

## COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM BALANÇO DOS RESULTADOS E DESAFIOS QUE CERCAM ESSA TRADIÇÃO DE PESQUISA\*

■ **Antonio Virgílio Bittencourt Bastos**  
Mestre em Educação pela USP, Doutorando em  
Psicologia Organizacional e Professor na  
Universidade Federal da Bahia.

\* **RESUMO:** A literatura sobre comprometimento organizacional é revisada, construto intensamente investigado a partir dos anos setenta no estudo do comportamento microorganizacional. No primeiro segmento, detém-se na análise dos problemas conceituais que cercam tal tradição de pesquisa, confrontando cinco principais enfoques quanto ao seu conceito e estratégia de operacionalização de comprometimento. No segundo, apóia-se em resultados de três meta-análises, para apresentar os principais resultados da pesquisa sobre o construto. Apontam-se as necessidades de se priorizar os problemas conceituais e de se investir em estratégias metodológicas alternativas.

\* **PALAVRAS-CHAVE:** Comprometimento organizacional, vínculos indivíduo-organização, atitudes no trabalho, problemas conceituais na pesquisa organizacional.

\* **ABSTRACT:** Organizational commitment is an important construct in micro-organizational behavior research. It has been extensively studied since the seventies, but many conceptual and methodological problems have not received sufficient attention. This paper analyses some of these problems and discusses methodological perspectives related to this research area. Five theoretical approaches to commitment are described and different strategies for the operationalization of the construct are presented. The paper then provides a summary of the principal results empirically constructed within this research tradition. Finally, methodological alternatives to improve the research about organizational commitment are outlined.

\* **KEY WORDS:** Organizational commitment, employee-organization linkages, job attitudes, conceptual problems in organizational research.

\* O presente artigo é uma versão ampliada do trabalho apresentado na XVI Reunião Anual da ANPAD (Canela, RS, 1992) e publicado nos Anais do evento.

## INTRODUÇÃO

As aceleradas transformações sociais, demográficas, culturais e tecnológicas em curso têm um profundo impacto nos ambientes de trabalho, impondo a necessidade de novos formatos organizacionais e gerando novas expectativas, demandas e atitudes da força de trabalho. Tais alterações configuram ambientes altamente instáveis que exigem contínuo ajustamento das organizações e maior capacidade de antecipar-se a tais mudanças, para garantir a sua sobrevivência e/ou o seu crescimento. As atuais mudanças têm transformado a competitividade, a tecnologia, a flexibilidade e a modernização em questões diretamente vinculadas à sobrevivência das organizações.<sup>1</sup>

Inseridas na busca de produtividade e qualidade emergem novas perspectivas de se lidar com o patrimônio humano das organizações. Como assinalam Harman e Horman<sup>2</sup> num ambiente de crescente competitividade, uma empresa necessita atrair e manter os profissionais mais competentes e criativos caso deseje prosperar. Nesse sentido, a questão de recursos humanos surge como central nos anos oitenta como colocam Fernandes e Boog<sup>3</sup>. As inovações tecnológicas se frustram ou perdem a sua força caso a organização não disponha de um patrimônio humano efetivamente comprometido com o trabalho e que nele encontre condições de auto-realização e crescimento.

O pressuposto que guia a maior parte da pesquisa e, certamente, a quase totalidade das intervenções é o de que altos níveis de comprometimento do indivíduo com a organização é algo altamente positivo ou benéfico para ambos. Essa noção ficou expressa no clássico trabalho de Whyte<sup>4</sup>, *The Organization Man*, ao descrever a emergência de uma "ética social ou burocrática" que, em larga medida, substitui a ética protestante". Nas suas palavras, essa ética social seria um corpo de idéias que tornam moralmente legítimas as pressões da sociedade contra o indivíduo e cujas proposições básicas são:

- a crença no grupo como fonte de criatividade;

- a crença de que a necessidade básica do indivíduo é o sentimento de pertinência a um grupo; e,
- a crença na aplicação da ciência para obter esse sentimento de pertinência. Randall<sup>5</sup>, todavia, sistematiza a contribuição de diversos teóricos e pesquisadores acerca das conseqüências positivas e negativas de baixo, moderado e alto níveis de comprometimento para o indivíduo e para a organização, rompendo a visão simplista que embasa muitos estudos sobre comprometimento organizacional.

Quer positivas, quer negativas, as evidências do impacto que a intensidade deste vínculo gera nos próprios indivíduos, nas organizações e, por extensão, na sociedade como um todo, explica o crescente interesse científico em estudá-lo. Esse interesse é ampliado pela constatação de que as mudanças sócio-econômicas, tecnológicas e culturais em andamento têm enfraquecido a intensidade do vínculo indivíduo-organização.<sup>6</sup>

O presente trabalho busca reconstituir a tradição da investigação sobre comprometimento organizacional, discutindo suas múltiplas vertentes de conceituação e mensuração, apresentando uma síntese dos resultados empíricos já acumulados e apontando problemas e desafios que cercam a pesquisa neste domínio. Para consecução deste objetivo apoiamos-nos no exame da literatura sobre o tema.

### O VÍNCULO INDIVÍDUO-ORGANIZAÇÃO: PRINCIPAIS VERTENTES TEÓRICO- CONCEITUAIS

Examinando-se a trajetória das teorias organizacionais, quanto à compreensão dos determinantes do comportamento humano na situação de trabalho, observa-se a proliferação de construtos intrapsíquicos, na sua maioria de natureza atitudinal. Tais construtos buscam dar conta de tudo o que o indivíduo traz consigo para a situação de trabalho e de como processa psicologicamente os eventos que aí ocorrem.

A "ruptura" com as explicações tayloristas (centradas, sobretudo, no equipamento biológico do indivíduo e em aspectos do ambiente físico de trabalho), efetivada pelos teóricos das relações humanas, é

1. FLEURY, M.T.L. Mudanças e persistências nos modelos de gestão de pessoal em setores de tecnologia de ponta - o caso brasileiro em contraponto com o japonês. *Revista de Administração*, v. 25, n.4, p. 13-21, 1991.

2. HARMAN, W. ; HORMAN, J. *O trabalho criativo - o papel construtivo dos negócios numa sociedade em transformação*. São Paulo: Cultrix, 1992.

3. FERNANDES, E.C.; BOOG, G.G. Gerência de recursos humanos: obstáculos e oportunidades dos anos 80. *Revista de Administração*, v.18, n.4, p. 88-90, 1984.

4. WHYTE Jr., W.H. *The Organization Man*. New York: Simon & Schuster, Inc, 1956.

5. Para a autora, os custos associados a altos níveis de comprometimento sobrepõem-se às suas vantagens. Além de trazer impactos nas relações família-trabalho, alto comprometimento pode restringir a flexibilidade da organização. Ver: RANDALL, D.M. Commitment and the organization: the organization man revisited. *Academy of Management Review*, v. 12, n. 3, p. 460-471, 1987.

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

o marco a partir do qual proliferam esses construtos psíquicos, impulsionando as investigações sobre motivação no trabalho que se transformou no eixo básico de investigação do comportamento do trabalhador, na perspectiva psicológica.

Além das teorias motivacionais propriamente ditas, surgem e consolidam-se tradições de pesquisa sobre construtos específicos, quer de natureza cognitiva ou afetiva, que foram tomados para explicar e prever o comportamento do trabalhador. Entre estes encontram-se, para citar apenas os mais intensivamente estudados, os construtos de satisfação e de comprometimento no trabalho. Como assinala O'Reilly<sup>7</sup>, motivação e atitudes no trabalho continuam sendo os temas mais investigados no estudo do comportamento microorganizacional.

