



COMPREENDENDO OS ENFOQUES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Paula Suemi Souza Kuabara¹; Maria Iolanda Sachuk².

RESUMO: A literatura nas ciências da administração tem apontado que o comprometimento organizacional se desenvolve a partir de vários e complexos núcleos motivacionais que incluem a conservação do *status quo*, a busca pelo bem-estar coletivo e obtenção de *status* social, a procura de prestígio e de controle de pessoas e recursos. Em contra partida, características como a busca de novidades, de mudança e de desafios, são incompatíveis do ponto de vista motivacional devido ao sentimento intrínseco de conservação do indivíduo. Tendo como tema central o comprometimento organizacional, este trabalho visou realizar um estudo exploratório por meio de levantamento bibliográfico sobre os três principais vertentes conceituais do comprometimento que predominaram na literatura levantada, sendo estes, o comprometimento afetivo, o comprometimento normativo e o comprometimento instrumental. Apesar da distinção em três diferentes tipos de comprometimento, os indivíduos podem apresentar comprometimento em mais de um enfoque simultaneamente, o que remete a estudos que consideram o comprometimento a partir do enfoque multidimensional em detrimento do estudo que preconiza o enfoque unidimensional. Sendo assim, devido às características individuais dos membros e como estes se relacionam com a organização o comprometimento organizacional pode ser mais bem compreendido se houver uma análise conjunta dos enfoques do comprometimento.

PALAVRAS-CHAVE: Comprometimento organizacional, recursos humanos, organizações.

1. INTRODUÇÃO

Para obter o comprometimento organizacional perante as mudanças no contexto de trabalho, assim como os fatores que se referem tanto às expectativas do trabalhador quanto da organização observadas no atual contexto, faz-se necessário conhecer o nível de comprometimento dos indivíduos que compõem a organização e, para avaliar o desempenho de seus integrantes e corrigir as possíveis falhas encontradas, a organização pode adotar técnicas de análise do comprometimento organizacional e afetivo dos indivíduos. Assim, para obter o comprometimento dos indivíduos, faz-se necessário que a organização possibilite que o indivíduo alcance seus objetivos pessoais. E apesar do comprometimento não garantir o sucesso da empresa, contribui para que as organizações alcancem seus objetivos. (MÜLLER *et al*, 2005).

Para Tamayo *et al* (2001), o comprometimento organizacional se desenvolve a partir de vários e complexos núcleos motivacionais que incluem a conservação do *status quo*, a busca pelo bem-estar coletivo e obtenção de *status* social, a procura de prestígio e de controle de pessoas e recursos. Em contra partida, características como a busca de novidades, de mudança e de desafios, são incompatíveis do ponto de vista motivacional devido ao sentimento intrínseco de conservação do indivíduo.

¹ Acadêmica do Curso Administração. Centro de Ciências Sociais Aplicada/Departamento de Administração – Universidade Estadual de Maringá – UEM, Maringá – Paraná. Bolsista do Programa de Bolsas de Iniciação Científica do PIBIC/CNPq-UEM (PIBIC-UEM). lyllet@hotmail.com

² Professora do curso de administração da UEM – Universidade Estadual de Maringá - Orientadora do trabalho. misachuk@uem.br

O mapeamento histórico sobre o comprometimento, realizado por Bastos (1993), revela que o comprometimento organizacional tem sua origem pautada em três disciplinas distintas. Os enfoques sobre o comprometimento oriundos da Sociologia foram calcados na teoria de autoridade no contexto organizacional como forma de dominação de Max Weber, e Howard Becker, com o desenvolvimento da abordagem do comprometimento instrumental. As teorias organizacionais tiveram como linha de desenvolvimento os enfoques dos comprometimentos afetivo e normativo, a partir dos trabalhos realizados, entre outros autores, tais como Barnard, Etzioni e March e Simon. A abordagem comportamental oriunda da psicologia social, das idéias de autores como Lewin, Festinger e Salancick, em que o comprometimento do indivíduo é avaliado de forma a manter a congruência entre seu comportamento e suas atitudes. Esta mesma disciplina teria influenciado também, a abordagem normativa com autores como Wiener e Vardi.

Segundo Medeiros (1997), o comprometimento organizacional, reúne três correntes que predominaram nas abordagens. São respectivamente: o enfoque afetivo calcado nos trabalhos de Porter *et al*, expressa o envolvimento emocional do indivíduo com a organização e o desejo de permanecer por iniciativa própria. O enfoque instrumental caracterizado pelo comprometimento do indivíduo com a organização devido à necessidade de permanecer, dimensão esta, predominante nos estudos de Becker. E por fim, o comprometimento fundamentado na obrigação de permanecerem, apoiado no trabalho de Wiener, é denominado como comprometimento normativo.

