para sua mensuração, como etapa inicial de uma sequência de pesquisas que visam a oferecer uma maior precisão ao conceito. A autora se baseou no conceito de entrincheiramento originário dos estudos sobre comprometimento na carreira (CARSON; CARSON; BEDEIAN, 1995), para propor que entrincheiramento organizacional é a tendência do indivíduo a permanecer devido a possíveis perdas de investimentos e custos associados à sua saída e devido à percepção de poucas alternativas fora daquela organização. Assim, o trabalhador pode permanecer na organização por não perceber outras oportunidades de emprego, por hesitar em perder ganhos financeiros, benefícios e estabilidade, ou, ainda, por querer preservar os ajustamentos que foram necessários para sua adaptação na realidade organizacional específica em que se encontra, tais quais treinamentos, desenvolvimento de habilidades voltadas para suas tarefas, rede de relacionamentos criada, entre outros. A sobreposição deste conceito com o de comprometimento instrumental, aliado às diferenças apresentadas entre os efeitos deste último sobre a *performance* dos sujeitos em relação ao comprometimento afetivo justificariam a proposta da autora.

Observa-se que, com as mudanças ocorridas mais recentemente no mundo do trabalho, tornou-se ainda mais indispensável que o vínculo do trabalhador com a organização seja compreendido a partir de uma visão complexa e multifacetada, efetivamente diferenciando tais vínculos mais do que os tratando sob o mesmo rótulo de comprometimento. Tal estratégia, certamente, propiciará uma avaliação mais precisa dos seus impactos na vida das organizações e de seus trabalhadores. Além disto, uma dúvida pertinente a esta reflexão poderia ser: é de fato ainda relevante o estudo do comprometimento, considerando as profundas mudanças ocorridas nos últimos anos no que se refere aos vínculos do trabalhador com as organizações? Já em 1998, Meyer, Allen e Topolnytsky levantaram a discussão acerca da pertinência de continuar estudando o tema (especialmente com foco no comprometimento organizacional) em um ambiente no qual o trabalhador não tem qualquer garantia de sua permanência no emprego. Os autores contra-argumentam, entretanto, que, embora contemporaneamente faça menos sentido estudar a permanência do sujeito no emprego, o estudo do comprometimento pode continuar trazendo informações valiosas sobre a qualidade desse tempo que o empregado dedica à organização.

Contribuindo com esta ideia, Mowday (1998) argumenta que o momento não poderia ser mais propício ao tema. Em um mundo de acirrada competitividade, a diferença na contribuição dada pelo empregado é um diferencial muito mais difícil de ser copiado pela concorrência do que uma nova tecnologia desenvolvida. Além disto, em ambiente de mudanças constantes, como o atual, o comprometimento é, para Herscovitch e Meyer (2002), um dos mais importantes fatores envolvidos no suporte dado pelos empregados às mudanças propostas.

Meyer, Allen e Topolnytsky (1998) destacam que a mensagem da atualidade é que o sucesso das organizações (e o emprego de cada um) depende de fazer "mais

com menos". A forma como esse trabalho extra é delegado será decisivo para que o empregado sintam-se mais responsável (desafio, autonomia, participação) ou apenas mais sobrecarregado, conforme discutido anteriormente. Os autores argumentam que algumas práticas de gestão, tais como oportunidades de treinamentos, encorajamento para uma maior participação nas decisões etc., contribuem positivamente para o desenvolvimento do comprometimento de base afetiva.

Tendo em vista as discussões expostas, a pesquisa sobre comprometimento organizacional tem como importante item da sua agenda a superação dos problemas conceituais que marcam a sua trajetória e que ficaram mais evidentes ao se construir quer modelos bi quer tridimensionais, afastando-se da vertente unidimensional clássica de Mowday, Porter e Steers (1982). O objetivo central desta comunicação consiste em explorar, na ótica dos gestores, como eles articulam elementos das dimensões afetiva e instrumental que integram os modelos propostos por Meyer e Allen (1991), tendo como pressuposto que os elementos instrumentais não integram o esquema cognitivo do que seja um trabalhador comprometido.

Procedimentos Metodológicos

O presente estudo é uma pesquisa com abordagem qualitativa, de caráter compreensivo e intensivo. Esta natureza preponderantemente qualitativa é coerente com a opção teórica adotada, tendo em vista que percebe o ator como central na construção de conceitos a partir da interpretação que faz da realidade.

Foram selecionadas duas empresas de médio / grande porte, situadas na região metropolitana de Salvador. A escolha foi realizada com base em dois critérios básicos: a acessibilidade da pesquisadora e o fato de tratar-se de empresas de segmentos diferentes (serviços e indústria). Este segundo critério foi utilizado em razão da possibilidade de se obter padrões de respostas diferenciados em função do segmento de atividade. A partir dos resultados, entretanto, esta análise não se mostrou profícua, em função da pouca diferenciação dos dados obtidos, e acabou não sendo destacada na apresentação dos resultados.

