

<https://doi.org/10.34632/gestaoedesenvolvimento.2021.10031>

Data de receção: 11/03/2021

Data de aceitação: 30/03/2021

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: PERSPETIVAS ATUAIS E TENDÊNCIAS FUTURAS

ORGANIZATIONAL COMMITMENT: CURRENT PERSPECTIVES AND FUTURE TRENDS

Karina Ferreira Cunha¹ orcid.org/0000-0002-5008-3364

Célia Ribeiro² orcid.org/0000-0002-1000-6890

Paulo Ribeiro³ orcid.org/0000-0001-5662-6318

Resumo: *O comprometimento organizacional está entre os temas mais estudados nas últimas décadas. Parte do interesse pelo tema justifica-se pelas constantes mudanças ocorridas no ambiente de trabalho. Assim, o construto do comprometimento organizacional insere-se na longa tradição dos estudos que procuram identificar e compreender os fatores pessoais que determinam o comportamento humano. Este artigo pretende mostrar a evolução dos estudos sobre o tema até os dias atuais, a partir de um percurso histórico do desenvolvimento teórico e empírico do construto comprometimento, com ênfase, em especial, ao modelo Tridimensional de Meyer e Allen (1991), seguido pelas críticas ao desenvolvimento do conceito, os estudos atuais e perspectivas futuras da investigação.*

¹ Mestre em Gestão com especialização em Recursos Humanos. E-mail: karinacunhapse@gmail.com

² Doutorada em Psicologia. Professora Auxiliar na Universidade Católica Portuguesa – Viseu. E-mail: cribeiro@ucp.pt

³ Doutorado em Gestão. Professor Auxiliar na Universidade Católica Portuguesa – Viseu. E-mail: pribeiro@ucp.pt

Palavras-chave: Comprometimento organizacional, vínculo indivíduo-organizações, perspectiva conceitual do comprometimento, dimensionalidade do comprometimento.

Abstract: *Organizational commitment is among the most studied topics in recent decades. Part of the interest in the topic is justified by the constant changes in the work environment. Thus, the construct of organizational commitment is part of the long tradition of studies that seek to identify and understand the personal factors that determine human behavior. This article intends to show the evolution of studies on the subject up to the present day, from a historical path of the theoretical and empirical development of the commitment construct, with emphasis, in particular, to the three-dimensional model of Meyer and Allen (1991), followed for the criticisms to the development of the concept, the current studies and the future perspective of the investigation.*

Keywords: Organizational commitment, individual-organization bond, conceptual perspective of commitment, dimensionality of commitment.

INTRODUÇÃO

A rutura com as explicações tayloristas, efetivada pelos teóricos das relações humanas, foi o marco a partir do qual disseminaram construtos psíquicos a impulsionar as investigações sobre motivação no trabalho, que se tornou o eixo básico de investigação do comportamento do colaborador, na perspectiva psicológica. Além das teorias motivacionais, surgiram e consolidaram-se tradições de investigação sobre construtos específicos, quer de natureza cognitiva ou afetiva, que foram adotados para explicar e prever o comportamento do colaborador. Entre estes construtos, os mais intensamente estudados foram o de satisfação e de comprometimento no trabalho (Bastos, 1993).

Os psicólogos organizacionais estavam interessados em entender como e por que as pessoas se apegavam psicologicamente a vários aspetos e contextos do trabalho que realizavam. Assim, parte do interesse no comprometimento organizacional foi motivado pela procura

de um melhor entendimento e capacidade de prever a rotatividade de colaboradores e pela crença de que estes fortemente comprometidos superariam aqueles com fraco comprometimento (Allen & Meyer, 2000).

O tema ocupou um espaço notório entre as inquietações dos investigadores em psicologia industrial/ organizacional (Rego & Souto, 2000), o que levou o comprometimento organizacional a ser estudado intensamente nos últimos 40 anos, com o objetivo principal de encontrar resultados que esclarecessem os níveis de comprometimento do indivíduo no trabalho (Simon & Coltre, 2012).

Provavelmente, este interesse também ocorreu pelo acelerado ritmo das mudanças ocorridas durante esses anos nas organizações, envolvendo grandes questões, como política e economia, e questões diárias das organizações, como estrutura, modelos de gestão, busca contínua pela produtividade e excelência, e a crescente presença da tecnologia nos modos de produção. Cenário que aponta para a necessidade de aprofundar o conhecimento das perspetivas atuais e tendências futuras acerca da temática do comprometimento das pessoas envolvidas no mundo do trabalho (Camargo & Goulart Júnior, 2018).

1. PERCURSO DE FORMAÇÃO DO CONSTRUTO

O primeiro estudo relacionado com o comprometimento organizacional, segundo Simon e Coltre (2012), foi desenvolvido por Chester Barnard em 1938 e corroborado por James March e Herbert Simon em 1958 e Howard Becker em 1960. Os autores ressaltavam que vínculos fortes podem surgir quando as organizações acolhem as necessidades e expectativas dos colaboradores.

