



## RELAÇÕES DE TRABALHO EM ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS: COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Polianna Biazotto Paiola (G-UEM)

Antonio Carlos Struckel (UEM)

### RESUMO

Com a emergência das transformações dos ambientes de trabalho que vem ocorrendo nos últimos anos, a organização tem passado por permanentes ajustes para atender aos novos desafios que lhes são impostos. Estes desafios estão ligados principalmente a entender o comportamento do indivíduo, sua satisfação e o seu comprometimento com a organização. Dessa forma, os estudos relacionados ao comprometimento organizacional ganharam relevância nos últimos anos, sendo estes de enorme importância para a construção de estratégias de gestão que melhorem a relação indivíduo-organização e leve a consequente maximização de aspectos positivos. Neste artigo, tem-se como objetivo apresentar uma revisão da literatura referente às principais teorias desenvolvidas nos últimos anos sobre o tema comprometimento organizacional, bem como, os principais conceitos relacionados ao tema e os métodos desenvolvidos para medir os níveis de comprometimento dos indivíduos, que auxiliam as organizações a melhor entender as características de seus funcionários e os dilemas enfrentados nas relações de trabalho.

**Palavras-chave:** Comprometimento Organizacional. Relações de Trabalho. Mudanças Organizacionais. Dilemas e Significados.

### 1. INTRODUÇÃO

A preocupação com os estudos relacionados ao comprometimento organizacional e o reconhecimento da importância da existência de uma força de trabalho verdadeiramente comprometida, passou a ganhar espaço a partir de 1970. Isso se deve a emergência das transformações dos ambientes de trabalho e formatos organizacionais, que poderiam enfraquecer a intensidade do vínculo indivíduo-organização e afetar as relações de trabalho.

Dentro do contexto da evolução dos estudos relacionados ao comprometimento a década passada mostrou diversas pesquisas abordando o comprometimento como um construto multidimensional, tentando entender os indivíduos e seu vínculo com a organização de maneira mais complexa. Atualmente, é consenso que o comprometimento possui múltiplos focos, como organização e carreira, e bases, como afetiva, normativa e instrumental.

O comprometimento é uma relação forte entre um indivíduo identificado e envolvido na organização, podendo ser caracterizado pela disposição para exercer esforço considerável em benefício da mesma; forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização e forte desejo de se manter membro dela. (PORTER e SMITH, 1970 apud MEDEIROS, 2003).

Para Wagner e Hollenbeck (1999), comprometimento caracteriza-se como a vontade do indivíduo de investir uma grande dose de esforço em favor da organização e a intenção de ficar muito tempo na empresa. “Quando empenhadas e devotas ao seu trabalho, as pessoas estão dispostas a fazer sacrifícios, a suportar condições de trabalho altamente exigentes, isto é, a atuarem como patriotas das suas organizações” (GOLEMAN, 1998).

Nesse contexto, o tema comportamento dos indivíduos nas organizações, seu desempenho, satisfação e comprometimento, tem suscitado muitas pesquisas no meio científico e passa a ser um dos temas mais discutidos atualmente. “Será difícil encontrar na literatura sobre organizações um tópico que tenha atraído mais interesse do que o comprometimento.” (SWAILES, 2000 apud REGO, 2002)

Wagner e Hollenbeck (1999), falam sobre a grande importância do desenvolvimento de estudos relativos ao comportamento humano no ambiente de trabalho para compreender o envolvimento dos mesmos com a empresa e dessa forma procurar fortificar a relação entre funcionário e organização.

Com as mudanças que se tornam cada vez mais rápidas e com a globalização da economia, surgem novos desafios para as organizações, fazendo com que estas se ajustem de forma a se manterem no mercado. Então, é a vez do capital humano e intelectual, do conhecimento humano e suas habilidades deixarem de serem apenas recursos humanos e passarem a ser vistas como importante vantagem competitiva.

Para alcançar maior flexibilidade, agilidade e menor custo às organizações tendem a atualmente, a adequar sua estrutura de organização do trabalho e o perfil de seus funcionários. Segundo Medeiros (1998), as organizações precisam selecionar e manter, no seu quadro funcional, indivíduos competentes, dedicados, engajados e principalmente comprometidos com os problemas da organização.