A partir da escolha das empresas, foram entrevistados gestores de dois níveis hierárquicos diferentes. Sendo assim, de cada organização participaram dois gerentes e dois coordenadores/chefes ou supervisores, totalizando quatro participantes por empresa. Segundo Daft e Weick (1984), os gerentes, especialmente aqueles que estão no topo da hierarquia, assumem papel decisivo na forma como as informações convergem e são interpretadas pelas organizações. Nesta escolha, consideramos liderança e gerência como dois termos distintos. Enquanto que o primeiro pressupõe certa habilidade intrínseca, o segundo abrange mais do que apenas essa habilidade. Bowditch e Buono (1992) conceituam gerente como "um indivíduo numa organização, provido de poder legítimo (autoridade) para dirigir as atividades relacionadas ao trabalho de, no mínimo, um subordinado". No Quadro 1, constam descrições do perfil dos entrevistados, assim como o rótulo que será utilizado para designar cada um dos mesmos durante a apresentação dos resultados:

Quadro 1 - Descrição do Perfil e Rótulo Atribuído a cada um dos Participantes nas Duas Organizações Pesquisadas

Rótulo do entrevistado	Empresa	Cargo	Área	Sexo	Idade	Estado Civil	Escolaridade	Formação	Renda Mensal (em R\$)	Tempo de empresa	Tempo como gestor	Nº de subordinados
E1G1	1	Gerente	Marketing	Feminino	35	Casada	Pós-graduado	Administração	(+) de 7.000,00	1a e 7m	1,5 anos	20
E1G2	1	Gerente	Segurança e Manutenção	Masculino	39	Solteiro	Pós-graduado	Engenharia Civil	(+) de 7.000,00	10 m	13 anos	305
E1C1	1	Coordenador	Auditoria	Masculino	29	Casado	Pós-graduado	Economia	Entre 3.001,00 e 4.500,00	1a e 7m	3 anos	27
E1C2	1	Chefe	Administrativo / financeiro	Masculino	33	Casado	Superior Completo	Ciências Contábeis	Entre 4.501,00 e 7.000,00	6a	2 anos	7
E2G1	2	Gerente	Fabricação	Masculino	30	Solteiro	Pós-graduado	Engenharia Mecânica	Entre 4.501,00 e 7.000,00	4a	1a8m	70
E2G2	2	Gerente	Controle Econômico, Financeiro e	Masculino	46	Casado	Pós-graduado	Engenharia Mecânica	(+) de 7.000,00	20a	3 anos	9
E2C1	2	Coordenador	Compras	Masculino	54	Casado	Superior Completo	Engenharia Civil	Entre 4.501,00 e 7.000,00	18a	19 anos	3
E2C2	2	Chefe	Logística	Masculino	31	Casado	Pós-graduado	Administração	(+) de 7.000,00	4a	1 ano	21

Fonte: dados da entrevista semi-estruturada.

A coleta das informações ocorreu durante os meses de setembro (empresa 1) e novembro (empresa 2) do ano de 2008 e deu-se a partir da realização de entrevistas semiestruturadas com quatro gestores de cada organização pesquisada. As entrevistas foram gravadas pela pesquisadora, a fim de que não houvesse perda de informações relevantes.

Na Parte I do roteiro de entrevista, foram levantados dados de caracterização dos sujeitos envolvidos na pesquisa, cujos resultados estão descritos no Quadro 1. A Parte II envolveu um procedimento que teve como finalidade principal identificar o significado (expresso através de um rótulo verbal) que o gestor atribui a dois perfis de trabalhador. Foram apresentados dois perfis com características de trabalhador comprometido (um com base afetiva e outro com base instrumental), e questionado do gestor que conceito ele daria a cada um desses dois perfis de trabalhadores em relação ao seu vínculo com a organização.