Howard Becker, notadamente no seu artigo *Notes on the Concept of Commitment*, publicado em 1960, descreveu o comprometimento como uma tendência do indivíduo em se envolver em linhas sólidas de atividade. Esse comprometimento foi chamado de *side bet* ou instrumental, que significava para ele que o indivíduo permanece na organização devido a custos e benefícios associados à sua saída. O

comprometimento instrumental foi operacionalizado pelas escalas desenvolvidas por Ritzer e Trice, em 1969, e por Hrebiniak e Alluto, em 1972 (Medeiros & Enders, 1998).

Contudo, foi na década de 70 e início da década de 80 do século passado, período fortemente marcado pela investigação do comprometimento organizacional (Bastos, 1998), que o "compromisso" foi tema de muita investigação realizada com vários focos relacionados com o trabalho, a incluir sindicatos, ocupações, carreira, trabalho em si e organizações (Allen & Meyer, 2000, p. 286).

Em 1979, Richard Mowday, Porter e Steers validaram um instrumento de mensuração do comprometimento, o *Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)*, uma escala com medidas de atitudes, no formato *Likert*, composto por 15 itens (Mowday, Steers, & Porter, 1979). Em 1982, publicaram o seu clássico trabalho *Measurement of Organizational Commitment*, onde ressaltava a natureza afetiva do processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização (Bastos, 1993; Medeiros & Enders, 1998; Simon & Coltre, 2012).

Para Mowday et al. (1982, p. 27), o comprometimento organizacional “representa algo além da mera lealdade passiva a uma organização. Envolve um relacionamento ativo com a organização, de modo que os indivíduos estejam dispostos a dar algo de si mesmos, a fim de contribuir para o bem-estar da organização”. Segundo os autores, o comprometimento pode ser entendido sob a ótica comportamental e atitudinal. Na perspetiva comportamental, relata o processo pelo qual o indivíduo se conecta à organização e como lida com essa questão. Na perspetiva atitudinal, o comprometimento incide na consciência que o indivíduo tem a respeito da sua relação com a organização, na perceção de quanto são congruentes os valores e objetivos individuais e os valores e objetivos organizacionais (Mowday et al., 1979).

O trabalho de Mowday et al. (1982) foi um modelo dominante de investigação na área, centrado na identificação dos antecedentes do comprometimento, a consolidar uma estratégia de investigação que, basicamente, se dava pelo uso de dados quantitativos e análises

estatísticas crescentemente sofisticadas (Bastos, 1998). Assim, identificam quatro grandes conjuntos de variáveis dos antecedentes ou determinantes do nível de comprometimento organizacional: características pessoais, características relacionadas com o trabalho ou função, experiências no trabalho e características estruturais (Mowday et al., 1982).

Nos anos 80, começaram a surgir os primeiros textos de carácter mais reflexivo sobre o tema e o próprio livro de Mowday, Porter e Steers, de 1982, salientava a necessidade de estudos longitudinais e que contemplassem atitudes e ações comprometidas (Bastos, 1998). É também em 1982, que Yoash Wiener desenvolveu um trabalho expondo uma nova dimensão para o comprometimento organizacional, a dimensão normativa. Para o investigador, indivíduos comprometidos mostram determinados comportamentos, porque acreditam que é certo e moral fazê-lo (Medeiros & Enders, 1998).

Contudo, neste período, são os trabalhos de Morrow (1983), Meyer e Allen (1984) e Reichers (1985), que apontaram diretrizes e delinearam os caminhos futuros da investigação sobre comprometimento organizacional. Estes autores trazem duas grandes questões para o desenvolvimento da investigação neste domínio, a questão dos múltiplos focos e das bases do comprometimento organizacional (Bastos, 1998).

Morrow (1983), numa revisão da literatura, identificou 30 formas de comprometimento no trabalho e apelou para um travão em novas construções, até que esses vários conceitos e suas medidas associadas pudessem ser avaliadas sistematicamente. Griffin e Bateman (1986, citados por Allen & Meyer, 2000) também alertaram para essa desordem concetual, quando afirmaram que a depender do ponto de vista de alguém, o estudo do comprometimento poderia ser caracterizado por um ecletismo saudável ou uma fragmentação esquizofrénica.

Em 1985, Reichers colocou a necessidade de estudo em uma perspetiva múltipla, decompondo o comprometimento organizacional em facetas constituintes, e aponta como uma das omissões dos estudos a distância entre a definição científica e a percepção dos colaboradores sobre comprometimento, quando sugere que o desenvolvimento e o

progresso da investigação procurem incluir essa tentativa de entender o compromisso do ponto de vista do comprometido (Reichers, 1985).

No ano anterior (1984), os professores canadenses John P. Meyer e Natalie J. Allen começaram a desenvolver diversos estudos e realizar uma análise de variância com diversas escalas. Desenvolveram, neste período, diferentes questionários para medir o comprometimento afetivo e o comprometimento de continuação ou instrumental, e em 1987, apoiados pelo trabalho de Yoash Wiener de 1982, incluíram a dimensão normativa (Simon & Coltre, 2012).

