

O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: TEORIA E PESQUISA

Maria Zita Figueiredo GERA*

- **Resumo:** O comprometimento organizacional é visto como uma variável de real importância nas organizações. Os estudos nesta área procuram investigar fatores explicativos e preditivos específicos. Tais estudos não são conclusivos, porém estão possibilitando uma maior compreensão da relação entre o envolvimento do indivíduo e a organização onde trabalha.
- **Palavras-chave:** Comprometimento organizacional, variáveis pessoais, conteúdo do trabalho, experiências no trabalho, organização.

Uma questão de real importância numa organização é, sem dúvida, a do *comprometimento organizacional*, aspecto que tem merecido atenção nos últimos anos, dada a preocupação com a melhoria da qualidade das empresas em geral.

Profissionais ligados às áreas de recursos humanos, administradores, donos de empresas e outros

* Professora do Programa de Pós-graduação em Administração: gestão empresarial da FACEF - Franca - SP.

envolvidos com o bom desempenho de uma organização, consideram que o compromisso com a empresa é fundamental na efetivação das metas de trabalho, e essa preocupação tem se revelado tanto em programas, palestras como no dia-a-dia das organizações onde é comum ouvir-se falar sobre a relação compromisso e bom desempenho, envolvimento e bons resultados.

Os estudos, nessa área, no exterior, cresceram significativamente na segunda metade da década de 70 e nos anos 80. No entanto, no Brasil, não são muitas as pesquisas sobre o tema, sendo as mesmas realizadas principalmente em algumas universidades federais¹.

O termo *comprometimento organizacional* surgiu dos esforços de pesquisadores, buscando explicar as bases psicológicas da ligação entre um indivíduo e a organização que o emprega.

¹ Os primeiros relatos da pesquisa sobre o *comprometimento organizacional* no Brasil foram feitos em 1989, por Borges-Andrade J.E., Afanasieff R. S. e Silva, M., dos S. e por Borges-Andrade J. E., Cameschi C. E. e Silva, M. dos S., da Universidade de Brasília na XIX Reunião Anual da Sociedade de Psicologia de Ribeirão Preto, hoje Sociedade Brasileira de Psicologia e por Borges-Andrade J. E., Cameschi, C. E. e Xavier O. S. no XIV Simpósio Nacional de Pesquisa de Administração em Ciência e Tecnologia.

Três disciplinas têm se constituído em fontes teóricas para estudos e pesquisas deste fenômeno: a psicologia social, as teorias organizacionais e a sociologia.

A pesquisa tem procurado tanto definições mais precisas para o fenômeno do *comprometimento organizacional*, como buscado investigar eventos explicativos e preditivos específicos.

As diferentes definições de *comprometimento organizacional* foram agrupadas por Bastos (1993) e resumidas em cinco enfoques:

- . afetivo
- . instrumental
- . sociológico
- . normativo
- . comportamental

O enfoque afetivo tem sido o mais usado em pesquisa e, segundo o autor acima referido, tem as teorias organizacionais como fonte teórica principal e suas raízes nos trabalhos de Buchaman e Etzioni. Este enfoque refere-se aos vínculos empregado-organização, explorando o compromisso, o absenteísmo e a rotatividade, considerando-

se que o primeiro é condição para a presença dos dois últimos.

O conceito de *comprometimento organizacional*, nesta perspectiva, envolve alguma forma de laço psicológico entre as pessoas e aspectos do seu ambiente de trabalho. Esse vínculo seria um produto do *contrato psicológico* estabelecido, quando o trabalhador ingressa na empresa e pode envolver uma aceitação dos valores e objetivos da mesma, sentimento de lealdade e intenção de permanecer na organização.

Buscando explicar e predizer o *comprometimento organizacional*, a pesquisa lida com variáveis que podem ser agrupadas em: variáveis pessoais, características de conteúdo do trabalho (ocupacionais), variáveis funcionais e características organizacionais.

◇ Variáveis pessoais

- . sexo
- . idade
- . encargos familiares
- . escolaridade
- . valores

◇ centralidade do trabalho (crença sobre o valor do trabalho na vida das pessoas)

◇ produtos valorizados do trabalho

◇ normas societais²

◇ Variáveis de conteúdo do trabalho

. escopo do trabalho

◇ identidade da tarefa

◇ autonomia

◇ variedade

◇ feedback (do trabalho e dos colegas)

. tensão do trabalho

◇ sobrecarga

◇ conflito

◇ ambigüidade

◇ Variáveis funcionais ou experiências no trabalho

. ocupação

. trajetória na carreira

. facilidade de ingresso

. expectativas prévias

. expectativas atendidas

. cargo de chefia

² Normas societais dizem respeito aos padrões que as pessoas empregam quando fazem avaliações normativas sobre o trabalho.