Dessa forma, na nova abordagem à força de trabalho, que se baseia na importância do comprometimento, as atividades passaram a ser projetadas para serem mais amplas do que antes, combinando planejamento e implementação e incluindo esforços para aperfeiçoar as operações, não apenas mantê-las. Espera-se que as responsabilidades individuais mudem, e que as equipes se tornem também responsáveis pelo desempenho da organização (VROOM, 1997)

Ainda sobre a busca de comprometimento pelas organizações, Bastos (1996) coloca sobre a importância de identificar os fatores pessoais e do contexto de trabalho, que estão associados a diferentes níveis de comprometimento, constituindo ponto de partida para a construção de estratégias de gestão que permitam maximizar os aspectos positivos. O estudo dos preditores de comprometimento gera informações para a formulação de políticas de gestão para cada contexto específico de trabalho.

O presente trabalho trata sobre o tema comprometimento organizacional suas principais teorias e sua aplicação no ambiente organizacional. Ambiente este composto por indivíduos, que precisam ser compreendidos dentro de suas características e dilemas, para que seja desenvolvida uma gestão efetivamente eficaz que melhore a relação indivíduo-organização, levando-os a superar os desafios encontrados.

## **2. COMPROMETIMENTO NO CONTEXTO ATUAL**

O comprometimento organizacional vem sendo amplamente estudado nos últimos anos. Isso se deve à busca cada vez maior das organizações para alcançar o comprometimento por parte

dos indivíduos. Dessa forma, surgem discussões que procuram entender como ocorre o vínculo entre indivíduos e organização.

As transformações sociais, demográficas, culturais que vêm acontecendo nos últimos anos têm um enorme impacto no ambiente organizacional, que geram novas expectativas, demandas e atitudes da força de trabalho. Cria-se assim um ambiente totalmente instável que exige maior esforço das organizações para se ajustarem a essas mudanças garantindo sua sobrevivência e crescimento conforme assinala Bastos (1993) apoiado nos estudos de Fleury. Esses esforços sinalizam a busca das organizações para manterem-se vivas no ambiente caótico onde estão inseridas. Não há mais espaço para a mentalidade tradicional. O cenário de globalização e competição exige mudança. Mudança de objetivos, missão, valores, processos e práticas (CURVELLO, 1996 apud BARROS, 2007).

As organizações passam a preocupar-se em compreender os indivíduos no seu trabalho, conhecendo as variáveis que lhes motivam e os tornam produtivos para a organização. Nesse contexto de mudanças, os estudos de performance no trabalho passaram a ter lugar de destaque em todos os lugares do mundo, buscando usar a produtividade para atingir melhores condições de vida e não somente maximização da produção e aumento das economias de escala (MEDEIROS, 1997).

Sobre a importância do fator comprometimento, Bastos (1993) afirma que os benefícios oferecidos às organizações através do avanço da tecnologia nos últimos tempos, podem se frustrar se não houver um patrimônio humano verdadeiramente comprometido com o trabalho e que nele encontre também condições de realização pessoal.

Dessa forma, as pessoas que fazem parte da organização passam a constituir uma fonte particularmente rica de vantagem competitiva. As organizações precisam aproveitar ao máximo o conhecimento, habilidades de seus colaboradores. Nenhuma outra organização poderá copiar a gama de produtos e serviços feitos pelas capacidades específicas dos membros de sua empresa (HOLLENBECK; WAGNER III, 1999).

Barros (2007) coloca que a vantagem competitiva das empresas está na maneira de transformar a informação em conhecimento e colocá-lo em ação na busca de soluções satisfatórias e de novos produtos e serviços. É a vez do conhecimento, do capital humano e do capital intelectual.

Neste cenário, onde as organizações precisam adaptar-se e mudar o modo como compreendem os indivíduos, o estudo do tema comprometimento torna-se então cada vez mais importante, como afirma Medeiros (1997):

O mundo hoje passa por constantes transformações, transformações essas que atingem toda a sociedade, dada sua magnitude, amplitude e velocidade. Dentro desse contexto está inserido o mesmo elemento humano de todas as épocas, com todas as suas limitações. Os estudos do comprometimento organizacional têm que compreender essas transformações e encontrar o elo que ligue o homem ao significado de sua vida, onde está inserido o seu trabalho (MEDEIROS, 1997, p.16).