Para a compreensão do comportamento humano no trabalho, o estudo do comprometimento tem superado o de satisfação, por ser uma medida mais estável ou menos sujeita à flutuação<sup>8</sup>, podendo ser, teoricamente, um melhor preditor de vários produtos humanos no contexto de trabalho, a exemplo de rotatividade, absenteísmo e qualidade do desempenho.

O estudo sobre comprometimento diversifica-se amplamente devido aos múltiplos objetos que podem funcionar como alvos deste vínculo do trabalhador – a exemplo da organização, sindicato, valores, profissão, trabalho, todos se constituindo em linhas de investigação próprias, embora partilhem problemas comuns e exista a consciência da necessidade de integrá-las.

Mesmo em se tratando de tomar a organização como fonte do vínculo, pouca concordância existe quanto ao significado do termo "comprometimento". Mowday, Porter e Steers listam dez diferentes definições oriundas das pesquisas sobre comprometimento organizacional, concluindo: "dessas definições, fica claro que não existe um verdadeiro consenso com relação à definição do construto"<sup>9</sup>. Na realidade, podem ser identificadas distintas abordagens do construto que implicam em conceituação e propostas de mensuração diferenciadas.

A figura 1 sintetiza as principais abordagens de comprometimento organizacional. À diversidade de definições, com

raízes em distintas disciplinas científicas que contribuem para a compreensão do comportamento organizacional, associam-se operacionalizações diversas do construto, o que se constitui em uma fonte adicional e importante de fragmentação da área.

O peso das vertentes de pesquisa apresentadas é bastante diferenciado, considerando-se o volume de estudos gerado. Este campo de investigação encontra-se dominado pela abordagem atitudinal/afetiva que caracteriza o clássico trabalho de Mowday e colaboradores<sup>10</sup>, vindo a seguir, os estudos embasados na tradição iniciada por Becker<sup>11</sup> e rotulada de *side-bet*. Após o exame mais detalhado destas duas abordagens de pesquisa, deteremos-nos na apresentação dos demais enfoques que, apesar do impacto reduzido em termos quantitativos, possuem marcas bem distintas quanto ao tratamento deste construto.

### O enfoque "afetivo"

A perspectiva analítica, consolidada no clássico trabalho de Mowday, Porter e Steers, enfatiza a natureza afetiva do processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização. As três dimensões utilizadas pelos autores para definição do construto ressaltam, além da noção de identificação,

- os sentimentos de lealdade;
- o desejo de permanecer; e,
- de se esforçar em prol da organização.

"Quando o comprometimento é assim definido, ele representa algo além da simples lealdade passiva a uma organização. Ele envolve uma relação ativa, na qual o indivíduo deseja dar algo de si próprio para contribuir com o bem-estar da organização"<sup>12</sup>. Nesta perspectiva atitudinal, o comprometimento seria um estado no qual o indivíduo se identifica com uma organização e seus objetivos e deseja manter-se como membro de modo a facilitar a consecução desses objetivos.<sup>13</sup>

As raízes deste enfoque encontram-se nos trabalhos de A. Etzioni que relaciona mecanismos utilizados pelas organizações para obtenção da obediência/concordância a padrões de envolvimento gerados entre trabalhadores. Há proximida-

7. O'REILLY, C.A. Organizational behavior: where we've been, where we're going. *Annual Review of Psychology*, v. 42, p. 427-458, 1990.

8. ARYEE, S.; HENG, L.J. A note on the applicability of an organizational commitment model. *Work and Occupation*, v. 17, n. 2, p. 229-239, 1990.

9. MOWDAY, R.T.; PORTER, L.W.; STEERS, R.M. Op. cit., p.21.

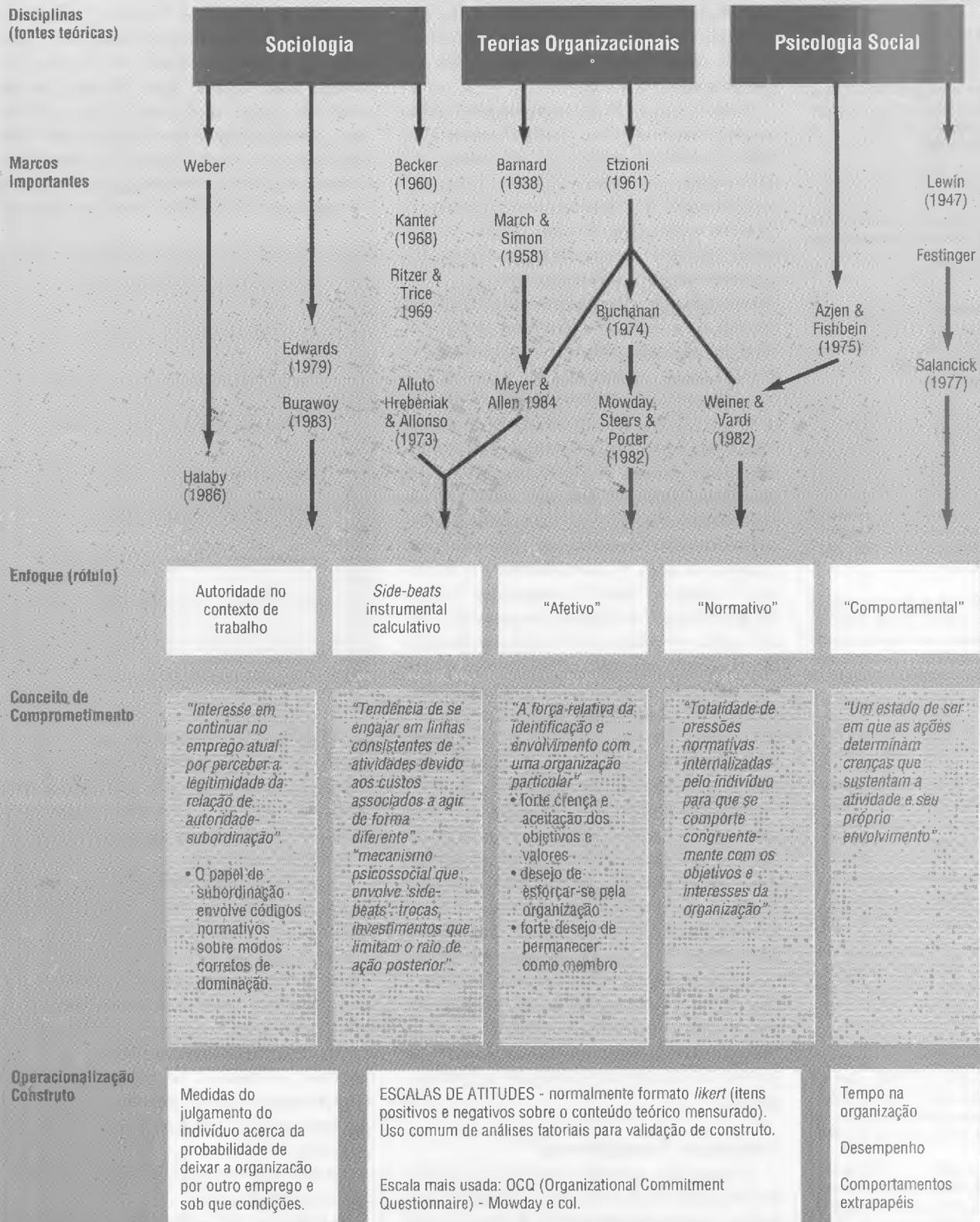
10. Idem, *ibidem*.

