

## COMPROMETIMENTO NO TRABALHO: DE O ESTADO DA ARTE E UMA POSSÍVEL AGENDA PESQUISA

**ANTONIO VIRGÍLIO BITTENCOURT  
BASTOS<sup>(1)</sup>**

Universidade Federal da Bahia.

■ O estudo do comportamento dos indivíduos nas organizações e o comportamento das próprias organizações têm se constituído em um distinto campo de pesquisa - **comportamento organizacional**. Sua construção e as feições que assume, no momento atual, guardam estreita relação com os desafios, mutações e crises que marcaram, ao longo deste século, as sociedades e, particularmente, os sistemas produtivos que as formam e definem o seu caráter geral.

São profundas e rápidas as alterações nos dois planos básicos que configuram o mundo do trabalho: na força de trabalho e nas estruturas ou modelos de organização propriamente ditos. Tais alterações inserem-se em mudanças mais gerais, de cunho social, demográfico, cultural e tecnológico em curso no cenário mundial e com implicações diferenciadas nos contextos específicos dos diversos países. As evidências indicam que os processos de transformação da organização do trabalho no sistema produtivo capitalista tornam cada vez mais explícita a importância do elemento humano para a consecução dos objetivos organizacionais. Esta importância deixa de ser um simples elemento retórico do discurso gerencial que foi dominante durante todo o século e cujas raízes estão no movimento das relações humanas, ainda nos anos 20.

Na nova base técnica da produção configurada na automação flexível, assinala Machado (1992), a organização e a tecnologia tornam-se mais dependentes do trabalhador. Motivação, responsabilidade, atenção, capacitação, participação, por exemplo, são aspectos citados pela autora, os quais se tornam indispensáveis em um processo de produção integrado, desenvolvido em equipes e com sofisticados e caros equipamentos. Eles caracterizam os processos de automação flexível, tendo em vista o atendimento de um consumidor cada vez mais exigente quanto à qualidade do produto, bem ou serviço. Para Castro (1992), os novos processos produtivos

que emergem do avanço tecnológico tornam impossível

*...privar o trabalhador da autonomia decisória, subjugando-o a decisões de chefias; nestas indústrias, maximizar a produtividade e minimizar os custos requereria estabilizar os trabalhadores, construir-lhes um espírito de equipe e, sobretudo, nutrir o seu compromisso com o êxito da atividade produtiva. (p.79).*

Atenção e iniciativa são destacados como elementos importantes da qualificação do novo trabalhador para exercer o grau de autonomia que o novo sistema produtivo integrado exige, complementa a autora.

As mudanças em curso fornecem a base para a compreensão da relevância que assume, a partir dos anos 80, a pesquisa sobre **comprometimento do trabalhador com o trabalho**, tema que sempre esteve presente (por meio de múltiplos conceitos e termos) nas agendas de pesquisadores e de profissionais ligados à gestão de organizações. A pesquisa sobre comprometimento cresceu em volume a partir de resultados que apontavam o baixo poder preditivo do construto **satisfação** (especialmente em relação a rotatividade e absenteísmo) Ela tem se caracterizado tanto por buscar os antecedentes que explicam distintos níveis de comprometimento, como também por utilizar tal construto para prever outros aspectos do desempenho do indivíduo no trabalho, especialmente **absenteísmo e rotatividade**.

No presente texto busca-se: (a) fornecer uma panorama geral do campo de pesquisa, ressaltando o seu caráter multifacetado; (b) discutir o conceito de comprometimento no trabalho, especialmente como o mesmo comparece na literatura científica; (c) caracterizar os principais resultados da pesquisa sobre comprometimento no trabalho, com ênfase nos estudos sobre comprometimento com a organização, a carreira/profissão e o sindicato, por serem os três focos mais intensamente investigados; (d) apontar os problemas básicos (conceituais e metodológicos) desta tradição de pesquisa; e (e) formular algumas recomendações ou diretrizes para futuros estudos que utilizam este construto.