Para Bastos (1993) as evidências do impacto que a intensidade do vínculo indivíduo-organização gera no próprio indivíduo, nas organizações e na sociedade é o que tem gerado cada vez maior interesse em se estudar o tema comprometimento organizacional. Além disso, o enfraquecimento desse vínculo, causado pelas mudanças socioeconômicas, tecnológicas e culturais, amplia ainda mais o interesse no desenvolvimento dos estudos relacionados ao comprometimento.

Estes estudos são justificados também ao se considerar o comprometimento organizacional como um preditor de comportamentos relevantes para o contexto organizacional, como absenteísmo, rotatividade e desempenho, como também, a necessidade de se identificar as

bases de um padrão comportamental desejável pelas organizações (COHEN, 2003 apud BARROS, 2007).

Neste contexto, nos últimos 40 anos, o tema comprometimento organizacional tem sido estudado profundamente e seu principal objetivo é o de encontrar resultados que expliquem os níveis do comprometimento. Estes estudos procuram formular modelos para quantificar o comprometimento e estudá-lo frente às variáveis que o antecedem e as que lhe são consequentes (MEDEIROS, 1997).

Sobre as pesquisas realizadas nos últimos anos, com o objetivo de compreender a relação do indivíduo com a organização e sua vida, Bastos (2000) coloca:

A busca da compreensão dos fatores que interferem na relação entre o indivíduo e a organização, com o objetivo de encontrar o equilíbrio entre, de um lado, a produtividade e eficiência das empresas e, de outro, as aspirações, desejos e necessidades individuais, tornam-se assunto intrigante e objeto de um vasto campo de pesquisa. Ao longo da história de construção das teorias organizacionais, múltiplos conceitos, sob diferentes perspectivas, procuram captar e compreender os vínculos do indivíduo com seu trabalho e organização. [...] A partir do final dos anos 1970, o conceito de comprometimento passou a ocupar lugar de destaque na pesquisa sobre comportamento micro organizacional (BASTOS, 2000, p.119).

Para Medeiros (1997) a preocupação da administração, no meio acadêmico e empresarial, passa então a ser a de conseguir selecionar e manter, indivíduos competentes, dedicados, engajados e envolvidos com os problemas da empresa.

## 2.1 CONCEITUAÇÃO INICIAL DO COMPROMETIMENTO

O construto comprometimento possui vários conceitos e definições, tanto na linguagem cotidiana quanto nos estudos científicos. No cotidiano o termo mostra a ideia de ocorrência de ações que impedem ou dificultam a consecução de um determinado objetivo; noções de engajamento, juntamente com agregamento, envolvimento e comprometimento como “adesão”. Tais significados são associados ao termo compromisso, e por extensão à ideia de assumir responsabilidade, tornar-se responsável por, obrigar-se por compromisso (BASTOS, 1994 apud BARROS, 2007).

Bastos (1993, p.59) coloca ainda que o “comprometimento pode ser equiparado com sentimentos de autorresponsabilidade por um determinado ato, especialmente se eles são percebidos como livremente escolhidos, públicos e irrevogáveis”.

Para Wagner e Hollenbeck (1999, p.125) o comprometimento “implica vontade de investir uma grande dose de esforço em favor da organização e intenção de ficar muito tempo na empresa”. O comprometimento é uma propensão à ação, de se comportar de determinada maneira, de ser um indivíduo disposto a agir. Como uma disposição o comprometimento é usado para descrever o próprio indivíduo, é assim tomado como um estado, caracterizado por sentimentos ou reações afetivas positivas tais como a lealdade em relação a algo (BASTOS, 1994 apud MEDEIROS, 1997).

Porter e Smith (1970) definem comprometimento como:

Uma relação forte entre um indivíduo identificado e envolvido com uma organização, e pode ser caracterizado por três fatores: estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização; a crença e a aceitação dos valores e objetivos da organização e um forte desejo de se manter como membro da organização (PORTER e SMITH, 1970 apud MEDEIROS, 1997, p.20).