11. BECKER, H.S. Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, v. 66, p. 32-40, 1960.

12. MOWDAY, R.T.; PORTER, L.W.; STEERS, R.M. Op. cit., p.27. É importante assinalar que os autores, embora se definam por trabalhar comprometimento como um conceito atitudinal, destacam que ele pode ser inferido não apenas das crenças e opiniões dos indivíduos, mas também das suas ações. Assinalam, também, que o comprometimento com a organização não exclui a probabilidade de comprometimento como outros aspectos do ambiente, tais como a família, o sindicato, o partido político, por exemplo.

13. MOWDAY, R.T.; STEERS, R.M.; PORTER, L.W. The measurement of Organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, v. 14, p.225.

Figura 1: Abordagens conceituais e respectivas fontes teóricas na investigação do "Comprometimento Organizacional"



14. BUCHANAN, B. Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, v. 19, p. 533-546, 1974.

15. 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.

16. KOSLOWSKY, M., CASPY, T.; LAZAR, M. An empirical comparison of commitment scales. *Journal of Applied Social Psychology*, v. 20, n. 13, p. 1063-1075, 1990.

17. MORROW, P.C.; McELROY, J.C. On assessing of work commitment. *Academy of Management Review*, v. 8 n. 3, p. 486-500, 1986.

18. BORGES-ANDRADE, J.E.; ASANASIEF, R.S.; SILVA, M.S. Comprometimento organizacional em instituições de pesquisa: diferença entre meio e fim. Anais do XIV Simpósio Nacional de Pesquisa de Administração em Ciência e Tecnologia. PAC-TO/FEA/USP, 1989.

19. BASTOS, A.V.B. *Medidas de comprometimento no contexto de trabalho: um estudo preliminar de validade discriminante*. (trabalho encaminhado para publicação), 1992.

20. Entre os trabalhos que apresentam modelos mais sofisticados destacamos: MATHIEU, J.E. A causa model of organizational commitment in military training environment. *Journal of Vocational Behavior*, v. 16, p. 299-311, 1989; MOTTAZ, C.J. Determinants of organizational commitment. *Human Relations*, v. 41, p. 467-482, 1988. FLORKOWSKI, G.W.; SCHUSTER, M.H. Support for profit sharing and organization commitment: a path analysis. *Human Relations*, v. 45, n. 5, p. 507-523.

21. BECKER, H. S. Op. cit.

22. RITZER, G.; TRICE, H.M. An empirical study of Howard Becker's side-bet theory. *Social Forces*, v. 47, p. 475-479, 1969.

23. ALLUTO, J.; HREBINIAK, L.G.; ALONSO, R. On operationalizing the concept of commitment. *Social Forces*, v. 20, p. 448-454, 1973.

de, sobretudo, com o envolvimento "moral" que, em oposição àquele resultante das trocas indivíduo-organização, envolve a identificação e introjeção dos valores organizacionais pelo trabalhador. O trabalho de Buchanan<sup>14</sup> já assume como elemento central do construto a idéia de identificação com valores.

Nesta perspectiva, comprometimento organizacional tem sido mensurado através de uma escala de atitudes, formato Likert, contendo 15 itens, proposta por Mowday e colaboradores. Tal escala envolve afirmações que exploram os conteúdos das três dimensões assinadas anteriormente, incluindo itens que avaliam intenções comportamentais (desejo de permanecer ou deixar a organização). Muitos estudos têm atestado que a escala possui propriedades psicométricas adequadas (confiabilidade de .88 para a versão completa e .85 para a versão reduzida de 9 itens, na meta-análise de Mathieu e Zajac.<sup>15</sup> Existe alguma controvérsia quanto à sua natureza uni ou multidimensional (ver, por exemplo, resultados dos estudos de Koslowsky, Caspy e Lazar,<sup>16</sup> e de Morrow e McElroy.<sup>17</sup> Aqui no Brasil, a escala foi validada por Borges-Andrade, Asanasief e Silva<sup>18</sup> para servidores de uma instituição de pesquisa agropecuária, onde se encontrou uma estrutura unifatorial e coeficiente de confiabilidade de .82. Em outro estudo, Bastos<sup>19</sup> confirma a natureza unifatorial da escala tendo encontrado um coeficiente de confiabilidade de .87.

Nesta vertente encontram-se os estudos que desenvolvem modelos explicativos mais ricos e abrangentes acerca dos determinantes do comprometimento do trabalhador, sendo freqüentes o uso de análises de regressão múltipla e *path analysis*.<sup>20</sup> A diversidade de variáveis e formas de mensurá-las impedem que já se tenha um quadro suficientemente claro de como interagem os múltiplos antecedentes na determinação de níveis de comprometimento organizacional.

### O enfoque "instrumental"

A segunda grande vertente se apóia na tradição iniciada por Becker<sup>21</sup> em que o comprometimento é visto como função das recompensas e custos asso-

ciados com a condição de integrante da organização. Após criticar as explicações correntes de comprometimento, Becker afirma que falta especificar-se o que caracteriza este "estado" independentemente dos comportamentos que busca prever, afastando-se de uma definição tautológica. Para Becker, o conceito de comprometimento visa a superar a insuficiência das explicações correntes para a consistência do comportamento, ou para o fato de que indivíduos se engajam em linhas consistentes de

As inovações tecnológicas se frustram ou perdem a sua força caso a organização não disponha de um patrimônio humano efetivamente comprometido com o trabalho e que nele encontre condições de auto-realização e crescimento.

atividades, que persistem ao longo de algum período de tempo. Embora diversificadas, as atividades são vistas pelo ator como perseguindo um mesmo objetivo e implicam na rejeição de outras alternativas possíveis.

Comprometimento seria, então, um mecanismo psicossocial cujos elementos *side-bets* ou conseqüências de ações prévias (recompensas e custos) que impõem limites ou restringem ações futuras. No caso, uma linha consistente de ação seria, por exemplo, a permanência do indivíduo na organização; *side-bets* (ou trocas laterais) seriam os múltiplos investimentos feitos pelo indivíduo (desenvolvimento de habilidades, contribuições para fundos de pensão, por exemplo) que tornam custoso o abandono da organização.

O enfoque de Becker foi operacionalizado, inicialmente, por Ritzer e Trice<sup>22</sup> e

por Alluto, Hrebiniak e Alonso<sup>23</sup> que propuseram escalas de mensuração que avaliam a probabilidade do trabalhador deixar a organização caso recebesse alguns incentivos fora, tais como melhor pagamento, maior *status* e maior liberdade.

Atualmente, essa tradição de pesquisa une-se a uma corrente oriunda das teorias organizacionais, com antecedentes nas idéias de Barnard, March e Simon<sup>24</sup>. Tais autores ressaltavam que vínculos fortes podem emergir quando as organizações atendem às necessidades e expectativas trazidas pelo trabalhador. Esta perspectiva instrumental também aparece como uma das modalidades de envolvimento propostas por Etzioni (o "comprometimento calculativo").

Os trabalhos desenvolvidos por Meyer e Allen<sup>25</sup> demarcam os tipos de comprometimento oriundos dos enfoques afetivo e instrumental e propõem instrumentos específicos para mensurar cada um deles. McGee e Ford<sup>26</sup> e Meyer, Allen e Gellatly<sup>27</sup> relatam evidências de que existem tipos distintos de comprometimento organizacional.

### O enfoque "sociológico"

Num terceiro enfoque, com origem na Sociologia, conquanto partilhando a influência de correntes do pensamento sociológico distintas de Becker, Halaby<sup>28</sup> analisa o *attachment* (apego) à organização empregadora reunindo as idéias de Weber (especialmente a sua teoria da autoridade) e de teóricos marxistas como Edwards e Burrawoy.