Sobre o comprometimento instrumental, os investigadores concluíram que as escalas de Ritzer-Trice e Hrebiniak-Alluto não mediam esse comprometimento como Becker conceitualizou em 1960, pois tinham uma correlação maior com o comprometimento afetivo do que com o instrumental. Assim, desenvolveram dois questionários diferentes: o *Affective Commitment Scale* - ACS, para aferir o comprometimento afetivo; e o *Continuance Commitment Scale* - CCS, para aferir o comprometimento instrumental ou *side bet* (Meyer & Allen, 1984).

Os estudos de Meyer e Allen chamavam a atenção para a natureza do vínculo de comprometimento, especificamente para o tipo de processo psicológico que estrutura a relação do indivíduo com a sua organização (Bastos, 1998), assim, conceitualizaram o comprometimento como um estado psicológico que caracteriza a relação do colaborador com a organização e tem implicações para a decisão de continuar ou sair da mesma (Meyer & Allen 1991; Meyer, Allen, & Smith, 1993).

A preocupação com as bases do comprometimento aparecia também nos trabalhos de O'Reilly e Chatman de 1986 (Bastos, 1998). Estes investigadores argumentaram que o vínculo psicológico entre o colaborador e a organização baseia-se, em conjunto: no interesse do colaborador em ter recompensas da organização – conformidade; orgulho em sua relação com o organização – identificação; e na congruência entre os valores do colaborador e os da organização – internalização (Allen & Meyer, 2000; Meyer & Herscovitch, 2001). Ou seja, a conformidade surge quando atitudes e comportamentos

correspondentes são adotados para receber recompensas específicas; a identificação, quando um indivíduo aceita a influência para estabelecer ou manter uma relação satisfatória; a internalização, quando a influência é aceita porque as atitudes e comportamentos que estão a ser estimulados a adotar são congruentes com os valores existentes (Meyer & Herscovitch, 2001).

Porém, essas três bases propostas encontraram algumas dificuldades de validação empírica, especialmente na diferença entre identificação e internalização (Bastos, 1998). Além disso, como a conformidade é positiva, e não negativamente associada com a rotatividade, não ficou claro como a conformidade avalia o compromisso com a organização (Allen & Meyer, 2000). Apesar dessas dificuldades, os estudos de O'Reilly e Chatman de 1986 forneceram suporte para a estrutura tridimensional de sua medida de comprometimento (Meyer & Herscovitch, 2001) e assim, juntamente com outros estudiosos do tema, adotaram uma visão multidimensional do comprometimento, o que levou diversos investigadores a examinar algumas das inconsistências na literatura do comprometimento (Allen & Meyer, 2000).

Foi anos 80, que a literatura sobre o comprometimento organizacional passou por duas mudanças importantes e relacionadas. A primeira, que embora tenha sido caracterizada por várias visões unidimensionais, o comprometimento organizacional passou a ser reconhecido como uma atitude multidimensional de trabalho, e a segunda, e talvez mais crítica na literatura de comprometimento, foi a maior atenção ao construto e à sua mensuração (Allen & Meyer, 2000).

Assim, a visão de comprometimento organizacional como um fenómeno multidimensional consolida-se nos anos 90, e importantes trabalhos confirmam o valor das diretrizes apresentadas nos anos 80 (Bastos, 1998). Entre os diversos estudos, uma atenção especial foi dada por parte dos investigadores do comprometimento organizacional à validação do modelo desenvolvido por Meyer e Allen (Medeiros & Enders, 1998).

Talvez as características mais marcantes da investigação inicial sobre comprometimento organizacional é a grande variedade de definições e a

inadequada atenção para medir o desenvolvimento e os resultados empíricos mistos, que criaram uma situação muito confusa. Embora existisse consenso de que o comprometimento servia para reduzir a probabilidade do indivíduo optar por deixar a organização, investigadores descreveram a natureza psicológica do compromisso de maneiras bastante diferentes. As várias definições corresponderam, algumas mais próximas que outras, a três temas gerais: apego afetivo, custos associados e sentimento de obrigação (Allen & Meyer, 2000).

Para Meyer e Allen (1997), nenhuma das definições utilizadas é mais correta ou aceite universalmente que as outras. O que difere entre elas é o tipo de comprometimento que está a ser definido. De maneira geral, todas as definições fazem referência ao facto de que o comprometimento organizacional é uma força estabilizadora ou obrigatória, que direciona o comportamento (Meyer & Herscovitch, 2001).

2. MODELO TRIDIMENSIONAL DO COMPROMETIMENTO DE MEYER E ALLEN

Para Allen e Meyer (2000), o comprometimento organizacional poderia assumir três formas bastante distintas, e era melhor visto, como um construto multidimensional. Assim, o modelo tridimensional desenvolvido por estes autores posicionou-se como a proposta mais consistente e sustentada no que diz respeito ao comprometimento organizacional (Rego & Souto, 2002).