Várias outras definições são encontradas na literatura sobre o comprometimento. Gouldner (1960 apud BARROS, 2007) descreve o comprometimento como termos que são

internalizados pelos indivíduos nas suas motivações, orientações e comportamentos em relação à organização.

Wiener (1982, *apud* MEDEIROS, 1997, p.21) afirma que o elemento central na definição do comprometimento, de aceitar os valores organizacionais, representa uma forma de controle e que os indivíduos comprometidos apresentam determinados comportamentos porque acreditam que é “certo” e moral fazê-lo.

O Comprometimento pode ser entendido como o desejo de permanecer, de continuar, o sentimento de orgulho por pertencer e fazer parte da organização; a identificação, o envolvimento com objetivos e valores organizacionais e o engajamento e empenho em favor da organização (BASTOS, 1996 *apud* BARROS, 2007).

As definições do termo comprometimento são muitas e cada uma delas aborda um aspecto diferente. O comprometimento é um assunto estudado por múltiplos focos por isso existe uma diversidade de significados para este termo.

## 2.2 PRINCIPAIS VERTENTES CONCEITUAIS DO COMPROMETIMENTO

No estudo do tema comprometimento existem abordagens diferentes quanto à natureza e os motivos que levam ao comprometimento, são desenvolvidas formas diferenciadas de mensuração do mesmo. Para Bastos (1994), estes estudos se diversificam devido aos múltiplos objetivos que funcionam como alvo do vínculo do indivíduo, que pode ser a organização, valores, profissão, trabalho e que cada uma possui uma investigação própria.

Com relação à evolução das teorias relacionadas ao comprometimento Bastos (1993) afirma que:

Examinando-se as trajetórias 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 que o indivíduo traz consigo para a situação de trabalho e de como processa psicologicamente os eventos que aí ocorrem (BASTOS, 1993).

Dentre os principais estudos sobre o comprometimento organizacional estão as teorias desenvolvidas por Meyer e Allen, (1991 *apud* BARROS, 2007, p.48) que articularam três bases para o comprometimento organizacional: o comprometimento afetivo que denota uma identificação e um envolvimento do empregado com a organização e que se baseia em conceitos advindos do trabalho de Mowday, Porter e Steers de 1979; o comprometimento instrumental, advindo dos estudos de Becker (1960) que está associado à perda de valores com a saída do empregado da empresa e por fim o comprometimento normativo, referente aos trabalhos de Wiener (1982) que denota boa vontade do empregado em permanecer na organização em virtude de um senso de obrigação moral para com a mesma.

Segundo Medeiros (2003) o enfoque afetivo dominou a literatura por maior tempo. Os trabalhos desenvolvidos pela equipe de Lyman Porter, apesar de reconhecerem a existência de uma corrente comportamental de definir o comprometimento, assume uma perspectiva atitudinal. Neste estudo o comprometimento vai além de uma postura de lealdade passiva para com a organização, envolve um relacionamento ativo que procura o bem estar da organização. O enfoque instrumental que deriva dos estudos de Becker (1960) descreve o comprometimento como uma tendência do indivíduo em se engajar em “linhas consistentes de atividade”. O indivíduo se mantém na empresa devido aos custos e benefícios associados a sua saída, que seriam as trocas laterais, passando a se envolver em linhas consistentes de atividade para se manter no emprego (MEDEIROS, 2003).

O enfoque normativo é definido como a totalidade de pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontre os objetivos e interesses organizacionais. Essas pressões

normativas geralmente são resultado da cultura da empresa, que impõe a sua ação e o seu comportamento na organização. Acredita-se então que os indivíduos comprometidos apresentam certos comportamentos, não porque obterão benefícios pessoais ao apresentá-los, mas porque eles acreditam que é correto e moral fazê-lo (WIENER, 1992 apud BARROS, 2007).

Com base nestes três enfoques principais que conduzem os estudos sobre o comprometimento organizacional, Meyer e Allen (2000, apud BARROS, 2007) conduziram uma revisão da literatura, para compreender o construto comprometimento organizacional. Os autores desenvolveram estudos que testaram os aspectos de um modelo de três componentes de comprometimento, integrando as várias conceituações do comprometimento organizacional.