De início, o autor contrapõe os enfoques denominados "valor capital" (subjacente às teorias econômicas que tratam o abandono do emprego) e "satisfação no trabalho/comprometimento organizacional" (aplicado especialmente nos estudos de rotatividade), uma abordagem sociológica rotulada de "autoridade no contexto de trabalho". *A priori*, ela é considerada compatível e complementar ao enfoque econômico do "valor de capital".

Nesta terceira perspectiva, "o vínculo do trabalhador é conceitualizado em termos das relações de autoridade que governam o controle do empregador e a subordinação dos trabalhadores".<sup>29</sup> Considerando que a

característica estrutural proeminente nas relações de emprego nas economias capitalistas é a subordinação do trabalhador, os modelos explicativos do 'apego' não podem deixar de considerá-la. Para o autor, os trabalhadores trazem para o contexto de trabalho, além de uma orientação básica para os seus papéis de subordinados, um conjunto de códigos normativos que especificam maneiras moralmente corretas de dominação. Assim, conclui Halaby: "dentro deste quadro de referência, o 'apego' do trabalhador não está na dependência do 'amor' nem do 'dinheiro' e sim da percepção de legitimidade do regime de governo do empregador".<sup>30</sup>

Em trabalho mais recente, Halaby e Weakliem<sup>31</sup> conceituam "apego" como o interesse do trabalhador em permanecer no seu emprego atual ou a expectativa de utilidade atribuída, pelo trabalhador, a dois cursos de ação – permanecer *versus* buscar novo emprego. Os autores afirmam que tal conceituação captura a essência do que alguns chamam de "comprometimento organizacional" embora seja mais neutro e despido da conotação psicológica e afetiva associada a este termo. Concluem os autores: "além do mais, na nossa definição simples de permanecer X sair, o attachment pode ser revelado por expressões verbais e/ou comportamentais de um trabalhador...".<sup>32</sup>

### O enfoque "normativo"

Esse quarto enfoque nasce da intersecção entre a teoria organizacional de Etzioni e a Psicologia Social, especialmente os trabalhos de Azjen e Fishbein<sup>33</sup> acerca da estrutura das atitudes e do seu poder preditivo em relação ao comportamento. Os trabalhos de Weiner<sup>34</sup> e Wiener e Vardi<sup>35</sup> expõem esse novo enfoque para o comprometimento organizacional. Num quadro de referência denominado normativo-instrumental, Weiner e Vardi trabalham com os conceitos de sistemas cultural e motivacional na determinação do comportamento humano nas organizações. Cultura é definida como o conjunto de valores partilhados que produzem pressões normativas sobre os membros. Tais pressões associam-se ao sistema de recompensas (motivação instrumental) para influenciar o comportamento.

24. PENLEY L.; GOULD, S. Etzioni's model of organizational involvement: a perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, v.9, p. 43-59, 1988.

25. MEYER, J.P.; ALLEN, N. Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, v. 69, p. 372-368, 1984; \_\_\_\_\_ Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: a longitudinal analysis. *Journal of Occupational Psychology*, v. 61, p. 195-209, 1988.

26. MCGEE, G.W.; FORD, R.C. Two (or more?) dimensions of organizational commitment: re-examination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, v.72, p. 638-641, 1987.

27. MEYER, J.P. ALLEN, N.J.; GELLATLY, I.R. Affective and continuance commitment to the organization: evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, v. 75, n. 6, p. 710-720, 1990.

28. HALABY, C.N. Worker attachment and workplace authority. *American Sociological Review*, v. 51, p. 634-649, 1986.

29. Idem *ibidem*, p. 635.

30. Idem *ibidem*, p. 635.

31. HALABY, C.N.; WEAKLIEM, D.L. Worker control and attachment to the firm. *American Journal of Sociology*, v. 95 n. 3, p. 549-591, 1989.

32. HALABY, C.N., WEAKLIEM, D.L. Op. cit., p. 551.

33. AZJEN, I.; FISHBEIN, M. *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Inc., 1980.

34. WEINER, Y. Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review*, v. 7, p. 418-428, 1982.

35. WEINER, Y.; VARDI, Y. Relationships between organizational culture and individual motivation - a conceptual integration - a conceptual integration. *Psychological Reports*, v. 67, p. 295-306, 1990.

O construto comprometimento é conceitualizado como o conjunto de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que se comporte congruentemente com os objetivos e interesses da organização. Ele surge da interface entre os sistemas cultural e motivacional e aproxima-se do conceito de norma subjetiva apresentado por Azjen e Fishbein. A cultura organizacional pode atuar diretamente no sentido de produzir membros “comprometidos”, exercendo uma influência estável e de longo prazo sobre o comportamento no trabalho. Diga-se de passagem, as pressões culturais, a depender do tipo de valores, podem ou não ser construtivas do ponto de vista da organização.

Isso implica que as pressões normativas predis põem o indivíduo para se comportar segundo padrões internalizados. *“Quanto mais forte o comprometimento, maior a predisposição do indivíduo guiar as suas ações por padrões internalizados, mais do que considerações racionais acerca das conseqüências dessas ações. Assim, indivíduos comprometidos apresentam certos comportamentos não porque eles calculam que, em os apresentando, obterão benefícios pessoais, mas porque eles acreditam que é certo e moral fazê-lo”*.<sup>36</sup>

Dois outros elementos importantes do modelo teórico apresentado por Wiener e Vardi merecem destaque: **a.** as pressões internalizadas manifestam-se em padrões de comportamentos que possuem como características o sacrifício pessoal, a persistência e a preocupação pessoal; **b.** os valores e normas partilhados que geram o comprometimento, associados às crenças instrumentais (relativas às conseqüências prováveis de um determinado desempenho), explicam as intenções comportamentais. Essas, por sua vez, são antecedentes dos comportamentos propriamente ditos, sobre os quais atua o sistema de recompensas da organização.

Como se percebe, esta vertente teórica procura articular dois planos de análise: o organizacional, através do conceito de cultura e o individual, através da motivação e do comportamento. A nível operacional, os principais construtos do modelo são mensurados, coerentes com o modelo de Azjen e Fishbein, através de escalas apropriadas, numa perspectiva quantitativa.

### O enfoque “comportamental”

A última abordagem constante na figura 1 traz a influência da Psicologia Social e insere o comprometimento nas teorias de atribuição, aceitando que a avaliação de comprometimento, pelo trabalhador, é feita para manter a consistência entre os seus comportamentos (volitivos, explícitos, tais como o de continuar na organização) e as suas atitudes. Para Kiesler e Sakamura<sup>37</sup> o comprometimento é um vínculo do indivíduo com atos ou comportamentos, fazendo com que as cognições relativas a tais atos se tornem mais resistentes a mudanças posteriores. Em outras palavras, comprometimento pode ser equiparado com sentimentos de auto-responsabilidade por um determinado ato, especialmente se eles são percebidos como livremente escolhidos, públicos e irrevogáveis. Existe, portanto, um círculo de auto-reforçamento no qual o comportamento leva ao desenvolvimento de atitudes que, por sua vez, leva a comportamentos futuros, resultando em um lento e consistente crescimento do vínculo comportamental e psicológico do indivíduo com a organização.