### A PESQUISA SOBRE COMPROMETIMENTO NO TRABALHO - UMA VISÃO GERAL

A área de estudo sobre o vínculo do indivíduo com o trabalho é um exemplo rico do que se pode considerar fragmentação e pulverização de conceitos na pesquisa organizacional e social. Morrow (1983) identifica 30 conceitos ou medidas de comprometimento, também rotuladas como envolvimento, apego, saliência, identificação, entre outros rótulos. Aqui, a autora trata comprometimento como um conceito global, quicá semelhante ao de vínculo, já que inclui trabalhos que utilizam os conceitos de

<sup>(1)</sup> Prof. Adjunto do Departamento de Psicologia. Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração. Pesquisador associado do Centro de Estudos Interdisciplinares para o Setor Público.  
E-Mail: VIRGILIO @ UFBA.BR

envolvimento, *attachment*, saliência, identificação. Os conceitos desenvolvidos por Dubin (*central life interest*), em 1956, e por Lodahl e Kejner (*job involvement*), em 1965, estão entre os mais antigos ainda comumente utilizados. A maioria dos conceitos aparecem no final dos anos 70, num processo crescente de proposição ou de aprimoramento de medidas que geravam novos construtos, sem a criteriosa demarcação dos domínios teóricos e das relações entre os diversos construtos.

Dentro de um enfoque geral de **apego ao trabalho**, Dubin, Hedley e Taveggia (1976) fazem uma importante distinção entre dois aspectos do conceito, cuja retomada, neste instante, permite apresentar o quadro geral que caracteriza os estudos sobre comprometimento no trabalho.

O primeiro, refere-se às características dos ambientes de trabalho que funcionam como fontes de apego.

*O apego ocorre em relação àquelas partes do ambiente social no qual existem escolhas para a ação pessoal. O ambiente, definido em termos operacionais, refere-se a qualquer porção do espaço vital da pessoa com o qual ela interage em termos comportamentais. Isto pode ser uma instituição, uma indústria, o local de residência, o grupo de trabalho, o equipamento e maquinário com que o trabalho é feito ou mesmo parte do próprio corpo do trabalhador". (Dubin et al., 1976, p.285).*

Segundo, a reação do indivíduo às diversas partes do seu ambiente de trabalho, possui diversas dimensões possíveis.

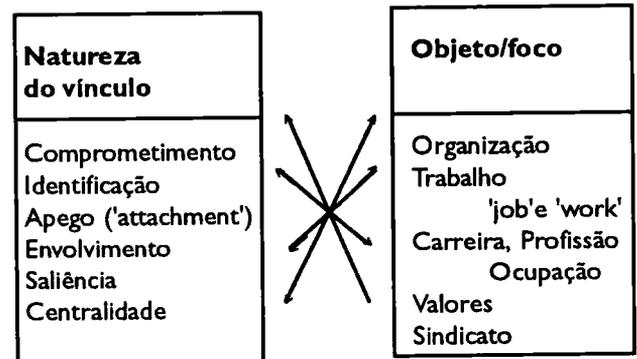
*Podem ser reações intelectuais envolvendo operações de avaliação e julgamento por parte da pessoa. A reação pode, também, ser emocional, envolvendo respostas afetivas dentro do indivíduo. Finalmente, a reação pode ser estritamente comportamental, envolvendo respostas musculares a estímulos do objeto ambiental..." (Dubin et al., 1976, p.286).*

O estudo sobre comprometimento diversifica-se amplamente devido a estas duas dimensões já apontadas por Dubin e colaboradores e que, na literatura, vêm sendo discriminadas como: os **focos** e as **bases** do comprometimento (Becker, 1992). Há, certamente, múltiplos focos, entidades particulares, que podem funcionar como alvos deste vínculo do trabalhador - a exemplo da organização, sindicato, valores, profissão, trabalho, todos constituindo-se em linhas de investigação próprias, embora partilhem problemas comuns e exista a consciência da necessidade de integrá-las. Observa-se ainda que, dentro de cada **foco**, especialmente a organização e o sindicato, existem abordagens diferenciadas quanto às **bases**, à natureza ou aos moti-

vos que levam ao comprometimento, conduzindo a formulações teóricas distintas.