A terceira e última Parte teve por objetivo principal identificar os demais elementos esquemáticos que compõem o conceito de trabalhador comprometido dos gestores entrevistados. Apenas nesta etapa é que o termo comprometimento foi mencionado pelo entrevistador. O objetivo desta estratégia foi favorecer o acesso aos processos cognitivos dos gestores sem que os conceitos trazidos pelo entrevistador influenciassem nas suas respostas. Em seguida, realizaram-se perguntas acerca do seu conceito de comprometimento e características mais importantes de um trabalhador comprometido. Foram apresentadas vinte características e solicitou-se que o entrevistado escolhesse as oito que considerava mais típicas de um trabalhador comprometido, em ordem de prioridade. Tais características foram escolhidas a partir das escalas desenvolvidas por Meyer e Allen (1984, 1990, 1991, 1993 *apud* MEDEIROS *et al.*, 2003), cujos itens referentes às bases afetiva e instrumental foram adaptados. A metade dessas características relaciona-se ao vínculo instrumental (permanece na organização porque já investiu muito tempo nela; considera que os custos associados à sua saída da organização são maiores que os benefícios que obterá; entre outras) e a outra metade ao vínculo afetivo. O objetivo de tal escolha foi o de identificar o grau de centralidade que o entrevistado atribui às diversas características apontadas pela literatura como sendo típicas de um trabalhador comprometido. Sendo assim, acredita-se que aquelas que foram escolhidas prioritariamente (por isso, se considerou as oito primeiras) estão, de forma mais significativa, representadas nas estruturas de conhecimento dos indivíduos. Por outro lado, a frequência com que determinada característica é escolhida determina o quanto ela é difundida e compartilhada entre os membros de um grupo ou de uma organização (MOSCOVICI, 1976 *apud* GUARESCHI, P.; JOVCHELOVITCH, 2003).

O objetivo deste estudo, como enunciado anteriormente, consistiu em verificar de que maneira os gestores integram elementos afetivos e instrumentais como definidores do seu esquema de trabalhador comprometido. A exclusão dos elementos conceituais da base normativa prevista no modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) se deve: a) ao fato de ser reduzida a literatura específica sobre tal base, revelando que a mesma não possui o mesmo peso das duas outras no modelo; b) pela clara superposição encontrada nas pesquisas, em culturas que não a norte americana, entre as bases afetiva e normativa que, em tese, podem ser tratadas como uma mesma dimensão, já que os processos de identificação fomentam, simultaneamente, sentimentos positivos e aquiescência às normas da organização; c) a polaridade que assume na pesquisa as duas bases ou vertentes afetiva e instrumental, claramente demarcadas, o que permite aos estudos qualitativos apreenderem, de forma mais aprofundada, os significados que afastam essas duas maneiras de se vincular com a organização.

A análise das informações foi realizada de acordo com o tipo de dado gerado pelo instrumento de pesquisa. Assim, os conteúdos obtidos por meio das entrevistas gravadas foram inicialmente transcritos na sua íntegra. Em seguida, procedeu-se a uma leitura detalhada e cuidadosa de todo o material, a fim de destacar os conteúdos evocados que respondiam de forma mais direta às perguntas iniciais da pesquisa.

Após a leitura, o material foi organizado por categorias, para identificar as que mais contribuem para uma melhor compreensão da forma como o gestor pensa a questão do comprometimento. Embora nenhum conteúdo tenha sido desprezado (mesmo que tenha aparecido na fala de apenas um ator), procurou-se destacar os conteúdos observados de forma mais recorrente, tendo em vista que os mesmos representam certo consenso entre os gestores.

Resultados e Discussão

No que diz respeito às respostas espontâneas evocadas pelos gestores diante do questionamento acerca do que é um trabalhador comprometido e de quais as suas principais características e diferenciações em relação a um que não seja, podemos subdividir as respostas em dois grandes grupos.

O primeiro grupo de respostas (lado esquerdo da Figura 1) está mais diretamente relacionado a um trabalhador que atende às demandas da sua função, dedica-se à organização, relaciona-se bem com o grupo de trabalho, conhece as suas atividades e o negócio no qual está inserido e é dedicado à organização.

Figura 1 - Mapa de Categorização do Conceito de Trabalhador Comprometido – resultados gerais.



Fonte: entrevista semi-estruturada

As características atribuídas pelos gestores correspondem, em sua maioria, ao chamado, pelo senso comum, de “funcionário padrão”, ou seja, alguém que faz o que

é necessário para ser considerado como “atendendo às necessidades da função”, mas que não demonstra um esforço extra, uma contribuição adicional e nem parece muito preocupado com os resultados e o futuro da organização na qual está inserido. Essas características parecem estar mais relacionadas com o comprometimento de base normativa ou ao conceito de complacência proposto por O'Reilly e Chatman (1986). São, portanto, próprias de atitudes e comportamentos que ocorrem em função de recompensas específicas (no caso, provavelmente, a própria manutenção do emprego) e não por partilhar crenças. É certo que os gestores falaram em tratar das questões da empresa como se fossem suas, mas associaram esta ideia a resolver os problemas seguindo as normas e procedimentos da empresa e alinhando-se ao discurso da chefia, o que dá uma conotação muito mais de obediência do que propriamente de comprometimento. São características de um comprometimento passivo (BAR-HAYIM; BERMAN, 1992), cuja ideia se distancia da postura ativa esperada para um trabalhador comprometido e pode ser questionada acerca da pertinência a ser considerada como pertencente ao construto do comprometimento.