De acordo com Salancik<sup>38</sup>, as pessoas se tornam comprometidas pelas implicações de suas próprias ações. Existe uma pressão psicológica para que o indivíduo se comporte de forma consistente com as implicações do seu comportamento prévio. Três aspectos dessas ações prévias são importantes para determinar níveis de comprometimento:

- volição – a percepção de que a ação foi desempenhada por livre escolha faz com que o indivíduo se sinta pessoalmente responsável pelo ato;
- reversibilidade – quanto mais o indivíduo percebe que o comportamento não pode ser revertido ou que isso envolve altos custos, maior o seu comprometimento com o determinado curso de ação; e,
- caráter público ou explícito do ato – a percepção de que outras pessoas significativas (família, amigos, colegas etc.) tomam conhecimento do seu comportamento aumenta a probabilidade de vir a se comportar de forma congruente.

36. Idem ibidem, p. 300.

37. KIESLER, C.A.; SAKAMURA, J.A. A test of a model for commitment. *Journal of Personality and Social Psychology*, v.3, p. 349-353, 1966.

38. SALANCIK, G.R. Commitment and the control of organizational behavior and belief. In, STAW, B.M. (ed.) *Psychological Dimensions of Organizational Behavior*. New York: MacMillan Publishing Company, p. 306-312, 1991.

Nesta perspectiva, Salancik considera importante focalizar manifestações observáveis de comprometimento ou a busca de elementos que distinguem um "ato comprometido" de um "não comprometido". Assim, a avaliação do comprometimento não pode se limitar a verbalizações dos indivíduos, como nos enfoques que utilizam escalas de atitudes. Comprometimento seria observável em comportamentos que vão além das expectativas normatizadas pela organização para o indivíduo. A assiduidade, o

Comprometimento pode ser equiparado com sentimentos de auto-responsabilidade por um determinado ato, especialmente se eles são percebidos como livremente escolhidos, públicos e irrevogáveis.

tempo no emprego, a qualidade adicional no desempenho de tarefas são alguns dos indicadores utilizados para operacionalizar o construto.

Estudos como os de O'Reilly e Caldwell<sup>39</sup> e Kline e Peters<sup>40</sup> operacionalizam esta vertente teórica, analisando as características do comportamento apontadas por Salancik que afetam o comprometimento. Este, contudo, não é observado diretamente e sim mensurado através de itens de escalas que descrevem comportamentos e não crenças, opiniões e sentimentos como nas escalas mais usadas.

Frente a tão diversificadas abordagens de um fenômeno, o que podemos concluir? Estariam todas elas tocando em aspectos parciais, sem oferecer uma visão completa e abrangente do fenômeno? Por serem tradições teórico-metodológicas distintas, dever-se-ia buscar

aquela mais apropriada ou a que recebeu maior suporte empírico, descartando-se as demais?

No atual estágio da pesquisa, não existem respostas claras a tais indagações. As críticas entre as abordagens é extensa, especialmente em relação ao enfoque dominante proposto por Mowday e colaboradores.<sup>41</sup> O caminho mais adotado tem sido o de formular uma tipologia de comprometimentos, como fazem Allen e Meyer<sup>42</sup> com cada enfoque teórico sendo tomado como uma modalidade de comprometimento. Conquanto seja um caminho alternativo, ele expõe, de forma clara, o problema de que o próprio conceito de comprometimento contém elementos teóricos dos processos hipotetizados como relevantes para o seu desenvolvimento.

É pertinente, portanto, a crítica de que a confusão quanto ao uso do conceito surge da falha em diferenciar antecedentes e consequentes do comprometimento<sup>43</sup>. A inclusão de intenções comportamentais (de permanecer, de se esforçar) no conceito de Mowday é responsável por algumas relações enganosas entre comprometimento e rotatividade. Osigweh<sup>44</sup> considera que a definição tão ampla de comprometimento, envolvendo atitude e comportamento, seria um inadequado alongamento do conceito que resulta em imprecisão e redundância.

Assim, seria avanço, o modelo de Wiener<sup>45</sup> que exclui intenções do núcleo definidor de comprometimento e as toma como um elemento intermediário entre ele e o comportamento propriamente dito. Um conceito mais "enxuto" também existe no enquadre proposto por Halaby<sup>46</sup>, só que, neste caso, antagonicamente, comprometimento identifica-se com intenções comportamentais, sendo eliminados os elementos subjetivos.

Uma outra fonte de críticas origina-se do próprio conceito de organização. "Está distante de ser claro a que organização, que secção ou nível da organização o conceito se refere, inclusive na prática, quando os dados estão sendo coletados".<sup>47</sup> Reichers<sup>48</sup> parte do pressuposto de que as organizações não são algo monolítico ou uma entidade indiferenciada que elicia uma identificação por parte do indivíduo; pelo contrário, elas são constituídas de múltiplos segmentos que nem sempre partilham os

39. O'REILLY, C.A.; CALDWELL, D.F. The commitment and job tenure of new employees: some evidences of postdecisional justification. *Administrative Science Quarterly*, v. 26, p. 597-616.

40. KLINE, C.J.; PETERS, L.H. Behavioral commitment and tenure of new employees: a replication and extension. *Academy of Management Journal*, v.34, n. 1, p. 194-204.

41. MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R.M. Op. cit.

42. 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, n.1, p. 1-18, 1990.

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

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

45. WEINER, Y. Op. cit.

46. HALABY, C. N. Op. cit.

47. GUEST, D.E. Employee commitment and control. In: HARTLEY J.F.; STEPHENSON G.M. (eds.) *Employment relations: the Psychology of influence and control at work*. Blackwell: Oxford, 1991, p. 15.

48. REICHERS, A.E. A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, v. 10, n. 3, p. 508-514, 1985.

mesmos objetivos e valores. Entre esses segmentos destacam-se, por exemplo, a cúpula gerencial, o grupo de trabalhadores, os consumidores ou clientes, os sindicatos. Esse pressuposto traz claras implicações para o estudo do comprometimento organizacional que deveria, a exemplo do que ocorre com o conceito de satisfação no trabalho, ser além de uma medida global, decomposto em compromettimentos específicos.

A reconceitualização de comprometimento organizacional como uma série de compromissos múltiplos com vários grupos, tanto dentro quanto fora da organização, é proposta por Reichers. "Esses compromettimentos refletem um complexo e às vezes problemático apego à organização que não é evidente na abordagem global..."<sup>49</sup>. Tal abordagem abre perspectiva para o estudo de possíveis conflitos entre alvos de comprometimento dentro da organização, o que vemos no trabalho de Reichers.<sup>50</sup> Analisando profissionais de um Serviço de Saúde Mental, o autor encontrou que alto comprometimento organizacional relaciona-se à identificação do profissional com os valores e objetivos da coalizão dominante (da cúpula gerencial). A existência de conflito entre as orientações do indivíduo e da gerência superior diminui o nível de comprometimento organizacional. A medida global de comprometimento organizacional não se correlacionou significativamente com medidas específicas de comprometimento frente a outras "facetas" ou "segmentos" na organização o que, para o autor, fortalece a sua perspectiva de análise deste fenômeno.

#### **OS ACHADOS EMPÍRICOS – ANTECEDENTES, CORRELATOS E CONSEQÜENTES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

No presente segmento procuraremos sintetizar os resultados da investigação neste domínio. Esse trabalho é facilitado pela existência de três recentes meta-análises realizadas por Mathieu e Zajac, Cohen e Lowenberg e Randall.<sup>51</sup> A primeira, mais extensa, analisa os resultados do estudo tanto na vertente "afetiva" como na "instrumental"; a segunda detém-se nesta última abordagem buscando evidências sobre a teoria do *side-bet*; a terceira

sumariza os resultados das relações entre comprometimento e produtos do trabalho (conseqüentes), analisando os efeitos de distintas decisões metodológicas.