No trabalho de Morrow (1983), que se tornou um marco importante na área, a autora trabalha com cinco focos - **valores, organização, carreira, trabalho e sindicato**, nos quais ela agrupa construtos e propostas de escalas para mensurá-los. Na realidade, existem inúmeros instrumentos que não podem ser incluídos em nenhum dos focos discriminados, por envolverem aspectos de mais de um destes focos. Além de constatar que o desenvolvimento teórico e empírico dos estudos destes diversos comprometimentos é bastante diferenciado, na sua análise aponta a sobreposição conceitual entre as medidas, problemas na correlação entre a definição conceitual e operacional (correlação epistêmica) e vários indicadores de qualidade psicométricas de cada medida. Assim conclui a autora: "operacionalmente, todas as medidas revelaram alguns problemas com contaminação de construto relativa a outros conceitos de comprometimento com o trabalho, sendo que comprometimento organizacional demonstrava o menor grau de sobreposição" (p.491).

A figura 1 expressa, esquematicamente, combinações encontradas na literatura que vinculam distintos termos descritivos da natureza do vínculo a diferentes alvos deste vínculo do indivíduo.



**Figura 1- A Questão da Redundância Conceitual (Morrow, 1983)**

A ambigüidade e confusão, marcas características deste campo de pesquisa, demandam, como bem assinalam Toulson e Smith (1991), um abrangente trabalho de integrar as partes em um todo significativo para que o verdadeiro sentido da realidade possa emergir, num paralelo à fábula dos homens cegos de Ghor e às suas percepções parciais de aspectos isolados de um elefante.

*Uma inspeção da literatura que lida com as cognições de trabalhadores sugere que nós estamos como os homens cegos de Ghor, ainda tateando no escuro, usando diferentes termos para conceitos similares. Este padrão de, tentativamente, buscarmos descrições ade-*

quadas de partes isoladas afeta a nossa percepção do que está ocorrendo no contexto de trabalho como um todo (p.56).

## COMPROMETIMENTO NO TRABALHO - A QUESTÃO CONCEITUAL

Face ao quadro delineado no segmento anterior, revela-se importante a necessidade de buscarmos uma compreensão mais precisa do que significa comprometimento com o trabalho. Como bem assinala Osigweh (1989), os conceitos, por serem classificações saturadas de significados, constituem os blocos de construção da ciência e, quando são inadequadamente estruturados, podem afetar negativamente todo o empreendimento científico.

A análise conceitual realizada por Bastos (1994a) ressalta que, na linguagem cotidiana, pelo menos três usos do conceito de comprometimento são mais frequentes: o primeiro aproxima-se dos conceitos de "compromisso", "com envolvimento" e descrevem formas de como as pessoas se comportam em relação a determinados alvos; "com comprometimento" seria o oposto de "descompromissadamente" e indicaria o grau de atenção, esforço, cuidado que a pessoa coloca ao realizar algo. Por extensão, comprometimento passou a significar um estado do indivíduo; um estado de lealdade a algo, relativamente duradouro e que pode ser descrito através de sentenças que descrevem intenções, sentimentos, desejos. Finalmente, um terceiro uso frequente refere-se à relação entre conjuntos de condições que conduzem a produtos indesejados (comprometer como prejudicar, impedir).

Percebe-se, assim, que o mesmo termo é utilizado para descrever dimensões valorativas opostas - comprometimento como maneiras de agir que podem conduzir a produtos/estados desejáveis, como a falha em atingir tal estado desejado, e comprometimento como um tipo de envolvimento que pode dificultar/enviesar as ações da pessoa. Em certo sentido, contudo, os usos de comprometimento trazem em si a noção de "algo que amarra, ata, une" o indivíduo a alguma coisa.