O comprometimento afetivo, também denominado comprometimento atitudinal, foi desenvolvido por Mowday, Steers e Porter (1979, p.226). Em seu trabalho, o comprometimento é definido como uma forte identificação do indivíduo com as metas de determinada organização, deste modo, o indivíduo deseja permanecer membro como meio de atingir esses objetivos. Assim, o comprometimento pode ser caracterizado por pelo menos três fatores: "(a) uma forte crença e aceitação nos objetivos e valores da organização; (b) desejo de exercer esforço considerável em benefício da organização; (c) forte desejo de se manter membro da organização".

O comprometimento desse modo representa algo mais estável que a satisfação no trabalho, pois as atitudes que o envolvem, pode se desenvolver mais devagar, porém, consistentemente ao longo da relação entre o indivíduo e a organização. A satisfação, no entanto, tem sido encontrada como uma medida menos estável, refletindo aspectos específicos e tangíveis do envolvimento do indivíduo com seu trabalho, pois os acontecimentos diários de uma organização podem afetar o nível de satisfação no trabalho, contudo, esses eventos transitórios não projetam no indivíduo a necessidade de uma reavaliação sobre sua ligação com a organização. (MOWDAY *et al*, 1979).

O enfoque normativo desenvolvido por Wiener (1982), tem como premissa básica que o comportamento do indivíduo na organização promove a necessidade de considerar tanto a internalização das pressões normativas, que, uma vez estabelecida, pode ter um efeito em longo prazo no comportamento, independente de recompensas ou punições, quanto o típico modelo moral do indivíduo.

Em nível prático, Wiener (1982), relata que a visão normativa do comprometimento sugere um forte foco da organização no que concerne o controle normativo. Desta forma, a organização deve ser hábil em definir explicitamente um sistema de valores próprios que auxiliem na cooperação e aceitação entre os membros, e para atrair potenciais membros com a mesma compatibilidade de valores e que acreditam no valor da lealdade.

O enfoque instrumental de avaliação do comprometimento organizacional ressalta que o comprometimento do indivíduo para com a organização está relacionado com os custos e os benefícios associados à sua saída da empresa. Esse comprometimento é denominado por Becker de "*side bet*" ou trocas laterais entre o indivíduo e a organização. (MEDEIROS, 1997.p.26).

O comprometimento para Becker (1960) ocorre quando uma pessoa assume uma linha consistente de ação. Assim, o indivíduo se posiciona considerando uma linha de ação particular devido às conseqüências de sua atitude sobre outros interesses e atividades que não necessariamente se relacionam com as atividades organizacionais. Tal como a decisão de deixar a organização na qual atua por outra, pois sua saída denota a perda de benefícios como, por exemplo, do fundo de pensão, deste modo, o indivíduo avalia como inviável sua saída considerando a soma que poderá perder do fundo de pensão ou outros benefícios conquistados ao longo do período em que trabalhou para determinada organização.

O estudo sobre o comprometimento organizacional no exterior é fundamentado em pesquisas principalmente no nível micro organizacional, enquanto no Brasil, a pesquisa tem seu foco de interesse voltado para o nível macro organizacional, geralmente realizada em uma única empresa, do setor público, ou em autarquias. As estratégias metodológicas priorizam o uso de dados quantitativos e de sofisticadas análises estatísticas. Os estudos de corte transversal, buscando relações causais orientadas por hipóteses aventadas pelos pesquisadores, e submetidas à avaliação por meio de procedimentos estatísticos, são predominantes no campo. (BASTOS, 1996).

Um dos modelos mais utilizado para a pesquisa sobre o comprometimento organizacional, é o proposto por Mowday e validado no Brasil por Medeiros, Afanasiéff e Silva, demonstrando que sua aplicação, obteve tanto um bom índice de consistência interna, quanto em relação à sua qualidade na escala elaborada. Este modelo — *OCQ - Organizational Commitment Questionnaire*, que consiste em uma escala composta de 15 itens, com respostas na escala Likert de 1 a 7 — baseia-se na corrente denominada afetiva, proposta primeiramente por Porter, Mowday, e Steers, validado em 1979. (MEDEIROS, 1997).

O método quantitativo utilizado para mensurar o comprometimento organizacional aponta para a utilização principalmente de questionários com questões pertinentes à visão que o empregado tem de seu trabalho, bem como a visão por parte dos seus superiores. Essa metodologia, porém, não encontra um ajuste perfeito em relação às diferentes culturas e aos modelos teóricos em que são testados, demonstrando a existência de indicadores pouco adequados no instrumento. (MEDEIROS *et al*, 1997).