Na apresentação dos resultados vistos na figura 2, utilizamos o esquema apresentado por Mathieu e Zajac que organiza o conjunto de variáveis em antecedentes, correlatos e conseqüentes de comprometimento. Utilizaremos, também, a convenção usada pelos autores que considera correlações entre 0 e .20 como pequenas, entre .21 e .40, moderadas e acima de .40 como altas. A figura 2 apresenta um sumário dos principais resultados.

#### **Antecedentes**

Como se observa na figura 2, é amplo o leque de variáveis tomadas como determinantes do nível de comprometimento

A reconceitualização de comprometimento organizacional como uma série de compromissos múltiplos com vários grupos, tanto dentro quanto fora da organização.

organizacional. A pesquisa sobre antecedentes encontra-se fortemente influenciada pelo modelo proposto por Mowday e colaboradores<sup>52</sup>, que apontam quatro grandes conjuntos de variáveis: características pessoais, características do trabalho, experiências no trabalho e "estados" do papel.

As correlações entre comprometimento e características pessoais tendem a ser reduzidas. Maior comprometimento associa-se, no entanto, à maior idade, maior tempo na organização, maior nível ocupacional e maior remuneração. Embora todas essas variáveis sejam tomadas como antecedentes do "comprometimento calculativo" (implicam maiores trocas indivíduo-organização) as correlações positivas se revelam maiores quando com-

49. REICHERS, A.E., Op. cit., p. 469.

50. REICHERS, A.E. Conflict and organizational commitments. *Journal of Applied Psychology*, v. 71, n. 33, p. 508-514, 1986.

51. Meta-análise é um procedimento que envolve a agregação de coeficientes de correlação encontrados por diversos estudos, corrigindo-se a presença de artefatos estatísticos. Ele permite sumarizar resultados acumulados, testando a consistência desses achados. Ver: MATHIEU, J.E.; ZAJAC, D.M., Op. cit.; COHEN, A.; LOWENBERG, G. A re-examination of the side-bets theory as applied to organizational commitment: a meta-analysis. *Human Relations*, 43-910, 1015-50, 1990. RANDALL, D.M. The consequences of organizational commitment: methodological investigation. *Journal of Organizational Behavior*, v. 11, p. 361-378, 1990.

52. MOWDAY, R.T.; PORTER, L.W.; STEERS, R. M. Op. cit.

prometimento é avaliado na perspectiva "afetiva". Encontra-se, também, que comprometimento é maior entre os homens, tende a decrescer quanto maior o nível educacional e é mais elevado entre os que aderem à ética protestante do trabalho. Na meta-análise de Cohen e Lowenberg<sup>53</sup>, variáveis como idade, sexo, tempo de serviço, estado civil, número de filhos, nível de habilidade, percepção de alternativas de trabalho e sistema de pagamento têm, em geral, baixas correlações com comprometimento "calculativo", fornecendo reduzido suporte para a teoria de *side-bet*. Tais resultados são atribuídos a problemas com a avaliação deste tipo de comprometimento (escalas com baixo índice de confiabilidade).

Quanto às características do trabalho, utiliza-se, mais freqüentemente, o modelo proposto por Hackman e Oldham<sup>54</sup> para análise do impacto da natureza do trabalho sobre os níveis de comprometimento. Observam-se correlações positi-

vas moderadas e altas entre variedade das habilidades, seu caráter inovador ou não rotineiro e o escopo do trabalho com comprometimento. Apenas em relação à autonomia, a correlação é reduzida. "Os resultados (...) sugerem que os trabalhos que são percebidos como mais complexos, ou talvez enriquecidos, apresentam níveis mais elevados de comprometimento".<sup>55</sup>

Quanto às relações grupo-liderança, os comportamentos de "estruturação" e "consideração" do líder tendem, ambos, a terem correlações positivas moderadas com comprometimento, sendo essa relação, provavelmente, moderada por outras variáveis (por exemplo, *locus* de controle - interno, externo - como apontado no estudo de Luthans, Baack e Taylor.<sup>56</sup> Correlações mais altas foram encontradas entre comprometimento, estilo participativo de gerência e habilidade de comunicação do líder.

Poucos estudos analisam o impacto de características organizacionais, tendo-se

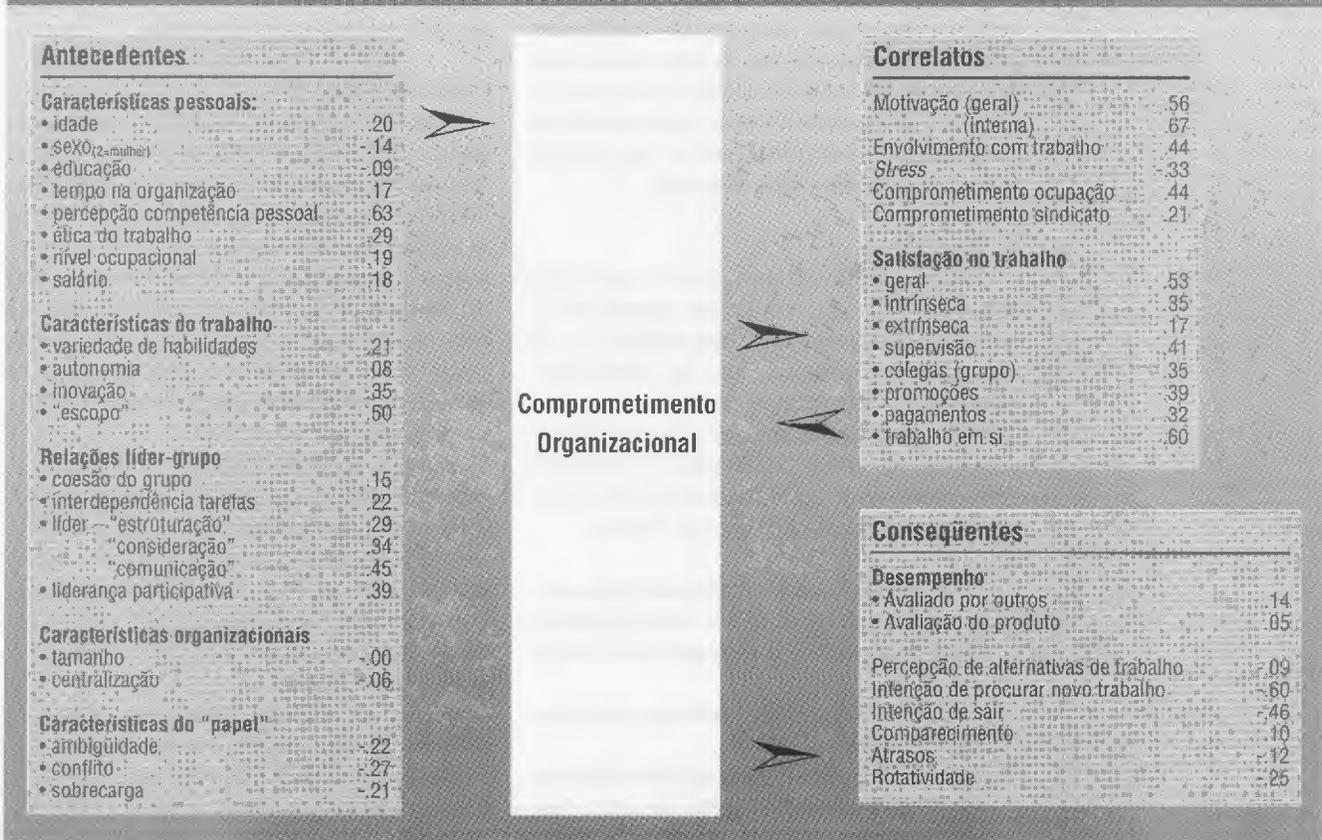
53. COHEN, A.; LOWENBERG, G. Op. cit.