Por outro lado, no segundo grupo de respostas (lado direito da Figura 1), estão relacionadas características mais compatíveis com um trabalhador que se preocupa com o resultado da organização na qual se insere e, por conta disto, dedica um esforço adicional e contribui com novas ideias, sugestões e soluções que possam torná-la mais produtiva. São características relacionadas a trabalhadores que se identificam com a organização e visam nela perspectivas de futuro e desenvolvimento profissional, características do chamado comprometimento ativo (BAR-HAYIM; BERMAN, 1992). Vale lembrar que, conforme destacado por Mowday (1998), em um mundo de acirrada competitividade, o comprometimento do trabalhador não pode reduzir-se ao mero cumprimento de normas ou, menos ainda, à sua intenção de permanecer na empresa. Comprometimento vem sendo tratado, tanto por gestores quanto por estudiosos da área, como sendo o fator decisivo para que os trabalhadores possam fazer “mais com menos”, que é, segundo Meyer, Allen e Topolnytsky (1998), a mensagem da atualidade.

É interessante destacar que, em várias situações, o mesmo entrevistado apresentou respostas que se relacionam melhor com um ou outro grupo acima mencionado. Algumas vezes, também, o entrevistado trazia um conceito de comprometimento mais relacionado com esforço extra e, quando questionado sobre características observáveis de um trabalhador comprometido, destacava a disciplina, pontualidade, cumprimento de normas etc. De todo modo, ser comprometido, para esse grupo de gestores, pressupõe gostar do que faz, procurar desenvolver-se e tentar gerar um resultado positivo para a organização. Uma análise mais global dos resultados permite inferir que os comportamentos citados se aproximam bastante do que a literatura considera como relacionado ao comprometimento de base afetiva.

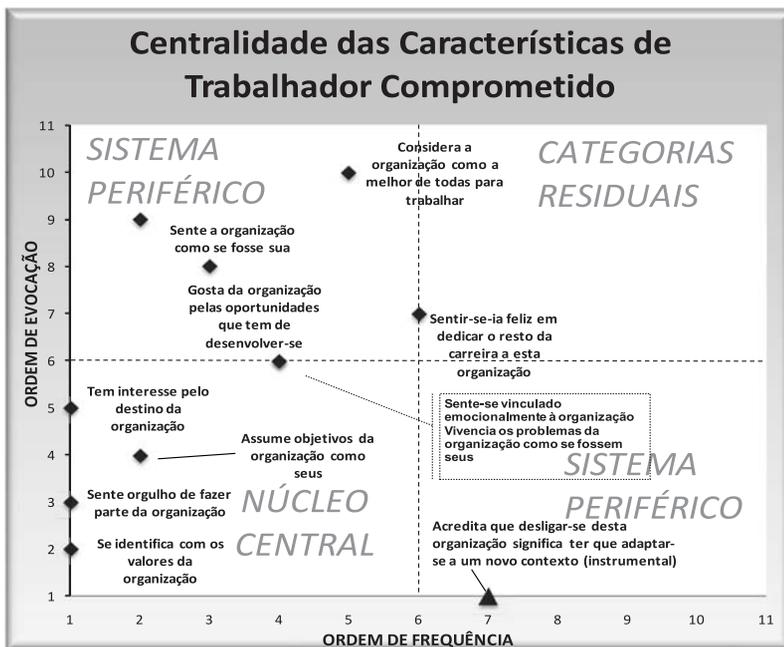
No conceito dos gestores, assim como ocorre nos estudos acadêmicos sobre o tema, a caracterização do que é um trabalhador comprometido se confunde com seus antecedentes, conseqüentes e correlatos (KLEIN; MOLLOY; COOPER, 2009; SOLINGER; VAN OLFFEN; ROE, 2008). Ser identificado com o trabalho ou automotivado podem ser considerados como descritores do comprometimento ou como fatores geradores do mesmo. Por outro lado, cumprir obrigações e gerar valor adicional não seria uma consequência de ser comprometido? Esta confusão, fruto de um “esticamento” do conceito (OSIGWEH, 1989), dificulta o estabelecimento de consenso na área e o desenvolvimento do campo.