Quando transposto da linguagem ordinária para a científica, o termo comprometimento sofre uma restrição significativa na amplitude do conceito, tanto pela eliminação da dimensão de significado que não a de "engajamento", como também, pela eliminação, dentro da dimensão que permaneceu, da carga valorativa negativa presente em alguns dos seus usos ("engajamento hostil", "engajamento que enviesa percepções").

Na esfera científica, comprometimento passou a significar uma adesão, um forte envolvimento do indivíduo com variados aspectos do ambiente de trabalho. A análise das diversas definições apresentadas por pes-

quisadores na área revela algumas dimensões de significado comuns, a saber:

- o desejo de permanecer, de continuar; o sentimento de orgulho por pertencer;
- a identificação, o apego, o envolvimento com objetivos e valores;
- engajamento, exercer esforço, empenho em favor de.

Como se observa, o conceito de comprometimento envolve conceitos correlatos como os de envolvimento, identificação e, na língua inglesa, *attachment* (apego). *Attachment* possui as conotações de conexão, vínculo, especialmente de natureza afetiva, envolvendo devoção e fidelidade. Envolvimento, por sua vez, traz entre os significados usuais no cotidiano, o de engajamento, de "juntar-se a", de estar implicado, enredado em uma situação particular. Identificação inclui a idéia de "tornar-se ou fazer-se um só com um outro, em sentimento, interesse ou ação" (*Oxford English Dictionary*).

Na realidade, embora todos os termos possuam um núcleo de significado que os aproxima, a noção de **engajamento em um curso de ação** - presente sobretudo ao se usar comprometimento e envolvimento - parece ser a dimensão principal assumida por estes construtos na produção científica. Hulin (1991) agrupa comprometimento (no caso, com a organização) ao conjunto de fenômenos comportamentais e atitudinais voltados para a compreensão da adaptação e persistência do indivíduo na sua relação com o trabalho.

Fica patente, portanto, que o conceito de comprometimento possui um caráter disposicional. Comprometer-se refere-se a uma propensão a agir, a comportar-se de determinada forma. Na realidade, trata-se de um conceito disposicional aberto, sendo impossível identificarem-se todas as sentenças que descrevem ações com aquela característica de comprometimento. No contexto de trabalho, esta noção de **disposição aberta** é, assim, bastante clara: "um professor está comprometido com a universidade", por exemplo, pode envolver desde dar todas as aulas previstas como prepará-las adequadamente, conduzir pesquisas significativas, participar dos órgãos decisórios etc. Ou seja, comportamentos extremamente variados podem ser tomados como realizadores da disposição "estar comprometido com".

Outra consideração importante para precisar o conceito de comprometimento refere-se ao fato de, na linguagem ordinária, serem necessárias indicações da maneira ou do modo como as ações são desempenhadas, para que a noção de comprometimento possa ser atribuída adequadamente. Mais especificamente, ações devem possuir características que permitam descrevê-las como comprometidas ou não, o que torna indispensável avaliar a congruência entre o dizer e o falar.

Assim, quando se afirma, por exemplo: "ele desempenhou a tarefa com comprometimento", "com comprometimento" não significa uma segunda coisa que foi feita ou algo que existe independentemente da ação empreendida - um estado mental no indivíduo que o leva a comportar-se; ele não existe *per se* mas, demanda que algo concreto seja feito para que o comprometimento, como uma qualidade, possa ser observado.

Na realidade, esta natureza adverbial (Ryle, 1979) do conceito de comprometimento não tem sido largamente considerada pelos pesquisadores da área. Predomina, largamente, o tratamento do construto como uma disposição. Assim o comprometimento é tomado como um **estado**, caracterizado por sentimentos ou reações afetivas positivas tais como lealdade em relação a algo ao qual se associam intenções comportamentais específicas. É compreensível, considerando-se tal fato, que ele seja, no âmbito dos estudos sobre comportamento organizacional, tratado predominantemente como uma **atitude** frente a aspectos particulares do contexto de trabalho. Em decorrência, que seja conceitualizado como integrado por dimensões afetiva, cognitiva e comportamental e medido pelos clássicos instrumentos escalares já desenvolvidos neste domínio do conhecimento.