Definiram então o comprometimento organizacional como um laço psicológico que caracteriza a ligação do indivíduo à organização e que reduz a probabilidade de ele a abandonar. Pode-se assim entender melhor as relações dos indivíduos com as organizações, analisando todos os três componentes simultaneamente.

Dentro da evolução dos estudos relacionados ao comprometimento organizacional os modelos multidimensionais passam então a ser considerados. Isso ocorre quando alguns pesquisadores perceberam que os enfoques unidimensionais, mais do que tipos de comprometimento eram componentes presentes no vínculo psicológico do indivíduo e a organização (MEDEIROS, 2003).

Assim, dentro dos diversos modelos de conceituação do comprometimento, o modelo de conceitualização de três componentes: o comprometimento afetivo, instrumental e normativo, defendido por Meyer e Allen é de grande importância e tornou-se assim o mais utilizado nas pesquisas.

### **2.2.1 Enfoque Afetivo**

Os estudos desenvolvidos pela equipe dos professores Mowday, Porter e Steers tiveram início no começo da década de 1970 e culminaram com a validação de um instrumento para medir o comprometimento.

Mowday, Steers e Porter (1979) utilizam a definição de Porter e Smith para definir comprometimento:

Comprometimento é uma relação forte entre um indivíduo identificado com e envolvido numa organização, em particular, e pode ser caracterizado por pelo menos três fatores: (1) estar disposto a exercer esforço considerável em benefício da organização; (2) forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; e (3) forte desejo de se manter membro da organização (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979 apud MEDEIROS et al.,2003).

No enfoque afetivo o comprometimento representa algo além da simples lealdade passiva, envolve uma relação ativa, onde o indivíduo deseja dar algo de si para contribuir com o bem estar da organização. Assim o comprometimento seria um estado em que o indivíduo se identifica com os objetivos de uma organização e deseja manter-se como membro facilitando o alcance desses objetivos (MOWDAY et al., apud BASTOS, 1993).

Os trabalhos desenvolvidos por Mowday, Steers e Porter resultaram na validação de um instrumento para se medir o comprometimento, o O.C.Q. (*Organizational Commitment Questionnaire*). Este instrumento foi validado utilizando um banco de dados com 2563 empregados e se obteve um índice de consistência interna de *Cronbach de alfa 0,90*. Esta escala passou a ser o meio mais utilizado para se medir o comprometimento (MEDEIROS, 1997).

O comprometimento tem sido mensurado através de uma escala Likert de atitudes, formada por 15 itens, desenvolvidas por Mowday, Steers e Porter. Essa escala envolve afirmações que

exploram o conteúdo das três dimensões incluindo itens que avaliam intenções comportamentais (BASTOS, 1993).

Ainda na definição de Bastos (1993) “nesta vertente encontra-se os estudos que desenvolvem modelos explicativos mais ricos e abrangentes acerca dos determinantes do comprometimento do trabalhador sendo frequente o uso de análises de regressão múltipla e *path analysis*”.

A mensuração do comprometimento se torna difícil, pois existem diversas variáveis e formas de avaliá-las impedindo que se crie um método claro que efetivamente determine os níveis de comprometimento do indivíduo com a organização.

### **2.2.2 Enfoque Instrumental**

O enfoque instrumental se apoia nos estudos de Becker, através principalmente de seu artigo *Notes on the Concept of Commitment*, que foi publicado em 1960. Neste enfoque o comprometimento é visto como função de recompensas e custos associados com a condição de integrante da organização (BASTOS, 1993).

Para Becker (1960, apud MEDEIROS, 1997) o comprometimento consiste em uma tendência do indivíduo em se engajar em “linhas consistentes de atividade”, chamado por ele de “*side bet*”, o indivíduo permanece na empresa devido a custos e benefícios associados a sua saída.

Bastos (1993, p.56) ainda sobre a interpretação dos estudos de Becker, afirma que “o comprometimento seria, então, um mecanismo psicossocial cujos elementos *side-bets* ou consequências de ações prévias (recompensas e custos) que impõem limites ou atingem ações futuras”.