Outro fato importante a ser observado é que todos, de alguma forma, referiram-se a contribuições adicionais e nenhum tratou sobre a questão da intenção de permanência na organização. Isso reforça a discussão já levantada de que, especialmente nos dias atuais, diante das modificações ocorridas no mundo do trabalho, a questão da estabilidade no emprego ou, mais especificamente, a intenção de permanecer, não é considerada mais tão relevante para os empregadores. Mesmo Meyer, Allen e Topolnytsky (1998) destacam que o estudo do comprometimento continua sendo relevante nos dias atuais não por conta da sua possibilidade de prever intenção de permanência, mas sim, pela sua possibilidade de trazer contribuições valiosas sobre a qualidade do tempo que o empregado dedica à organização. É mais vantajoso, em

diversas situações, ter um trabalhador contributivo em termos de novas soluções e sugestões, participativo e que demonstre vontade de aprender e desenvolver-se, do que um empregado que permanece na empresa por falta de alternativas ou porque já investiu demais e teme uma nova adaptação em uma realidade diferente. Isto é verdadeiro, até porque, a falta de alternativas e os custos relacionados à saída são antecedentes relacionados com o comprometimento instrumental (MEYER; ALLEN, 1991) e diversos estudos apontam para os efeitos negativos deste vínculo com o desempenho e os comportamentos de cidadania organizacional (COOPER-HAKIM; VISWESVARAN, 2005). Apesar disto, é importante, considerando as respostas oferecidas pelos entrevistados, que esse empregado conheça bem as suas atividades, execute-as de forma correta, seja envolvido com o seu trabalho e apresente uma boa postura e um bom relacionamento. Estas seriam, para os gestores, as condições básicas para que as contribuições adicionais possam vir a emergir.

Além das perguntas espontâneas acerca do seu conceito de trabalhador comprometido, destaca-se a análise dos resultados obtidos a partir da apresentação de 20 características de trabalhador comprometido relacionadas pela literatura (sendo 10 delas relacionadas ao vínculo afetivo e as outras 10 ao instrumental), e do questionamento aos gestores acerca de quais seriam as oito consideradas mais típicas de um trabalhador comprometido. A identificação da centralidade das características origina-se da análise realizada a partir do ordenamento da importância das mesmas e da frequência com que elas foram escolhidas (Figura 2).

Figura 2 – Mapa de Centralidade das Características de Trabalhador Comprometido



Fonte: análise de dados da entrevista semiestruturada.

Conforme podemos observar na Figura 2, a escolha dos participantes se deu, prioritariamente, pelas características relacionadas ao vínculo afetivo. Esta preferência ficou clara, também, quando verificamos o grau de centralidade das respostas obtidas. A única característica escolhida que diz respeito ao perfil instrumental (“Acredita que desligar-se desta organização significa ter que se adaptar a um novo contexto”) foi a última do grupo em relação à frequência das escolhas, embora tenha sido a primeira a ser citada pelo participante que a escolheu. Este fato a coloca em uma posição periférica em termos de centralidade para este grupo de respondentes.

Todas as demais características referentes à intenção de permanência, aos custos investidos ou à falta de alternativas fora da organização foram rejeitadas pelos entrevistados, o que corrobora os argumentos já discutidos anteriormente sobre a menor relevância que se dá, especialmente nos dias atuais, à questão da intenção de permanência e à ênfase depositada na qualidade desta relação com a organização. No momento da entrevista, em geral, tais características eram imediatamente separadas das demais e não consideradas como opções de escolha. Observa-se que, de fato, para esse grupo de gestores, ficar na organização por avaliação calculada em relação a perdas e ganhos não é considerado comprometimento. Mesmo a característica que foi escolhida da base instrumental possui uma conotação calculativa menos intensa do que algumas das demais, e pode ser associada, em última instância, até mesmo ao apego emocional desenvolvido na organização atual (vínculo afetivo com pares, por exemplo) que dificultaria o rompimento do laço e a adaptação em uma nova organização.

Já quanto às características relacionadas ao vínculo afetivo, todas as apresentadas foram escolhidas, sendo que cinco delas estão localizadas no núcleo central (foram consideradas mais importantes e são mais compartilhadas entre os gestores) e apenas uma encontra-se no limite em que pode vir a ser considerada como uma categoria residual (pouco importante e pouco compartilhada). Mesmo o enunciado que trata de permanência em função das oportunidades de crescimento não foi considerada central. Provavelmente, as oportunidades de crescimento são, sim, uma razão importante para que se permaneça na organização. Contudo, os gestores não consideram que isto esteja associado à caracterização de um trabalhador comprometido.

Ainda no que se refere à questão da permanência, observa-se que a única característica dentre as escolhidas que se encontra no limite entre o sistema periférico e o residual é, justamente, a que trata da intenção de permanecer o resto da vida na organização. Isso, provavelmente, é fruto das mudanças ocorridas no mundo do trabalho contemporâneo, no qual a ideia de permanecer ao longo de toda a carreira em uma organização tornou-se algo além de difícil, não desejável. Esses achados corroboram com a ideia defendida por Rego (2003) de que o comprometimento afetivo deveria ser estudado em duas categorias distintas no que se refere ao foco organizacional: a ligação afetiva/emocional propriamente dita (sentir prazer em falar bem da organização para pessoas externas) e o desejo de fazer a carreira futura dentro da mesma organização (futuro comum). O autor acredita que, em um tempo no qual a segurança no posto de trabalho é cada vez menos provável, a fidelidade dos seus empregados não pode ser traduzida como “amor para toda a vida”.