É possível apontarem-se, todavia, duas tradições de conceitualização de comprometimento que fogem ao modelo dominante de investigá-lo enquanto uma atitude, dentro do referido modelo tripartite.

1. Em um clássico trabalho sobre o conceito de comprometimento Becker (1960), pertinentemente, assinala que este conceito procura explicar "o fato de que os indivíduos se engajam em linhas consistentes de ação [ou o] comportamento consistente... que persiste ao longo do tempo" (p.33). A consistência ao longo do tempo não é a única dimensão importante do comportamento que o conceito procura capturar; envolve também, a consistência entre um conjunto diversificado de atividades e a rejeição de alternativas possíveis. Apoiado na crítica de que as principais tentativas de explicação da consistência do comportamento (controle social, internalização de valores, postulação de necessidades) são circulares e tautológicas, o autor afirma a necessidade de se especificarem "as características do 'estar comprometido' independentemente do comportamento comprometido que servirá para explicar" (Becker, 1960, p.35). Assim, conceitualiza comprometimento como um **mecanismo psicossocial** cujos elementos são trocas efetuadas pelo indivíduo *side bets*, nem sempre deliberadamente, mas cujas conseqüências, estranhas à ação em que estava engajado, limitam as suas decisões posteriores, mantendo-o num mesmo curso da ação. Um exemplo de *side bets* é visto na

decisão de se manter em um emprego pelos investimentos acumulados ao longo do tempo, quer no domínio de habilidades, quer nas contribuições para fundos de pensão. Alguns processos sociais são citados como embasando os *side-bets* efetuados pelos indivíduos: as pressões das expectativas sociais generalizadas, os arranjos impessoais das burocracias e o processo individual de ajustamento a posições sociais.

2. A segunda tentativa vincula o comprometimento às teorias de atribuição, voltadas para compreender as maneiras como as pessoas explicam, para si próprias, as ações e eventos que ocorrem. Nesta perspectiva, a avaliação do comprometimento pelo trabalhador é vista como sendo feita para manter a consistência entre os seus comportamentos e as suas atitudes. Para Kiesler e Sakamura (1966), o comprometimento é um vínculo do indivíduo com atos ou comportamentos, fazendo com que as cognições relativas a tais atos se tornem mais resistentes a mudanças posteriores. Em outras palavras, comprometimento pode ser equiparado a sentimentos de auto-responsabilidade por um determinado ato, especialmente se eles forem percebidos como livremente escolhidos, públicos e irrevogáveis. Existe, portanto, um círculo de auto-reforçamento, no qual o comportamento leva ao desenvolvimento de atitudes que, por sua vez, levam a comportamentos futuros, resultando em um lento e consistente crescimento do vínculo comportamental e psicológico do indivíduo com o alvo do comprometimento.

Nesta perspectiva, Salancik (1977) considera importante focalizar manifestações observáveis de comprometimento ou a busca de elementos que distingam um "ato comprometido" de um "não comprometido". Assim, a avaliação do comprometimento não pode se limitar a verbalizações dos indivíduos, como nos enfoques que utilizam escalas de atitudes. Comprometimento seria observável em comportamentos que vão além das expectativas normatizadas pela organização para o indivíduo. A assiduidade, o tempo no emprego e a qualidade adicional no desempenho de tarefas são alguns dos indicadores utilizados para operacionalizar o construto.