Sobre os estudos de Becker, os autores Hrebiniak e Alluto (1972 apud MEDEIROS et al., 2003) definem comprometimento como um fenômeno estrutural, que ocorre como resultado das transações indivíduo e organização e das alterações nos benefícios adquiridos e investimentos feitos pelo indivíduo em seu trabalho, ao longo do tempo. Dessa forma a noção de linhas consistentes de atividades implica uma escolha do indivíduo de um curso de ação, entre diversas alternativas, que melhor atenda a seus propósitos.

Cavalcante (2005) ao interpretar os estudos de Meyer e Allen e Mathieu e Zajac sobre esse tipo de comprometimento definidos por eles por calculativo, afirma que o comprometimento com a organização seria despertado pela avaliação positiva dos resultados (posição alcançada na organização, acesso a certos privilégios ocupacionais, benefícios oferecidos pelo sistema a empregados antigos, planos específicos de aposentadoria), consequentes aos investimentos do empregado e pela possibilidade percebida de perder, ou de não ter como repor, vantagens decorrentes dos investimentos, caso se afastasse da organização.

Assim, o comprometimento instrumental torna-se um conceito cognitivo, na medida em que o indivíduo acredita manter relação de troca econômica com a organização, avaliando o quanto esta permuta lhe traz benefícios e se deve, ou não, manter essa relação de trabalho (SIQUEIRA, 2001 apud MORAES et al., 2004).

No comprometimento instrumental o trabalhador se sente recompensado com o que lhe é oferecido pela organização além do fato de sua saída implicar em sacrifícios significativos: econômicos, sociais, ou psicológicos.

O comprometimento instrumental foi operacionalizado pelas escalas desenvolvidas por Ritzer e Trice (1969) e Hrebiniak e Alluto (1972). Esta escala era composta de uma pergunta aos respondentes se eles definitivamente mudariam, estavam indecisos, ou definitivamente não mudariam de emprego e organização se: a) não recebesse um aumento no (a); b) um pequeno aumento no (a); c) um grande aumento no (a): 1) salário; 2) função; 3) Status; 4) responsabilidades ou 5) oportunidade de crescimento. Este instrumento foi modificado por

Hrebiniak e Alutto, pois esta escala não conseguiu mensurar o comprometimento instrumental (ALLUTO et al., 1973 apud MEDEIROS, 1997).

Assim, Hrebiniak e Alutto (1992, apud MEDEIROS, 1997) perguntaram aos respondentes se eles definitivamente mudariam, estavam indecisos, ou definitivamente não mudariam de emprego e organização se: a) não recebesse; b) recebesse um pequeno; c) recebesse um grande: aumento de salário, promoção, aumento de status e aumento no relacionamento com os colegas.

### **2.2.3 Enfoque Normativo**

Diferente da conceituação do comprometimento sobre o enfoque afetivo e instrumental a concepção do comprometimento normativo está alicerçada na ideia de que o indivíduo comprometido apresenta certos comportamentos porque está submetido às normas da empresa, que moldam o comportamento do mesmo conforme desejado.

Segundo Calvacante (2005) o vínculo normativo se constitui num conjunto de pensamentos de reconhecimento de obrigações e deveres morais para com a organização, os quais são também acompanhados ou revestidos de sentimentos de culpa, incômodo, apreensão e preocupação quando o empregado pensa ou planeja se retirar da organização.

O enfoque normativo é apresentado pelos trabalhos de Wiener (1982 apud MEDEIROS et al., 2003) onde conceitua o comprometimento como “a totalidade das pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontre os objetivos e interesses organizacionais”.

Enfatiza ainda que o elemento central da definição do comprometimento, em aceitar os valores e objetivos da organização, representa uma forma de controle sobre as ações das pessoas. Os indivíduos comprometidos exibem certos comportamentos porque acreditam que é “certo” fazê-lo.

O comprometimento normativo está relacionado a um alto nível de comprometimento por parte do funcionário em relação à organização, os funcionários permanecem na organização porque eles sentem que são obrigados (Meyer e Allen, 1997 apud MORAES et al., 2004).

O indivíduo permanece na organização pelas pressões normativas, que “são provenientes da cultura da empresa, que impõem sua ação e seu comportamento na organização” (MEDEIROS, 2003a).