As questões relativas ao sentir a organização como se fosse sua e considerá-la como melhor lugar para trabalhar, também, não obtiveram centralidade nas respostas dos participantes. Embora considerem importante a identificação com a organização, o fato de assumir os objetivos e metas da mesma como se fossem seus e, até mesmo, os problemas, os trabalhadores demonstram manter certo distanciamento do sentimentos de se achar dono da empresa. Além disso, reconhecem que estar comprometido não significa fechar as perspectivas ao redor e acreditar que não existe nenhum outro lugar do mundo melhor que aquele. Estas respostas dos gestores suscitam uma discussão acerca de haver alguns itens pertencentes à escala afetiva do comprometimento que, talvez, possam ser considerados exagerados para o contexto atual. Talvez, não seja mais pertinente considerar que a intenção de permanecer sempre na organização, achá-la o melhor lugar para trabalhar e como se fosse sua sejam fatores necessários para que se entenda que um trabalhador possua um forte vínculo organizacional afetivo.

Conclui-se, portanto, que as características tidas como centrais pelos gestores entrevistados para que um trabalhador possa ser considerado comprometido estão todas associadas ao vínculo afetivo e, mais especificamente, se relacionam com identificação aos valores, o orgulho, interesse pelos objetivos e pelo destino da organização, vinculação emocional e sentir os problemas da organização como se fossem seus.

O último procedimento realizado com o objetivo de apreender os elementos esquemáticos do conceito de trabalhador comprometido foi a solicitação aos gestores no sentido de, a partir de dois conjuntos de atributos, darem um significado, em

forma de um rótulo verbal, a dois perfis de trabalhador comprometido (A – perfil de comprometimento instrumental, e B – perfil de comprometimento afetivo), cujos resultados estão descritos no Quadro 2.

Quadro 2 – Significados Atribuídos pelos Gestores aos Atributos de Trabalhador Comprometido

Participantes	Rótulo verbal perfil A (Comprometimento Instrumental)	Rótulo verbal perfil B (Comprometimento Afetivo)
E1G1	Acomodado	Comprometido / competente
E1G2	Mecanicista	Holístico
E1C1	Funcionário padrão	Engajado
E1C2	Básico	Comprometido
E2G1	Apto à função com adaptação relativa / parcialmente desmotivado	Motivado
E2G2	Comprometido consigo mesmo / com a carreira	Dedicado / veste a camisa / comprometido com a empresa
E2C1	Acomodado	Comprometido consigo mesmo e com a empresa
E2C2	Não tem maior envolvimento e comprometimento	Comprometido

Fonte: resultado da entrevista semiestruturada.

Como pode ser verificado, no caso do perfil A, dois participantes consideraram que os atributos relacionados ao trabalhador com vínculo instrumental podem ser associados aos de alguém “acomodado”, e as demais categorias atribuídas pelos gestores (básico, funcionário padrão, mecanicista, pouco envolvido e parcialmente desmotivado) denotam comprometimento passivo, ou mesmo uma avaliação negativa.

Já quando analisamos as respostas relacionadas ao perfil de trabalhador com vínculo afetivo, boa parte dos participantes refere-se ao mesmo como sendo o próprio trabalhador comprometido, reforçando a proposição anteriormente apresentada de que a ideia do comprometimento no senso comum está estreitamente relacionada a componentes afetivos. Todas as demais categorias atribuídas relacionam-se, direta ou indiretamente, com o conceito científico do comprometimento ou com seus correlatos, e podem ser considerados como atribuições de conotação positiva em relação ao laço que o trabalhador estabelece com a organização. Apenas um dos rótulos verbais estabelecidos pode ser relacionado (mas não diretamente) ao conceito de obediência (dedicado, veste a camisa, comprometido com a empresa). Todos os demais podem ser associados a alguém que faz o que lhe é solicitado e algo mais, que tenta trazer uma contribuição adicional seguindo seu próprio caminho e apresentando alternativas ao que lhe foi proposto, conforme se observa nos exemplos supracitados.

Para Moraes (2004), existe uma possível confusão na literatura gerencial entre comprometimento e obediência. O que se pode observar a partir dos resultados apresentados é que, para o grupo de gestores participantes deste estudo, tal confusão pode ser considerada parcialmente verdadeira. Na maioria das respostas apresentadas (principalmente nas não-espontâneas), a ideia do esforço extra e da contribuição adicional parece estar bem clara para os gestores quando se referem ao que consideram como sendo um trabalhador comprometido; inclusive, nas respostas espontâneas, esta ideia se mostra bastante pregnante nos esquemas dos mesmos. Os comportamentos mais típicos da obediência aparecem em diversas falas, mas, raramente, como sendo os mais importantes, e, sim, como algo básico, imprescindível para que os demais comportamentos se tornem possíveis.