Três aspectos destas ações prévias são importantes para determinar níveis de comprometimento:

1. **volição** - a percepção de que a ação foi desempenhada por livre escolha faz com que o indivíduo se sinta pessoalmente responsável pelo ato;
2. **reversibilidade** - quanto mais o indivíduo percebe que o comportamento não pode ser revertido ou que isto envolve altos custos, maior o seu comprometimento com o determinado curso de ação; e
3. **caráter público ou explícito do ato** - a percepção de que outras pessoas significativas (família, amigos, co-

legas etc.) tomam conhecimento do seu comportamento aumenta a probabilidade de vir a se comportar de forma congruente.

Como se depreende das concepções apresentadas, há um forte privilégio do componente comportamental, envolvendo a identificação de características qualificadoras da ação comprometida, assim como das ações *side-bets* que vincularam mais fortemente o indivíduo a um determinado curso de atividade. A posição dos teóricos da atribuição, no entanto, atribuem relevância ao componente "cognitivo". No modelo proposto por Edwards e Potter (1993), as atribuições, tomadas como atos sociais, ou "ações discursivas", são tratadas como elementos de seqüências de atividades que envolvem questões interpessoais ou intergrupais, tais como acusações, responsabilidade, elogios, recompensas, etc. Neste domínio, assinalam os autores, tem crescido a ênfase no papel central desempenhado pela linguagem e suas implicações para explicação causal dos eventos pelos indivíduos, na sua vida cotidiana. O dizer-se comprometido com algo, mesmo que cumpra a função de assegurar para o próprio indivíduo, a consistência entre o *dizer* e o *fazer* (dentro do modelo clássico de entendimento das cognições sociais) desempenha um papel importante nos processos comportamentais subseqüentes, no contexto social em que o indivíduo se movimenta.

### COMPROMETIMENTO NO TRABALHO: O ESTADO DA ARTE

Dentre as múltiplas tradições (ou micro-tradições) de pesquisa neste domínio de investigação, três foram escolhidas como prioritárias para apresentação neste trabalho: o comprometimento com a **organização empregadora**, com a **carreira/profissão** e com o **sindicato**. Há, certamente, o critério do volume acumulado de produção acadêmica embasando a seleção destes três focos. No entanto, o fato destes três aspectos do mundo do trabalho serem aqueles que, ao longo da constituição das diversas teorias organizacionais, receberam maior atenção de importantes teóricos e estudiosos, constituiu-se no fator preponderante para a escolha.

### A INVESTIGAÇÃO SOBRE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

A pesquisa sobre comprometimento organizacional é marcada por uma pluralidade de conceituações e estratégias de mensuração do construto, o que já foi objeto de uma sistematização anterior (Bastos, 1993). Neste trabalho, cinco principais abordagens do fenômeno foram identificadas: a atitudinal/afetiva, a instru-

mental, a sociológica, a normativa e a comportamental. No entanto, o estudo do comprometimento organizacional encontra-se largamente dominado pela abordagem **atitudinal/afetiva** que caracteriza o clássico trabalho de Mowday, Porter e Steers (1982) vindo, a seguir, os estudos embasados na tradição iniciada por Becker (1960) e rotulada de *side-bets*, ou **instrumental**. A vertente **comportamental**, apesar do quantitativo mais reduzido de pesquisa, destaca-se pela forma inovadora de como trata a relação comprometimento-comportamento, introduzindo na análise dos seus antecedentes variáveis até então não exploradas pelas demais abordagens. Juntas, estas três abordagens são responsáveis por mais de 95% da pesquisa sobre comprometimento organizacional.

### Características e principais resultados das vertentes dominantes no exterior.

O largo predomínio da perspectiva **afetiva** deve-se à importante síntese, feita pelos autores, de toda a pesquisa que lhes antecedeu e a uma definição do construto que se traduziu em uma escala com elevada qualidade psicométrica, como atestado em inúmeros estudos. Por outro lado, a difundida perspectiva de analisar as transações indivíduo-organização, apoiada na postulação de que o comportamento resulta do grau em que estas transações permitem a realização de objetivos do indivíduo, careceu de instrumentos confiáveis, o que afetou a qualidade dos seus achados.