Assim, Meyer e Allen (1984), a partir dos estudos já existentes de Becker (1960), Mowday et al. (1982) e Wiener (1982), procuraram sintetizá-los e reunir em um mesmo modelo os três principais enfoques da investigação sobre comprometimento organizacional. De tal modo, o primeiro enfoque trouxe a noção de afeto para com a organização, que estimula o indivíduo a permanecer porque gosta, partilha valores e envolve-se com os papéis organizacionais, tendo sido denominada de *affective commitment* - comprometimento afetivo. O segundo trouxe a ideia de continuar em determinado curso de ação após o cálculo dos custos envolvidos no afastamento, e foi chamado de *continuance*

commitment - comprometimento de continuação ou “calculativo” e traduzido como instrumental. A terceira forma preconiza que o indivíduo permanece na organização por se sentir obrigado, após internalização das normas organizacionais, foi denominado de *obligation commitment* - comprometimento normativo (Meyer et al., 1993; Rodrigues, 2009; Rodrigues & Bastos, 2010).

As duas primeiras medidas de comprometimento desenvolvidas (afetivo e instrumental) foram utilizadas pela primeira vez na investigação publicada por Meyer e Allen em 1984, e o terceiro (normativo), por Allen e Meyer em 1990 (Allen & Meyer, 1996). Ainda que todas as três formas de comprometimento possam estar relacionadas à possibilidade de um indivíduo permanecer em uma organização, a natureza do envolvimento da pessoa nessa organização pode diferir, a depender de qual tipo de comprometimento é predominante (Allen & Meyer, 2000; Meyer et al., 1993).

A intenção de permanecer na organização pode ocorrer por diferentes razões, mas a razão que demonstra possuir a maior associação com o desejo de estar vinculado à organização é a base afetiva, ligada à identificação e à internalização de normas e valores organizacionais (Bastos & Menezes, 2010). Assim, colaboradores cujas experiências dentro da organização satisfazem as suas necessidades básicas e estão condizentes com as suas expectativas tendem a querer permanecer na organização e a desenvolver um apego afetivo mais forte (Meyer et al., 1993). Também, um indivíduo afetivamente comprometido acredita nos objetivos e valores da organização, gosta de ser um membro e permanece porque deseja (Allen & Meyer, 2000).

O comprometimento instrumental é entendido como custos associados a deixar a organização, segundo Meyer e Allen (1997), indivíduos com comprometimento instrumental permanecem na organização porque necessitam das recompensas oferecidas. O indivíduo reconhece as perdas em consequência de uma eventual saída da organização ou sente que não tem alternativas interessantes fora dela (Rego & Souto, 2004). Desenvolve-se então, em função do número e extensão dos investimentos que os indivíduos fazem em suas

organizações e o grau em que eles sentem que têm alternativas de emprego (Allen & Meyer, 1993). Apresentar um forte comprometimento instrumental é estar ciente de que os custos de descontinuar a relação será alta. Assim, os colaboradores permanecem na organização porque têm que fazer isso (Allen & Meyer, 2000).

O comprometimento instrumental se desenvolve fortemente na medida em que existem condições que tornam a saída da organização onerosa, e que o indivíduo reconhece que esses custos existem. Porém, é difícil prever exatamente as condições específicas que invocam esse reconhecimento, provavelmente, são altamente peculiares aos indivíduos (Allen & Meyer, 2000).

O comprometimento em sua dimensão normativa surge quando o indivíduo interioriza as normas organizacionais por meio da socialização, ou quando recebe benefícios ou experiências que o levam a sentir vontade de agir de forma recíproca (Rego & Souto, 2004). Para Allen e Meyer (2000), refere-se ao grau em que o colaborador sente uma obrigação para com a organização e acredita que continuar na organização é a coisa certa e moral para se fazer.

É ainda de destacar que as três formas de comprometimento não são tipos separados de comprometimento organizacional, ou seja, o compromisso de um indivíduo com a organização não pode ser descrito como "afetivo", "normativo" ou "instrumental". Cada um sentirá comprometimento com a sua organização e, provavelmente, cada uma das formas em graus diferentes (Allen & Meyer, 2000).

Apesar de todo o arcabouço teórico e empírico construído pelo modelo proposto por Meyer e Allen (1984), também surgiram questionamentos sobre essa tridimensionalidade, principalmente sobre o comprometimento afetivo e normativo, se estes deviam ser tomados como componentes diferentes, ou se o comprometimento instrumental deveria ser considerado como um construto unidimensional ou dividido em duas dimensões: a primeira, a percepção de sacrifícios causados pela saída da organização, e a segunda, a percepção de ausência de alternativas atrativas de emprego fora da atual organização (Meyer & Herscovitch, 2001; Rego & Souto, 2004).

Apesar destes questionamentos, as medidas dos três componentes foram desenvolvidas e consideradas psicometricamente sólidas, e os estudos analíticos fatoriais das escalas mostraram que eles medem construções relativamente distintas. Verificou-se também que as três escalas se ligam de maneira diferente com variáveis supostamente antecedentes de comprometimento (Allen & Meyer, 1990).