54. HACKMAN, J.R.; OLDDHAM, G.R. Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, v. 60, p. 159-70, 1975.

55. MATHIEU, J.E.; ZAJAC, D.M. Op. cit., 1990, p. 179.

56. LUTHANS, F.; BAACK, D.; TAYLOR, L. Organizational commitment: analysis of antecedents. *Humans Relations*, v. 40, p. 219-235, 1987.

Figura 2 - Antecedentes, correlatos e conseqüentes de comprometimento organizacional (correlações "corrigidas" apresentada na meta-análise de Mathieu e Zajac, 1990)



57. MOWDAY, R.T.; PORTER, L.W.; STEERS, R.M. *Employee organization...* Op. cit.

58. FISHER, C.D. Social support and adjustment to work: a longitudinal study. *Journal of Management*, v. 11, p. 39-53, 1985; MEYER, J.P.; ALLEN, N.J. Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: a longitudinal analysis. Op. cit.

59. BORGES-ANDRADE, J.E. et al. Op. cit.

60. BRANDÃO, M.G.A. *Comprometimento organizacional na administração pública: um estudo de caso em uma instituição universitária*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal da Bahia, 1991.

61. Só para citarmos um exemplo, a relação "causal" entre comprometimento e satisfação é vista de forma oposta por Bateman e Strasser e por William e Harzer. Na maioria dos estudos, todavia, satisfação no trabalho é vista como antecedente de comprometimento organizacional. Ver: BATERMAN, T.S.; STRASSER, S. A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, v.27, n. 1, p. 95-112, 1984. WILLIAM, L.J.; HARZER, J.T. Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: a reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, v. 71, n. 2, p. 219-231, 1986.

62. MORROW, P.C. Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment. *Academy of Management Review*, v.8, n.3, p. 486-500, 1985.

63. Ver: MORROW, P.C., EASTMAN, K.; McELROY, J.C. Concept redundancy and rater naivety in organizational research. *Journal of Applied Social Psychology*, v. 21, n.3, 1991, p. 219-232; MORROW, P.C.; WIRTH, R.E. Work commitment among salaried professionals. *Journal of Vocational Behavior*, v.34, 1989, p. 40-50; KOSLOWSKY, M.; CASPY, T.; LAZAR, M. Op. cit.; SHORE, T.H., THORNTON, G.C., SHORE, L.M. Distinctiveness of three work attitudes: job involvement, organizational commitment, and career salience. *Psychological Reports*, v. 67, p. 851-858, 1990.

encontrado correlações praticamente nulas entre tamanho e centralização organizacional. Encontram-se, todavia, correlações negativas moderadas entre características do papel – ambigüidade, conflito e sobrecarga – e comprometimento.

Embora sejam os aspectos mais intensivamente estudados, a pesquisa sobre os antecedentes de comprometimento apresenta muita inconsistência, o que se deve, em parte, às diferentes maneiras com que comprometimento e as variáveis antecedentes são operacionalizados. A compreensão dos fatores que atuam no desenvolvimento ou não do comprometimento demandam estudos longitudinais, a exemplo do apresentado por Mowday e colaboradores<sup>57</sup>, cujos resultados apontam que os antecedentes diferem entre os períodos de escolha do trabalho, de experiências iniciais de socialização e período de estabilização, tendo estudos posteriores se detido em algumas destas fases<sup>58</sup>.

No Brasil, dois estudos encontram-se concluídos analisando antecedentes de comprometimento organizacional em instituições públicas. Borges-Andrade et al.<sup>59</sup> e Brandão<sup>60</sup> submeteram a teste modelos explicativos similares de comprometimento, tendo encontrado resultados bastante coerentes. Tais resultados ressaltam a importância de variáveis organizacionais, especialmente a oportunidade oferecida ao servidor para o seu crescimento e realização profissional.

### Correlatos

Nessa categoria incluem-se variáveis que, *a priori*, não podem ser tomadas como antecedentes nem conseqüentes de comprometimento. São, na realidade, construtos atitudinais ou motivacionais também utilizados na pesquisa organizacional<sup>61</sup>. As altas correlações observadas entre comprometimento, satisfação e motivação podem se dever a três fatores:

- o viés de todas serem mensuradas conjuntamente no mesmo instrumento, considerando-se a sua natureza afetiva;
- a existência de itens similares integrando as diversas escalas;
- a possibilidade de que tais conceitos sejam aspectos específicos de uma resposta afetiva mais generalizada frente

ao contexto de trabalho, o que determinaria um efeito de halo entre essas avaliações. Tais possibilidades ressaltam os problemas de redundância conceitual e de validade discriminante de suas medidas.

O trabalho de Morrow<sup>62</sup> possui o mérito de apontar a existência de redundância conceitual entre múltiplos construtos de comprometimento no trabalho. Trabalhos posteriores<sup>63</sup> investigaram empiricamente a questão de redundância, em busca da singularidade dos diversos construtos de comprometimento, destacando-se que o conceito de comprometimento organizacional, mensurado através da escala de Mowday e colaboradores, aparece como aquele com menor problema de redundância. Os trabalhos de Brooke, Russel e Price<sup>64</sup> e Mathieu e Farr<sup>65</sup> fornecem evidências de que comprometimento organizacional, envolvimento com o trabalho e satisfação no trabalho são construtos distintos. Os resultados, em geral, estão distantes de serem conclusivos e apontam a necessidade de mais pesquisas que busquem reduzir a confusão conceitual e desenvolver construtos teórica e empiricamente mais robustos.

### Conseqüentes

Duas principais classes de comportamento têm sido analisadas como conseqüências do comprometimento do trabalhador. A primeira inclui decisões relativas à permanência ou abandono do emprego; a segunda, o próprio desempenho no trabalho. A pesquisa neste domínio tem-se apoiado na postulação de que alto comprometimento leva, por exemplo, a menor rotatividade, baixo absenteísmo e melhoria do desempenho.

Quanto ao desempenho, os resultados mostram fracas correlações com comprometimento, especialmente se ele é avaliado a partir do próprio produto do trabalho. Esse resultado não é surpreendente por se saber que o desempenho é produto de um complexo de fatores situacionais e individuais.

O foco de maior interesse, no entanto, refere-se à associação comprometimento-rotatividade, pelo papel chave que esta última variável joga na teoria sobre administração de recursos humanos. Con-

sistentemente tem-se encontrado correlações negativas entre as duas variáveis, embora moderadas. As correlações mais expressivas ocorrem com várias intenções comportamentais, tais como deixar o emprego, buscar novo emprego. Recentemente, têm surgido modelos explicativos de rotatividade mais sofisticados, nos quais a sua relação com comprometimento é mediada pela "intenção de sair", este sim o melhor predito de rotatividade.

Os problemas teóricos e conceituais que cercam a pesquisa sobre comprometimento organizacional devem estimular o investimento em pesquisas que procurem superá-los.

Como aponta Cohen<sup>66</sup>, a relação entre comprometimento organizacional e seus conseqüentes é moderada pelo estágio de carreira. Por exemplo, a relação comprometimento-rotatividade é mais forte nos estágios de iniciais da carreira; comprometimento-absenteísmo e comprometimento-desempenho são relações mais fortes nos estágios intermediários e finais da carreira.