A perspectiva analítica consolidada no clássico trabalho de Mowday e colaboradores - aqui nomeada de "afetiva", embora os autores a denominem de "atitudinal"- enfatiza a natureza afetiva do processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização. As três dimensões utilizadas pelos autores para definição do construto ressaltam, nesta noção de identificação: a) forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização, b) o forte desejo de manter o vínculo com a organização e c) a intenção de se esforçar em prol da organização. "Quando o comprometimento é assim definido, ele representa algo além da simples lealdade passiva a uma organização. Ele envolve uma relação ativa, na qual o indivíduo deseja dar algo de si próprio para contribuir para o bem-estar da organização" (Mowday et al., 1982, p.27).

À segunda grande vertente associam-se diversos rótulos: instrumental, calculativo, continuação, *side-bets*. Nela, o comprometimento é visto como função das recompensas e custos associados com a condição de integrante da organização. Comprometimento com a organização, nesta perspectiva, é definido como a tendência a se manter nela engajado - uma linha consistente de atividade - devido aos custos associados à

sua saída. A distinção básica deste enfoque em relação ao enfoque afetivo fica clara na seguinte afirmação de Meyer, Allen e Gellatly (1990): "empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles **desejam**, enquanto aqueles com forte comprometimento instrumental (**continuação**) permanecem porque eles **necessitam**" (p.710).

Estas duas perspectivas dominantes no estudo do comprometimento organizacional partilham uma estratégia metodológica comum: usam largamente estudos de corte-transversal, desenvolvem escalas para mensurar os diversos construtos envolvidos nos modelos teóricos submetidos a teste e recorrem à análise quantitativa dos dados obtidos. Em sendo assim, torna-se possível confrontar ou tentar integrar os resultados por elas gerados. De forma crescente, elas passam a ser estudadas conjuntamente buscando-se diferenciar seus preditores e possíveis efeitos diferenciados sobre o comportamento no trabalho, como nos trabalhos de Jaros, Jermier, Koehler e Sincich (1993) e de Meyer, Allen e Smith (1993).

A abordagem **comportamental** traz a influência da psicologia social e insere comprometimento nas teorias de atribuição, aceitando que a avaliação de comprometimento, pelo trabalhador, é feita para manter a consistência entre os seus comportamentos (volitivos e explícitos, tais como o de continuar na organização) e as suas atitudes. Por isto, também é denominado de enfoque da "consistência cognitiva". Este enfoque tem suas bases na teoria da dissonância cognitiva proposta por Festinger, na teoria da auto-percepção de D. Bem, encontrando sua formulação inicial no trabalho de Kiesler (*apud* Meyer e Allen, 1988).

Associado à perspectiva comportamental encontra-se o modelo proposto por Staw (*apud* Near, 1989 e O'Reilly e Caldwell, 1981), que integra o enfoque da consistência cognitiva com o enfoque instrumental, em um quadro de referência mais abrangente. O comprometimento com uma ação, visto segundo a concepção de Salancik (1977), emerge quando o indivíduo se sente responsável pela ação, considera tal ação significativa, acha que ela tem conseqüências importantes e se considera responsável por tais conseqüências. A ação de ingressar e manter-se em uma organização, segundo o autor, implica uma decisão de troca calculada. Ela tem conseqüências importantes para o indivíduo e desencadeia o processo de consistência cognitiva.

Na literatura, vale destacar, crescem em número os estudos que desenvolvem modelos explicativos mais ricos e abrangentes acerca dos determinantes do comprometimento do trabalhador, sendo freqüentes o uso de análises de regressão múltipla e *path analysis* (Morris e Scherman, 1981; DeCotiis e Summers, 1987; Mathieu, 1988, 1991; Mottaz, 1988; Mathieu e Hamel, 1989; Dornstein e Matalon, 1989; Florkowski e Schuster, 1992). A diversidade

de variáveis e formas de mensurá-las impedem que já se tenha um quadro suficientemente claro de como interagem os múltiplos antecedentes na determinação de níveis de comprometimento organizacional.