Observa-se, ainda, que a visão do gestor sobre trabalhador comprometido parece se distanciar bastante de alguém que se mantém por não ter alternativas melhores ou por ter investido muito naquela organização, conforme já havia sido destacado na análise dos dois procedimentos anteriormente mencionados. Essa visão do gestor fica muito clara quando lhe é solicitado a atribuição de rótulos verbais aos perfis

de trabalhador, a partir das respostas espontâneas ao conceito e características de comprometimento e quando lhe é solicitado que escolha as características típicas de trabalhador comprometido.

O que se observa, na análise dos elementos esquemáticos do gestor acerca do conceito de comprometimento, é que os mesmos corroboram a afirmação de Solinger, Van Olffen e Roe (2008) de que o comprometimento instrumental não pode ser considerado como preditor de comportamentos considerados comprometidos e, sim, como preditor de intenção de permanência que, conforme já discutido, não está associado aos efeitos positivos do comprometimento.

Conclusão

Com base nos resultados encontrados no presente estudo, depreende-se que os gestores pesquisados relacionam o próprio conceito de comprometimento à sua base afetiva, considerando as características relacionadas à base instrumental como sendo típicas de alguém "acomodado", "funcionário padrão", "parcialmente desmotivado", "mecanicista", "pouco envolvido e comprometido", "básico" ou, na melhor das hipóteses, "comprometido consigo mesmo e com a carreira", conforme rótulos verbais atribuídos pelos próprios gestores.

Percebe-se, portanto, que os elementos esquemáticos do grupo de gestores pesquisado se aproximam muito mais do comprometimento de base afetiva. É interessante observar que, tanto quando submetidos a procedimentos mais estruturados (apresentação dos perfis, apresentação das características) quanto a questões abertas, as respostas dos gestores estiveram sempre mais relacionadas ao comprometimento afetivo. Nas questões abertas, surgiram alguns elementos que podemos associar à obediência, mas, foram citadas como sendo a base necessária para que os comportamentos de esforço extra ou contribuição adicional possam vir a emergir.

Faz-se, portanto, pertinente destacar alguns aspectos considerados como contribuições e outros percebidos como limites às conclusões apresentadas nesta pesquisa. Como contribuições, destaca-se, conforme já havia sido mencionado na introdução, que este tipo de estudo agrega para uma melhor compreensão do fenômeno do comprometimento, à luz de estratégias metodológicas diferentes das que predominam de forma hegemônica no campo. Entende-se que a diversificação contribui para o avanço na direção de tornar os conceitos mais claros e delimitados. Neste sentido, salienta-se que os resultados obtidos alimentam, ainda mais, a discussão acerca da conveniência de que as bases instrumental e normativa do comprometimento continuem a fazer parte integrante do construto. Tais discussões têm tomado corpo nos estudos acerca do comprometimento em virtude das questões teóricas ("esticamento" do conceito e pouca precisão) quanto empíricas (antecedentes e consequentes das bases antagônicas entre si). Observa-se que, para os gestores entrevistados, a base instrumental pode ser vista praticamente como a antítese do comprometimento, não fazendo sentido a sua permanência ao lado da base afetiva, que eles consideraram como o próprio conceito em questão. O mesmo ocorre em relação à postura mais passiva por parte do empregado, que, mesmo entre os gestores, não pode ser interpretada como comprometimento em si, mas, sim, como uma primeira condição para que o comprometimento possa vir a ser desenvolvido.

É importante considerar, ainda, alguns limites observados no desenvolvimento do presente estudo. Em primeiro lugar, a apresentação inicial de dois perfis distintos pode ter influenciado os gestores a enxergá-los como antagônicos entre si. Sugere-se, portanto, o desenvolvimento de novas investigações com instrumentos mais refinados que possam acessar os processos cognitivos dos sujeitos investigados com acurácia cada vez maior. Além disto, destaca-se a complexidade de acessar os conteúdos cognitivos dos participantes de modo a construir um modelo do que seriam seus esquemas. Essa complexidade acaba levando a uma necessidade de que o pesquisador lance mão de inferências próprias no momento de priorizar categorias e pressupor relações entre as mesmas. Embora se avalie que tal risco mereça ser destacado, não há, nessa

constatação, a ilusão da existência de uma ciência neutra, em que as percepções e inferências do pesquisador não precisem ser contempladas.