Para Allen e Meyer (1990), uma conclusão lógica é que uma forma de comprometimento é tão útil quanto a outra. E o que os colaboradores fazem enquanto estão na organização é tão importante, se não mais importante, que o tempo que permanecem na organização. Assim, uma vantagem em distinguir os componentes do comprometimento não está relacionada com a sua capacidade de prever rotatividade, mas, nas suas consequências para o comportamento no trabalho (Allen & Meyer, 1996), a considerar que esta pode ter o potencial de influenciar a eficácia organizacional e o bem-estar dos colaboradores (Meyer & Herscovitch, 2001).

3. PERSPETIVAS ATUAIS E FUTURO DA INVESTIGAÇÃO

O comprometimento organizacional mantém-se entre os tópicos mais investigados no domínio do Comportamento Organizacional. Porém, uma revisão abrangente da literatura mostra a emergência de diferentes perspetivas: visões unidimensionais e multidimensionais, atitudinais e comportamentais, sob naturezas distintas, com foco em diferentes instâncias, como organização, trabalho, equipa, carreira e sindicato (Rodrigues, 2009).

Concetualizar o comprometimento organizacional continua a ser ainda uma tarefa difícil, mesmo após décadas de investigação. A falta de consenso em relação ao seu significado é evidente desde os primeiros estudos apresentados e nas medidas elaboradas para a sua verificação empírica (Rodrigues, 2009), o que dificulta a compreensão do fenómeno e elaboração de ações estratégicas dentro das organizações na busca do comprometimento dos indivíduos em seus trabalhos (Camargo & Goulart Júnior, 2018).

Assim, baseados em diversos estudos (Balsan et al., 2015; T. E. Becker, Klein, & Meyer, 2008; Menezes, Aguiar, & Bastos, 2016; Rodrigues & Bastos, 2010; Solinger, Olffen, & Roe, 2008), pode-se afirmar que os problemas ou as principais críticas em relação ao construto comprometimento organizacional e ao modelo hegemónico giram em torno da ampliação excessiva do conceito, da dimensionalidade do construto e da validade empírica, mutuamente influenciadas entre si.

Os inúmeros estudos sobre comprometimento têm se constituído baseados em significados nem sempre convergentes. Essa pluralidade de definições tem tornado, ao longo de décadas de investigação, num construto cada vez mais polissémico, complexo e multifacetado (Menezes et al., 2016). Diversidade preocupante que foi alertada por diversos investigadores (Allen & Meyer, 2000; Morrow, 1983).

Embora se constate a necessidade de um elevado grau de conhecimento e sistematização do fenómeno para o desenvolvimento eficiente de uma teoria, é evidente que as diferentes perspectivas teóricas ainda não acederam a construção de um conceito de comprometimento organizacional mais acurado e bem delimitado (Menezes et al., 2016).

Os conceitos são classificações carregadas de significados que formam os blocos de construção da ciência necessários para o progresso da ciência organizacional, e quando são malformados podem influenciar negativamente toda a ação científica. A inadequada especificação do conceito leva ao desenvolvimento de investigações confusas, que dificultam o progresso do conhecimento (Osigweh, 1989).

Um ponto importante que esclarece o caminho percorrido na elaboração do conceito de comprometimento é analisar as transformações nas demandas organizacionais (Rodrigues & Bastos, 2010). Em meados do século XX, quando surgiu o conceito de comprometimento, havia o interesse das organizações na retenção de profissionais capacitados e motivados, contudo, a partir do final do século XX, com novas relações de trabalho estabelecidas, esvaziamento das organizações e propagação do conceito de competências, a busca de permanência do colaborador deu lugar, gradativamente, à necessidade de

bons desempenhos, qualidade do trabalho e resultados em *prol* da organização (Barros, 2007).

Assim, por muito tempo, o interesse em investigar a rotatividade e a permanência fez com que o desenvolvimento do construto fosse guiado pela pergunta: o que faz o indivíduo continuar na organização? E o seu conteúdo foi ampliado na tentativa de encontrar a resposta mais completa possível. A seguir a mesma lógica para os dias atuais, novas dimensões deveriam ser incorporadas ao conceito de comprometimento com as mudanças ocorridas no contexto de trabalho. De tal modo, seria oportuno especular que também tenham transformado o conceito de comprometimento. Assim, o indivíduo comprometido, que até o final do século XX estava associado à ideia de permanência, passa a aliar a noção de participação ativa para a organização na atualidade (Rodrigues & Bastos, 2010).

Outra dificuldade da dispersão concetual do comprometimento organizacional é sua associação com outros construtos, como: envolvimento, identificação cidadania organizacional, contrato psicológico e lealdade. Além da associação mais comum, a de permanência, ora como parte do construto, ora como consequência (Menezes et al., 2016).

Assim, a quantidade elevada de estudos e as tentativas de ampliação dos limites concetuais podem ter levado ao surgimento de novas dimensões sem o devido cuidado, especialmente por decorrerem de processos de operacionalização e validação de novos instrumentos de mensuração (Morrow, 1983), ou seja, diversas escalas foram propostas e poucos investigadores se preocuparam em avaliar as suas propriedades psicométricas antes de investigar a sua relação com variáveis antecedentes e consequentes (Mowday et al., 1982).