- . sindicalização
- . tempo de serviço
- . rendimento
- . estágio na carreira
- . treinamentos e promoção
- ◇ Variáveis organizacionais
 - . coordenação da equipe
 - . centralização: participação e hierarquização
 - . formalização
 - . salubridade
 - . missão organizacional
 - . setor público/privado
 - . políticas organizacionais
 - ◇ promoções
 - ◇ treinamentos
 - ◇ remuneração

Para alguns autores, as *características pessoais* são antecedentes frágeis de *comprometimento organizacional*. Apontam como fraca a relação entre os dois fatores, alertando que pouco contribuem para explicar diferentes níveis de comprometimento com a organização. No entanto, algumas pesquisas parecem recolocar a controvérsia sobre o

significado dessa variável, uma vez que seus resultados mostram o sexo e a idade de trabalhadores, como variáveis capazes de influenciar a predição de envolvimento frente ao trabalho e à organização.

As variáveis de *conteúdo do trabalho*, ou seja, as características ocupacionais, são consideradas fortes preditoras de comprometimento com a organização e são intrínsecas às diferentes tarefas dos indivíduos numa empresa.

As *variáveis funcionais*, por sua vez, dizem respeito às experiências, às vivências no trabalho, incluindo a própria função, a natureza das atividades profissionais e os vários aspectos da mobilidade interna que o trabalho possibilita.

Por último, as *variáveis organizacionais* incluem as características da organização que se constituem em possibilidade de satisfação ou que se revertem em fator de sofrimento para o trabalhador.

Estudos realizados no Brasil têm mostrado que o padrão dos mais importantes preditores de *comprometimento* é bem diferente do encontrado no exterior. Entre nós, parece que são mais importantes as variáveis relativas a aspectos mais gerais das organizações como um todo. No exterior,

predominam fatores de natureza micro-organizacional (os relativos às pessoas ou ao seu grupo social mais imediato). Estes dados não permitem concluir se estas diferenças são duradouras ou se refletem mudanças políticas e sociais do contexto nacional.

Um outro aspecto de interesse é a questão do *comprometimento organizacional* em empresas públicas e privadas. Bastos (1993, p.51) fez uma pesquisa em três tipos de organizações (públicas, administração pública direta e empresas privadas) e encontrou "níveis moderadamente positivos de comprometimento nas empresas públicas e privadas e escore médio significativamente mais baixo entre os servidores da administração pública direta." Concluiu também que a política de promoção é o melhor preditor de comprometimento, seguido do escopo do trabalho realizado, da política de treinamento, de valores como centralidade do trabalho na vida e da política de remuneração.

Borges-Andrade (1994) fez uma pesquisa, visando identificar os antecedentes de comprometimento em duas instituições públicas, uma de administração direta e outra de administração indireta. Encontrou um nível mais alto de *comprometimento organizacional* na administração indireta. Ele

aponta a importância de duas variáveis positivamente correlacionadas quando se trata de instituições públicas: as oportunidades de desenvolvimento ocupacional e o *status* da organização. O referido autor afirma que o estudo do *comprometimento organizacional* em instituições públicas é muito desejável porque "pode ser um dos fatores chave, relacionados à sustentabilidade dessas organizações (Borges-Andrade, Cameschi, Silva, 1994, p. 50).

Finalizando, os estudos nessa área ainda são pouco conclusivos, centrados mais nos antecedentes do que nos conseqüentes, e carecem de maior precisão conceitual e maiores discussões quanto às metodologias de pesquisa. Várias questões estão em aberto, porém as pesquisas estão possibilitando uma maior compreensão dessa problemática, ampliando a percepção da relação entre envolvimento do indivíduo e organização onde trabalha, sugerindo que é possível estabelecer novos modelos de gestão, incluindo estratégias que visem empregar e manter trabalhadores mais comprometidos com seu trabalho e com o *locus* de sua atuação.

- *Abstract: Organizational engagement is considered as an important variable in the studies of the organizations. The studies in this area look for the explanatory agents and the specific predictives. Although they are not conclusive, they are bringing forth a larger comprehension of the relation between the employees and thewz organizations.*
- *Keywords: Organizational engagement, personal variables, subject of the work, experience in the work, organization.*

Referências bibliográficas

- BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional nos setores público e privado. *Resumos de comunicações científicas*. XXIII Reunião Anual de Psicologia. Sociedade Brasileira de Psicologia, 1993.
- BASTOS, A. V. B. Confusão conceitual no estudo de atitudes no trabalho. *Temas em psicologia*. Sociedade Brasileira de Psicologia, n.3, p.97-108, 1994.
- BORGES-ANDRADE J. E, CAMESCHI, C. e SILVA, M. dos S. Preditores de comprometimento organizacional em instituição de pesquisa. *Programa e resumos*. XIX Reunião Anual de Psicologia. Sociedade de Psicologia de Ribeirão Preto, 1989.

BORGES-ANDRADE J. E. Comprometimento organizacional na administração pública e em seus segmentos meio e fim. *Temas em psicologia*. Sociedade Brasileira de Psicologia, n.1, p.49-61, 1994.

CHANLAT, J. F. (Coord). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. v.2, São Paulo: Atlas, 1994.

KATZ D., KAHN, R. L. *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas, 1978.