Por último, reconhece-se que existe uma limitação no que tange à realização de um estudo baseado, exclusivamente, na fala dos sujeitos. Os estudos sobre comportamento organizacional, inclusive os de comprometimento, carecem de investigações que articulem a fala à ação e a percepção ao que pode ser observado na prática do dia a dia. Sugere-se, portanto, que novos estudos possam vir a ser desenvolvidos neste sentido, contribuindo ainda mais para a compreensão da articulação entre o comprometimento e a cognição organizacional.

Referências

- ALLEN, N.J.; MEYER, J.P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, v.63, p.1-18, 1990.
- BAR-HAYIM, A.; BERMAN, G.S. The dimensions of organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, v.13, p. 379-387, jul. 1992.
- BASTOS, A.V.B. Cognição nas organizações de trabalho. In: ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; _____ (Org.) *Psicologia, organizações e trabalho e no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 177-206.
- _____. *Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato*. Tese (Doutorado) – Universidade de Brasília, UnB, Brasília, 1994.
- BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, n, 66, p. 32-40, 1960.
- BORGES-ANDRADE, J. E.; CAMESCHI, C.E.; SILVA, M.S. Comprometimento organizacional em instituições de pesquisa: diferença entre meio e fim. *Revista de Administração*, v.25, n.4, p. 9-43, 1990.
- BOWDITCH, J.L.; BUONO, A. F.. Liderança e o gerente. In: *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1992. p. 117-138.
- BROWN, R. Organizational commitment: clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of Vocational Behavior*, n. 49, p. 230–251, 1996.
- CARSON, K. D.; CARSON, P. P.; BEDEIAN, A. G. Development and construct of a career entrenchment measure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 68, p. 301-320, 1995.
- COOPER-HAKIM, A.; VISWESVARAN, C. The construct of work commitment: testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, v. 131, n. 2, p. 241-259, 2005.
- DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Toward a model of organizations as interpretation system. *Academy of Management Review*. v. 9, n. 2, p. 284-295, 1984.
- GUARESCHI, P.; JOVCHELOVITCH, S. *Textos em representações sociais*. Petrópolis: Vozes, 2003.
- HERSCOVITCH, L.; MEYER, J.P. Commitment to organization change: extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, v. 87, n. 3, p. 474-487, 2002.
- JAROS, S. et al. Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: an evaluation of eight structural equation models. *Academy Of Management Journal*, v. 5, n. 36, p.952-995, 1993.
- KLEIN, H. J.; MOLLOY, J. C.; COOPER, J. C. Conceptual foundations: construct definitions and theoretical representations of workplace commitments. In:

Commitment in organizations: accumulated wisdom and new directions. New York: Routledge Academic, 2009. p.3-36.

MATHIEU, J.E.; ZAJAC, D.M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, v. 108, n. 2, p. 171-194, 1990.

MEDEIROS, C. A. F. et al . Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 7, n. 4, p. 187-209, dez., 2003.

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

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

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.

_____; _____; TOPOLNYTSKY, L. Commitment in a change world of work. *Canadian Psychology*, n. 39, p. 83-93, 1998.

_____; HERSCOVITCH, L.. Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, v. 11, n. 3, p. 299-326, 2001.

MORAIS, J.H.M. *Comprometimento e desempenho organizacional: um estudo hierárquico multinível (HLM) no sistema público de ensino da Bahia.* Dissertação (Mestrado) - Curso de Psicologia, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2004.

MORROW, P.C. Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, v.8, n.3, p.486-500, 1983.

MOWDAY, R.T. Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, v. 8, n. 4, p. 387-401, 1998.

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

O´REILLY, C.A.; CHATMAN, J. Organizational commitment and psychology attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, v.71, p. 492-499, 1986.

OSIGWEH, C. Concept fallibility in organizational science. *The Academy of Management Review*, v.14, n. 4, p. 579-594, 1989.

REGO, A. Comprometimento organizacional e ausência psicológica – afinal, quantas dimensões? *RAE*, v. 43, n. 4, p. 25-35, 2003.

RODRIGUES, A. C. A. *Do comprometimento de continuação ao entrenchamento organizacional: o percurso de validação da escala e análise da sobreposição entre os construtos.* 2009. Dissertação (Mestrado) – Curso de Psicologia, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

SIQUEIRA, M.M.M.; GOMIDE, S.J. Vínculos do trabalhador com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.* Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 300-330.

SILVA, E.E. *Trabalhador comprometido X obediente: explorando os limites conceituais e empíricos entre os construtos.* Dissertação (Mestrado) – Curso de Psicologia, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

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

WHITENER, E.M.; WALZ, P.M. Exchange theory determinants of affective and continuance commitment and turnover. *Journal of Vocational Behavior*, v. 42, p. 265-281, 1993.

Artigo recebido em 15/06/2010.

Última versão recebida em 07/11/2011.

Artigo aprovado em 09/01/2012.