O comprometimento normativo difere do comprometimento afetivo porque reflete um sentimento de dever, uma obrigação de trabalhar pela organização, não necessariamente um apego emocional (MAYER e SCHOORMAN, 1992 apud BASTOS, 1997).

O estudo de Wiener (1982, apud MEDEIROS, 2003b) deriva do Modelo de Intenções Comportamentais estabelecido por Fishbein em 1967, que objetiva predizer e compreender as intenções comportamentais dos indivíduos. Para ele o comportamento é determinado por dois fatores: o atitudinal, em que a atitude do indivíduo é resultado da sua avaliação dos efeitos desta ação; e o normativo, em que o seu comportamento na organização é função da sua percepção da totalidade das pressões normativas a respeito do seu comportamento.

A mensuração do comprometimento normativo foi testada de modo bastante simples por Wiener e Vardi e apresentada por Meyer e Allen (1990, apud MEDEIROS et al., 2003), onde foi avaliado o comprometimento normativo por meio de três indicadores. Em seu instrumento, aos respondentes era perguntado em que extensão eles sentiam que um indivíduo deveria ser leal a sua organização, deveria fazer sacrifícios em benefício da organização e não deveria criticar a organização.

O comprometimento normativo se sustenta assim, na relação devido a fatores de normas e regras. O colaborador possui o sentimento de obrigação ou dever moral de permanecer na organização.

### 2.3 MODELO DE TRÊS DIMENSÕES

Os modelos multidimensionais do comprometimento organizacional ganharam importância quando alguns pesquisadores perceberam que os enfoques unidimensionais, eram mais do que tipos de comprometimento, eram componentes presentes no vínculo psicológico entre indivíduo e organização (MEDEIROS, 2003).

Dentro dos estudos dos modelos multidimensionais está o modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento, estabelecido por Meyer e Allen. Estes, após realizar uma análise de variância com várias escalas, concluíram que as escalas de Ritzer-Trice e Hrebiniak-Alluto não mediam o comprometimento instrumental como Becker conceitualizou, pelo fato de possuírem uma correlação maior como comprometimento afetivo do que com o instrumental (MEYER E ALLEN, 1984 apud MEDEIROS, 1997).

Dessa forma Meyer e Allen (1984, apud BANDEIRA et al., 2000) por meio de uma análise longitudinal, procuraram identificar os fatores antecedentes do comprometimento organizacional e suas pesquisas convergiram para a elaboração do modelo de três dimensões: o afetivo, o instrumental e o normativo.

Dentro desse modelo de três dimensões Meyer e Allen (1990) caracterizam os indivíduos como:

Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem; aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam; e, aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados (MEYER e ALLEN, 1990 apud MEDEIROS, 1997).

Como resultado desses estudos Meyer e Allen (1984, apud MEDEIROS e ENDERS, 1998) desenvolveram dois questionários diferentes: o *Affective Commitment Scale* - ACS, para medir o comprometimento afetivo; e o *Continuance Commitment Scale* - CCS, para medir o comprometimento instrumental, ou *side bet*.

As escalas desenvolvidas pelos autores são de dois tipos: uma escala com 24 itens e outra reduzida a 18 itens. As escalas trazem questões fechadas sobre comprometimento organizacional e são aplicadas no formato Likert. Um terço dos indicadores do instrumento é de comprometimento afetivo, os demais são de comprometimento instrumental e comprometimento normativo. Buscaram, dessa forma, a operacionalização das teorias do comprometimento organizacional (MEYER; ALLEN; SMITH, 1993 apud MEDEIROS et al., 2003).

Ainda sobre o estudo do comprometimento em três dimensões Somers (1995, apud MEDEIROS, 1997) trata dos consequentes ao comprometimento: a) intenção de permanecer na organização; b) *turn-over*; e, c) absenteísmo, relacionando-os com as três dimensões: afetiva, normativa e instrumental.

Os instrumentos desenvolvidos pelos autores foram de imensa valia para a operacionalização dos conceitos na literatura sobre o comprometimento. Dessa forma, Meyer e Allen (1997, apud MEDEIROS, 2003) indicam pouca necessidade de se conduzir novos estudos que examine correlações bivariadas, mas sim conduzir estudos que o *design* da pesquisa seja adequado para mostrar uma relação de causa e efeito mais complexa. Novos trabalhos devem então, utilizar técnicas estatísticas avançadas, como a modelagem de equações estruturais, que apontam essas relações.

### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

É consenso que o comprometimento possui múltiplos focos. Foram apresentadas neste artigo várias definições para o termo comprometimento e algumas das teorias que foram

desenvolvidas com o objetivo de melhor entender as relações de trabalho, buscando desenvolver formas de medir os níveis de comprometimento dos indivíduos e com base nisso desenvolver uma gestão mais eficiente.

Assim, os estudos realizados são de grande importância, visto que, as organizações têm passado por muitos desafios quando se trata de manter uma equipe verdadeiramente comprometida. Isso acontece devido às mudanças que tem ocorrido nas relações indivíduo-organização, que afetam diretamente o comprometimento organizacional, criando nas organizações a necessidade de identificar a importância dos fatores pessoais e do contexto do trabalho que estão ligados a diferentes níveis de comprometimento.

#### **4. REFERÊNCIAS**

BANDEIRA, Mariana L.; MARQUES, Luiz M.; VEIGA, Ricardo V. As Dimensões Múltiplas do Comprometimento Organizacional: um Estudo na ECT/MG. **Revista de Administração Científica**. v.4, n.2. p.133-157, 2000.

BARROS, Ana Rita Oliveira. **Comprometimento Organizacional**: um estudo de suas relações com práticas de gestão de pessoas e intenção de permanência. Salvador, 2007. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal da Bahia.

BASTOS, Antonio V. Bittencourt. Comprometimento Organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**. v.33, n.3, Maio/Junho. São Paulo: 1993.

BASTOS, Antonio V. Bittencourt. **Comprometimento no Trabalho**: a estrutura do vínculo do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. Brasília, 1994. Tese (Doutorado) Universidade de Brasília.

BASTOS, Antonio V. Bittencourt. Comprometimento do empregado e contextos organizacionais em mudança: o caso do Banco do Brasil. **Revista de Ciências Humanas**. Ed. UFSC. Série Especial Temática, 2000.

BASTOS, Antonio V. Bittencourt; BRANDÃO, Margarida G. A.; PINHO, Ana Paula M. Comprometimento Organizacional: uma Análise do Conceito Expresso por Servidores Universitários no Cotidiano de Trabalho. **Revista de Administração Científica**. v.1, n.2, Maio/Ago. 1997.

CAVALCANTE, Carlos Eduardo. **Desenho do Trabalho e Comprometimento Organizacional**: um estudo em voluntários da cidade de Natal/RN. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 2005.

GOLEMAN, D. Trabalhar com inteligência emocional. Lisboa: **Temas & Debates**, 1998.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire. **Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho**: Um estudo dos padrões de comprometimento organizacional. Natal, 1997. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 1997.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire. **Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras**. São Paulo, 2003. Dissertação (Pós-Graduação) – Universidade de São Paulo.

MEDEIROS, Carlos A. F.; ENDERS, Wayne T. Validação do Modelo de Conceitualização de Três Componentes do Comprometimento Organizacional (Meyer e Allen, 1991). **Revista de Administração Científica**. v.2, n.3, Set./Dez. 1998. p.67-87.

MEDEIROS, Carlos A. F. et al. Comprometimento Organizacional: o Estado da Arte da Pesquisa no Brasil. **Revista de Administração Científica**. v.7, n.4, Out./Dez. 2003. p.187-209.

MORAES, Fabíola M. M.; GODOI, Christiane K.; BATISTA, Marcos A. Comprometimento Organizacional: uma pesquisa documental sobre a produção científica brasileira de 1994 a 2003. **Revista de Ciências da Administração**. v.6, n.12, jul/dez 2004.

REGO, ARMENIO. Comprometimento Afetivo dos Membros Organizacionais: o Papel das Percepções de Justiça. *Revista de Administração Contemporânea*. v.6, Maio/Ago. 2002.

VROOM, VICTOR H. **Gestão de Pessoas, não de Pessoal**: Melhores Métodos de Motivação e Avaliação de Desempenho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional: Criando Vantagem Competitiva**. São Paulo: Saraiva, 1999.