Para Randall<sup>67</sup> os resultados com os "conseqüentes" têm sido muito discrepantes, desconhecendo-se as razões para as inconsistências observadas. Na meta-análise, os resultados não mudam significativamente quando se comparam diferentes decisões metodológicas (conceitualização, operacionalização do construto, desenho do estudo, amostragem ou técnica de observação). As fracas associações observadas entre comprometimento (atitude) e comportamento são bastante típicas da pesquisa sobre o comportamento organizacional, salienta Randall. Em síntese, conclui Guest, "a pesquisa sobre os produtos relacionados a comprometimento é desapontadora para aqueles que acre-

ditavam que comprometimento teria uma influência positiva sobre o comportamento do empregado"<sup>68</sup>.

### CONCLUSÕES – DESAFIOS QUE CERCAM A PESQUISA SOBRE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Os problemas conceituais que cercam a definição e os enquadres teóricos de comprometimento organizacional associam-se aos problemas metodológicos detectáveis nesta tradição de pesquisa, fazendo com que seus resultados não correspondam às expectativas e à quantidade de esforço já investido pelos pesquisadores.

A pluralidade de medidas, a predominância de estudos de corte-transversal, a ausência de construção de modelos causais mais ricos são problemas já reconhecidos. Para superá-los recomenda-se:

- trabalhar-se com múltiplos focos de comprometimento; "pesquisas futuras devem examinar os efeitos de uma teia de níveis variados de compromissos com diferentes objetivos fora e dentro da organização. Os múltiplos compromissos internos dos empregados de uma organização poderiam ser ligados a resultados específicos"<sup>69</sup>;
- diversificar as metodologias com abordagens mais dinâmicas: como se observa na área mais geral dos estudos sobre atitudes, as tendências recentes apontam para o desenvolvimento de abordagens mais qualitativas através do estudo de casos. Esse movimento é congruente com as recomendações feitas por autores que estudam comprometimento organizacional.
- realização de estudos longitudinais: esses estudos jogam um papel importante na investigação de relações causais, algo controverso nos estudos corte-transversal;
- desenvolver escalas mais confiáveis, eliminando problemas já detectados nas escalas mais usuais;
- submeter a teste modelos causais que explorem relações moderadoras. Como bem assinala Randall, os avanços necessários devem ocorrer sobretudo pelo desenvolvimento e refinamento de modelos teóricos. "Para refinar o modelo, o pesquisador necessita ter um conta-

64. BROOKE, P.P.; RUSSELL, D.W.; PRICE, J.L. Discriminant validation of measure of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, v. 73, n. 2, p. 139-145, 1988.

65. MATHIEW, J.E.; FARR, J.L. Further evidence for the discriminant validity of measures of organizational commitment, job involvement, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, v. 76 n. 1, p.127-133, 1991.

66. COHEN, A. Career stage as a moderator of the relationships between organizational commitment and its outcomes: a meta-analysis. *Journal of Occupational Psychology*, v. 64, p. 253-268, 1991.

67. RANDALL, D. M. The consequences of... Op. cit.

68. GUEST, D.E. Op. cit. p. 26.

69. RANDALL, D.M. Commitment and the organizations... Op. cit. 1987, p. 467.

to mais estreito com os participantes da pesquisa, buscando compreender o que significa comprometimento organizacional para eles, como expressam esse comprometimento e se esse significado varia entre diferentes profissões e grupos de trabalho"<sup>70</sup>.

- realizar estudos interorganizacionais e interculturais. É preciso que estudos comparem amostras de distintas organizações, sem o que muitas das variáveis importantes na determinação do comprometimento não podem ser investigadas; muitos estudos limitam-se a uma única organização e correlacionam percepções das características organizacionais e níveis de comprometimento<sup>71</sup>.

Conquanto consideremos necessários tais caminhos, parece-nos prioritária a atenção aos problemas conceituais que se encontram presentes nas duas abordagens identificadas por Mowday et al.<sup>72</sup> como "atitudinal" e "comportamental". Elas refletem as duas tendências básicas de estudar o construto, considerando-se os indicadores relevantes para mensurá-lo. Tais vertentes encontram apoio no uso do conceito na linguagem cotidiana, quando comprometimento é inferido não apenas das expressões verbais dos sujeitos mas, também, de características específicas dos seus atos.

- vertente atitudinal: os dilemas refletem problemas mais gerais do uso de construtos atitudinais e intrapsíquicos para explicar comportamento dos indivíduos. Embora atitude seja o conceito mais largamente estudado pela Psicologia Social, a questão do seu poder preditivo ainda permanece problemática, especialmente quando se adota, como vemos na pesquisa sobre comprometimento, o modelo tripartite (atitude como um conjunto de cognições, sentimentos e predisposições para agir).

Superar tais dilemas implica duas mudanças substanciais na forma como o construto, enquanto uma atitude, é conceitualizado: primeiro, deve-se assumir um modelo unidimensional, avaliando-se apenas os sentimentos em relação ao objeto (no caso, a organização), sem incluir

intenções comportamentais. A proposta de Azjen e Fishbein<sup>73</sup> constitui caminho promissor, embora novos modelos de conceitualizar atitudes<sup>74</sup> devam ser examinados.

Tais modelos nos parecem mais apropriados para apreender comprometimento como vínculos simultâneos com múltiplos aspectos ou elementos que integram uma organização. Segundo, o conceito de comprometimento não pode envolver variáveis que, na realidade, referem-se a processos que geram o próprio comprometimento. Assim, as tipologias comuns de comprometimento (calculativo, afetivo, normativo, por exemplo) se aplicam menos à natureza do vínculo e mais aos processos e fatores (individuais e organizacionais) que o determinam, como na perspectiva original de Etzioni. Cumpridos esses dois passos para "enxugar" ou "precisar" o conceito de comprometimento, poder-se-iam submeter a teste hipóteses específicas acerca dos determinantes e do poder preditivo que tal construto possui.

- vertente "comportamental": mais negligenciada<sup>75</sup>, depara-se com um problema distinto. A natureza disposicional do construto de comprometimento demanda que sejam identificados critérios relevantes para que os comportamentos – que podem variar infinitamente – sejam tomados como realizando aquela disposição. O que é uma "ação comprometida" com uma organização? O desenvolvimento desta perspectiva de investigação é fundamental. A busca de condições ou contextos em que dizer e fazer são congruentes seria um caminho heurístico para se investigar, de forma unificada, tais vertentes de pesquisa.

Finalmente, os problemas teóricos e conceituais que cercam a pesquisa sobre comprometimento organizacional devem estimular o investimento em pesquisas que procurem superá-los. Embora no estágio atual falte embasamento científico para recomendações tecnológicas, nos parece, *a priori*, prematuro descartar-se tal conceito, quer do campo teórico quer das formulações de políticas de recursos humanos às quais se associa. □

70. RANDALL, D.M. Op. cit. p. 376.

71. MATHIEU, J.E.; ZAJAC, D.M. Op. cit.

72. MOWDAY, R.T.; PORTER, L.W.; STEERS, R. M. *Employee organization...* Op. cit.

73. AZJEN, I.; FISHBEIN, M., Op. cit.

74. Ver: MCGUIRE, W.J. The vicissitudes of attitudes and similar representational constructs in twentieth century Psychology. *European Journal of Social Psychology*, v. 23, p. 89-130, 1986; PRATKANIS, A.R. The cognitive representation of attitudes. Em, PRATKANIS, A. R.; BRECKLER, S.L.; GREENWALD, A.G. (eds.) *Attitude - structure and function*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, pp. 71-98, 1989.

75. São raros os estudos como os de RANDALL, D.M.; FEDOR, D.B.; LONGENECKER, C.O. The behavioral expression of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, v. 36, p. 210-224, 1990.