Em relação ao modelo de Meyer e Allen (1991), a medida de comprometimento desenvolvida nasceu como uma opção às escalas anteriores, na busca de maiores validade e confiabilidade (Rodrigues & Bastos, 2010). Contudo, apesar de ter significado um avanço, ainda não é um consenso na área (Rodrigues, 2009). Os problemas empíricos apresentados levam alguns estudiosos (Rodrigues, 2009; Rodrigues &

Bastos, 2010; Solinger et al., 2008) à conclusão de que o modelo é inconsistente e que as bases afetiva, normativa e instrumental não podem ser consideradas componentes do mesmo fenômeno atitudinal, e fundamenta a proposta de conceitualização do comprometimento organizacional para um modelo unidimensional.

O comprometimento é largamente visto como multidimensional na literatura, mas as definições mais recentes de comprometimento, como a de Meyer e Herscovitch (2001), apresentam a essência do comprometimento como unidimensional. A falta de consenso em relação à dimensionalidade vem das múltiplas perspectivas estudadas, dos vários alvos, das múltiplas bases e dos múltiplos estados psicológicos que podem caracterizar o comprometimento. Apesar dessas múltiplas perspectivas, antecedentes, metas e interpretações, a essência do comprometimento é ser um conceito singular, ou seja, o comprometimento, definido como vínculo ou força, é um conceito unidimensional que pode resultar e ser moldado por múltiplos fatores, orientados para vários alvos e vivenciados de várias maneiras com resultados diferentes (Becker et al., 2008).

Para Bastos (1998), a confusão em torno das possíveis bases do comprometimento é marcante no modelo de Meyer e Allen (1991), como apontado pelo *Handbook of Organizational Measurement* elaborado por Price (1997), que afirma que nem em todos os estudos dos autores, as medidas de comprometimento apresentaram padrões de convergência e validade discriminante. Ou seja, os resultados da análise fatorial confirmatória oferecem suporte para a visão de três componentes de comprometimento, contudo, os resultados não são consistentes entre as duas amostras, e o comprometimento afetivo e normativo são fortemente correlacionados. Essa alta correlação aponta que estes conceitos não são distintos. Já o comprometimento instrumental não apresenta resultados claros e precisam ser drasticamente revistos. Essa constatação foi observada em diferentes investigações (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Ko, 1996; Meyer & Herscovitch, 2001; Rego & Souto, 2004b).

Portanto, as bases afetiva e normativa tendem a apresentar relações semelhantes com diferentes variáveis, enquanto que a base instrumental apresenta relações na direção contrária ou não significativas (Rodrigues, 2009), ou seja, a dimensão instrumental estaria relacionada à permanência do colaborador na organização, mas não necessariamente a comportamentos esperados de um colaborador comprometido (Solinger et al., 2008).

Tal resultado é congruente com a meta-análise realizada por Cooper-Hakim e Viswesvaran (2005), que concluem que a escala da base instrumental estaria a avaliar outro construto que não o comprometimento e sugerem que seja realizada uma investigação mais aprofundada, a fim de avaliar a adequação desse fator como componente do comprometimento organizacional. Solinger et al. (2008) vão mais além e sugerem a retirada da base instrumental do comprometimento organizacional, como também afirmam que o comprometimento seria mais bem representado como uma manifestação puramente afetiva.

Essa constatação frente a base instrumental do comprometimento revela que ações normalmente indicadas para aumentar o nível de comprometimento (suporte organizacional, justiça, liderança transformacional, funções desafiantes, clareza do papel, entre outras) apresentam relação nula ou negativa, ou seja, uma organização que pretendesse monitorizar os níveis de comprometimento dos seus colaboradores, observaria que as mesmas ações que estariam a fortalecer o comprometimento afetivo contribuiriam para a diminuição do comprometimento instrumental, e vice e versa (Rodrigues, 2009).

Verifica-se que, a base instrumental se comporta de forma divergente das demais, exceto para duas variáveis: intenção de abandonar a organização e abandono efetivo ou rotatividade. E que quatro variáveis com as quais o comprometimento instrumental estabelece relação positiva podem ser consideradas como indesejáveis: comportamento de negligência, absentismo, conflito família-trabalho e stress. Portanto, conclui-se que o modelo tridimensional é um bom preditor da rotatividade (Rodrigues, 2009).

A preocupação com a base instrumental já tinha sido avultada por Meyer, Stanley, Herscovitch e Topolnytsky (2002), quando ressaltam a necessidade de continuar a investigar como o comprometimento instrumental se desenvolve, a considerar que este apresenta correlação inexistente ou mesmo negativa com comportamentos desejáveis no trabalho. E o interesse em seu desenvolvimento deve ser estimulado por um desejo de evitar criar o comprometimento instrumental e buscar aumentar o comprometimento afetivo.