2. MATERIAL E MÉTODOS

A pesquisa realizada é do tipo bibliográfica. Para tanto, foram utilizados livros técnicos, artigos apresentados em congressos e publicados em periódicos, bem como, dissertações e teses sobre o assunto.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados desses estudos têm mostrado que o comprometimento é um dos pilares mais eficazes para o desenvolvimento organizacional. Desse modo, o comprometimento do funcionário requer um sentimento de reciprocidade com os objetivos da organização, que garante a eficiência em seu processo de desenvolvimento. Essas características de identificação refletem ainda em seu relacionamento com o público exterior. A imagem transmitida pela organização é também fruto do comprometimento do indivíduo. O envolvimento para com a organização depende de variáveis como as relações interpessoais, a participação, o sentimento de pertencer ao grupo, à cooperação, a idealização e o *status* que a carreira proporciona.

Para mensurar o comprometimento organizacional, alguns pesquisadores se utilizaram de modelos com múltiplos componentes, no entanto estes modelos não encontram ajuste perfeito em relação às diferentes culturas e aos modelos teóricos em

que são testados. Um dos modelos mais utilizados é o proposto por Mowday *et al* (1982) que ao ser testado no Brasil concluiu-se que este propicia um índice aceitável de consistência interna.

4. CONCLUSÃO

O comprometimento no contexto organizacional tem sido amplamente estudado por pesquisadores de todo o mundo. O comprometimento do indivíduo traz consigo uma vantagem competitiva para a organização, que apesar de não garantir o sucesso da empresa em si, contribui para que esta atinja seus objetivos. Para tal, é necessário que a organização possibilite também que o indivíduo atinja seus objetivos pessoais.

Deste modo, o comprometimento representa a dedicação do indivíduo em auxiliar a organização, além da ligação com as expectativas do próprio trabalho e suas recompensas, de modo que sua contribuição para a organização varia conforme a organização em que este indivíduo se insere, ou seja, o comprometimento do indivíduo está relacionado ao contexto organizacional vivenciado por este.

Os estudos sobre o comprometimento organizacional no Brasil têm seu foco de interesse voltado para o nível macro organizacional, com estratégias metodológicas que priorizam dados quantitativos e análises estatísticas. São estudos de corte transversal, que buscam relações causais por meio de hipóteses aventadas pelos pesquisadores.

A literatura mostra que o estudo do comprometimento organizacional reúne três correntes predominantes que consideram que o comprometimento pode ser do tipo o afetivo, instrumental ou normativo. Uma outra corrente de estudo foi desenvolvida após a constatação por parte de pesquisadores sobre o comprometimento organizacional de que os enfoques unidimensionais representavam componentes presentes no vínculo psicológico entre indivíduo e organização.

Os estudos revelaram que o indivíduo pode apresentar comprometimento em mais de um enfoque devido à ligação do indivíduo com a organização a partir de diferentes modos de relacionamento com esta. Esses estados psicológicos são mais bem compreendidos se analisados conjuntamente, pois o indivíduo pode experimentar níveis diferentes de todas as formas de comprometimento devido a diferentes experiências o que implica em diferentes formas de comportamento no trabalho.

Os resultados encontrados nesses estudos revelam que tais conseqüências se devem a características pessoais dos indivíduos que influenciam sua perspectiva em relação à própria identificação sua com a organização. Demonstrando que os indivíduos podem apresentar um padrão de comprometimento estruturado em mais de uma dimensão de enfoque, não significando, porém, que um determinado enfoque de comprometimento seja mais desejável em detrimento de outros.

Assim, o desafio das organizações é buscar definir de forma coerente seu sistema de valores para auxiliar na cooperação e aceitação entre os membros, para atrair indivíduos com a mesma compatibilidade de valores e que acreditem nos valores da organização para seu efetivo comprometimento.

REFERÊNCIAS

BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. São Paulo: **R.A.E.**, v.33, n.3, 1993.

BASTOS, A.V.B. **Comprometimento no trabalho**: os caminhos da pesquisa e os seus desafios metodológicos. In: Trabalho, Organizações e Cultura. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1996.

BECKER, H. S. Notes of concept of commitment. **The American Journal of Sociology**, v.66, 1960.

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho**: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 1997.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*. V.14, 1979.

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

MÜLLER, M. RAUSKI, E.F. EYNG, I.S. MOREIRA, J. **Comprometimento organizacional**: um estudo de caso no supermercado “Beta”. **Revista Gestão Industrial**. v.1. n.4, 2005. <<http://www.pg.cefetpr.br/ppgep/revista/revista2005/>>. Acesso em 30 jul. 2008.

TAMAYO, A.; SOUZA, M. G. S. de; VILAR, L. S.; RAMOS, J. L.; ALBERNAZ, J. V.; FERREIRA, N. P. Prioridades axiológicas e comprometimento organizacional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. vol. 17, n.1: Brasília, 2001.< <http://www.scielo.br/scielo>> Acesso em 11 set. 2008.

WIENER, Y. **Commitment in organizations**: a normative view. **Academy of Management Review**. v. 7, n. 3, 1982.