Apesar de toda preocupação com a base instrumental, Becker et al. (2008) salientam que o comportamento no trabalho depende de vários fatores não relacionados com o comprometimento, portanto, não é novidade que o comprometimento organizacional se relaciona mais fortemente com os comportamentos de natureza mais discricionária e, negativamente com comportamentos contraproducentes no trabalho. Assim, comprometimento instrumental é bem diferente do afetivo e do normativo, porém, essa diferença não é grande o suficiente para justificar ser definido como uma construção distinta, separada do comprometimento.

Apesar de existir hegemonia do modelo tridimensional proposto por Meyer e Allen (1991), os investigadores ficaram restritos pelas lacunas resultantes dos inúmeros estudos, não necessariamente congruentes. Nesse contexto, verifica-se o retorno do estudo do comprometimento como conceito unidimensional, e concomitante, o surgimento de novos conceitos que visem sobrepor os limites do modelo tridimensional e tornar os estudos mais precisos (Camargo & Goulart Júnior, 2018). Assim, iniciaram-se esforços em duas direções, solucionar o problema da sobreposição entre as bases afetiva e normativa e buscar uma solução para as contradições entre as bases afetiva e instrumental. Estas linhas de investigação deram origem a dois novos conceitos: o consentimento e o entrenchement organizacional, segundo Magalhães e Macambira (2013).

O consentimento organizacional é uma redefinição da base normativa de Meyer e Allen (Magalhães & Macambira, 2013). Esse construto tem um dos seus pilares teóricos na literatura sociológica, onde o vínculo

entre indivíduo e organização é visto a partir de uma perspectiva que enfatiza as relações de controlo e autoridade que levam o colaborador a obedecer ou a cumprir o papel esperado de subordinado (Pinho, Bastos, & Rowe, 2015).

O entrincheiramento na carreira, segundo A. C. de A. Rodrigues (2009), foi apresentado pela primeira vez por Carson, Carson e Bedeian em 1995. Para esses autores o entrincheiramento é um construto multidimensional composto por três componentes, o investimento na carreira, os custos emocionais e a limitação de alternativas, que se traduz na disposição de um indivíduo a permanecer em sua carreira devido aos investimentos feitos, aos custos emocionais ligados à mudança e à percepção de poucas alternativas fora de seu campo de atuação (Carson, Carson, & Bedeian, 1995).

Nesta perspectiva, a permanência ou não do indivíduo na organização deve ser vista como uma consequência do comprometimento, e não como uma dimensão que o compõe, a considerar que a permanência do profissional na organização pode ser explicada por muitas variáveis que vão para além do comprometimento (Balsan et al., 2015). Para Solinger et al. (2008), colaboradores comprometidos podem sair da organização por diversos motivos (melhores oportunidades, circunstâncias familiares), enquanto colaboradores não comprometidos podem ficar na organização por situações financeiras ou por falta de oportunidades no mercado de trabalho.

Por fim, passados mais de quatro décadas e após diversos investigadores (p. ex., Antonio Virgílio Bittencourt Bastos, 1993; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 1993; Morrow, 1983; Mowday et al., 1982) estabelecerem importantes agendas de investigação sobre o comprometimento organizacional, muitos dos pontos trazidos naquele momento não foram respondidos até hoje. A falta de uma trajetória consensual no estudo do comprometimento ocasionou uma aglomeração de informações, por vezes, confusas e desconectadas, sendo basilar hoje a conclusão dessa agenda concetual.

CONCLUSÃO

Estudar e compreender o comportamento humano dentro do contexto de trabalho é um desafio, a considerar que envolve características subjetivas individuais e complexas interações humanas. Entender como o comprometimento organizacional ocorre e quais as situações e condições envolvidas, torna-se ainda mais complexo, quando o conceito ainda se encontra em processo de construção, não havendo um consenso sobre o mesmo.

Assim, as dificuldades encontradas no estudo do comprometimento organizacional contribuem para a permanência dos estudos sobre o tema, principalmente, na busca de unificar e universalizar o conceito, com vista a produzir estudos empíricos consistentes, onde a teoria e a prática se relacionem e, conseqüentemente, fortaleçam a gestão de recursos humanos nas organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18. Retrieved from <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1993). Organizational commitment: Evidence of career stage effects? *Journal of Business Research*, 26(1), 49–61. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(93\)90042-N](https://doi.org/10.1016/0148-2963(93)90042-N)
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252–276. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/8980084>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (2000). Construct Validation in Organizational Behavior Research: The Case of Organizational Commitment. *Problems and Solutions in Human Assessment*, 285–314. https://doi.org/10.1007/978-1-4615-4397-8_13
- Balsan, L. A. G., Bastos, A. V. B., Fossá, M. I. T., Lima, M. P., Lopes, L. F. D., & Costa, V. M. F. (2015). Comprometimento e entrenchamento organizacional: explorando as relações entre os construtos. *Revista de Administração Da UFSM*, 8(2), 235.

- <https://doi.org/10.5902/198346599942>
- Barros, A. R. O. de. (2007). *Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com práticas de gestão de pessoas e intenção de permanência*. Universidade Federal da Bahia. Retrieved from <https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/8336/1/333333.pdf>
- Bastos, A. V. B. (1993). Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*, 33(3), 52–64.
<https://doi.org/10.1590/s0034-75901993000300005>
- Bastos, A. V. B. (1998). Comprometimento no Trabalho: Contextos em mudança e os rumos da pesquisa neste domínio. In *Encontro da ANPAD* (pp. 1–15). Foz do Iguaçu: Anais 22. Retrieved from <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1998-org-36.pdf>
- Bastos, A. V. B., & Menezes, I. G. (2010). Intenção de permanência na organização: um constituinte ou consequente do comprometimento organizacional? *Estudos de Psicologia*, 15(3), 299–307.
<https://doi.org/10.1590/s1413-294x2010000300010>
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *The American Journal of Sociology*, 66(1), 32–40. <https://doi.org/10.1111/j.1423-0410.1974.tb02415.x>
- Becker, T. E., Klein, H. J., & Meyer, J. P. (2008). Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions. *Commitment in Organizations*, 417–450. <https://doi.org/10.4324/9780203882122>
- Camargo, M. L., & Goulart Júnior, E. (2018). Comprometimento organizacional: um estudo nacional sobre o conceito e seu processo de desenvolvimento. *Revista Labor*, 01(20), 96–114. Retrieved from http://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/46691/1/2018_art_mlcamargogooulartjunior.pdf
- Carson, K. D., Carson, P. P., & Bedeian, A. G. (1995). Development and construct validation of a career entrenchment measure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68(4), 301–320.
<https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1995.tb00589.x>
- Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: Testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, 131(2), 241–259. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.2.241>
- Magalhães, M. O., & Macambira, M. O. (2013). Estilos interpessoais e vínculos com a organização diferenciam de gênero. *Psico*, 44(1), 92–102. Retrieved from <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistapsico/article/view/>

10660/8852

- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A Review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- Medeiros, C. A. F., & Enders, W. T. (1998). Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). *Revista de Administração Contemporânea*, 2(3), 67–87. <https://doi.org/10.1590/s1415-65551998000300005>
- Menezes, I. G., Aguiar, C. V. N., & Bastos, A. V. B. (2016). Comprometimento organizacional: questões que cercam sua natureza e os seus limites conceituais. *Psicologia Em Revista*, 22(3), 768–789. <https://doi.org/10.5752/p.1678-9523.2016v22n3p768>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372–378. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.372>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. London: SAGE Publications.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Morrow, P. C. (1983). Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment. *Academy of Management Review*, 8(3), 486–500. <https://doi.org/10.5465/amr.1983.4284606>
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-*

- organization Linkages*. New York.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Osigweh, C. A. B. (1989). Concept Fallibility in Organizational Science. *Academy of Management Review*, 14(4), 579–594. Retrieved from https://www.jstor.org/stable/258560?seq=1&cid=pdf-reference#references_tab_contents
- Pinho, A. P. M., Bastos, A. V. B., & Rowe, D. E. O. (2015). Diferentes Vínculos Indivíduo-Organização: Explorando Seus Significados entre Gestores. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(3), 288–304. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20151635>
- Price, J. L. (1997). Handbook of organizational measurement. *International Journal of Manpower*, 18, 305–558. <https://doi.org/10.1108/01437729710182260>
- Rego, A., & Souto, S. (2000). Comprometimento organizacional - um estudo luso-brasileiro sobre a importância da justiça. In *Encontro da ANPAD (Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração)* (pp. 1–16). Salvador / Brasil. Retrieved from <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2002-cor-569.pdf>
- Rego, A., & Souto, S. (2002). Comprometimento organizacional - um estudo luso-brasileiro sobre a importância da justiça. In *EnANPAD* (pp. 1–16). Retrieved from <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2002-cor-569.pdf>
- Rego, A., & Souto, S. (2004). Comprometimento organizacional em organizações autênticas: um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 30–43. <https://doi.org/10.1590/s0034-75902004000300004>
- Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465–476. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/258128>
- Rodrigues, A. C. de A. (2009). *Do Comprometimento de Continuação ao Enraizamento Organizacional: o percurso de validação da escala e análise da sobreposição entre os construtos*. Universidade Federal da Bahia. Retrieved from https://pospsi.ufba.br/sites/pospsi.ufba.br/files/ana_carolina_rodrigues.pdf
- Rodrigues, A. C. de A., & Bastos, A. V. B. (2010). Problemas Conceituais e Empíricos na Pesquisa sobre Comprometimento Organizacional: uma

- Análise Crítica do Modelo Tridimensional de J. Meyer e N. Allen*. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 10(2), 129–144. Retrieved from <https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/22214/20152>
- Simon, J., & Coltre, S. M. (2012). O Comprometimento Organizacional Afetivo, Instrumental e Normativo: Estudo de caso de uma empresa familiar. *Qualit@s Revista Eletrônica*, 13(1), 4–23. <https://doi.org/10.18391/qualitas.v13i1.1338>
- Solinger, O. N., Olffen, W. van, & Roe, R. A. (2008). Beyond the Three-Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 70–83. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.70>
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7(3), 418–428. <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285349>