Conquanto complexo, pelo desafio de integrar um vasto conjunto de pesquisa com enorme diversidade de variáveis e de instrumentos de medida, o trabalho de sintetizar os principais resultados da pesquisa sobre o comprometimento do indivíduo com sua organização empregadora é facilitado pela existência de cinco meta-análises (Mathieu e Zajac, 1990; Cohen e Lowenberg, 1990; Randall, 1990; Cohen, 1993; Aven, Jr, Parker e McEvoy, 1993). Enquanto Conhen e Lowenberg (1990) detêm-se na abordagem "instrumental", o trabalho de Mathieu e Zajac (1990), mais extenso, analisa os resultados dos estudos tanto na vertente "afetiva" quanto na "instrumental". Este trabalho estrutura-se apresentando os resultados relativos aos antecedentes, correlatos e conseqüentes do comprometimento. Em Randall (1990), tem-se acesso a uma síntese específica dos resultados relativos às conseqüências do comprometimento. A meta-análise de Cohen (1993) sistematiza as relações entre comprometimento e *turnover*, enquanto Aven, Jr *et al.* (1993) detêm-se na relação entre gênero e comprometimento. O Quadro 1 sumariza os principais resultados obtidos pela pesquisa nas três vertentes acima apresentadas.

Do exame da literatura podemos concluir, como o fez Guest (1991), que dois conjuntos de antecedentes parecem ter claras implicações para a gestão ou políticas organizacionais que procurem gerar ou ampliar o comprometimento. Primeiro, a importância de trabalhos que se ajustem às expectativas dos indivíduos. Isto implica que a gerência deve ter grande cuidado com as etapas de recrutamento, seleção e socialização. O segundo conjunto de variáveis aponta para o "desenho" do trabalho, pois o comprometimento parece ser mais elevado entre os que ocupam cargos com maior escopo, que envolvem maior responsabilidade e possibilidade de auto-expressão.

Quanto aos conseqüentes, assinala Randall (1990), os resultados têm sido muito discrepantes, desconhecendo-se as razões para as inconsistências observadas. Na meta-análise, os resultados não mudam significativamente quando se comparam diferentes decisões metodológicas (conceitualização, operacionalização do construto, desenho do estudo, amostragem ou técnica de observação). As fracas associações observadas entre comprometimento (atitude) e comportamento são bastante típicas da pesquisa sobre o comportamento organizacional salienta Randall. Em síntese, conclui Guest (1991), "a pesquisa sobre os produtos relacionados a comprometimento é desapontadora para aqueles que acreditavam que comprometimento teria uma influência positiva sobre o comportamento do empregado".

**Quadro 1 - Síntese dos principais resultados da pesquisa sobre comprometimento organizacional, nas vertentes "afetiva", "instrumental" e "comportamental."**

Categorias de variáveis	Variáveis e tipo de relação	Referências importantes
<b>ANTECEDENTES</b>		
<b>Pessoais</b>	No geral, associações reduzidas. Maior idade, maior nível educacional, estado civil casado associam-se a maior comprometimento. Relações positivas também com percepção da competência pessoal, locus de controle interno, adesão a valores da ética protestante do trabalho. Gênero não se correlaciona significativamente com comprometimento atitudinal. A natureza ou tipo da ocupação é um importante moderador do efeito de outras variáveis antecedentes.	Luthans, Baak e Taylor (87); Glisson e Durick (88); Mottaz, (88); Morris e Sherman (81); Mowday et al. (82) Angle e Perry, (86); Buchanan, (74); Kidron, (78); Blau, (87), Popper e Lipshitz (92) Aven, Jr. et al. (93)
<b>Funcionais</b>	Tempo na organização e remuneração apresentam correlações positivas reduzidas. O estágio da carreira e a natureza da função (staff e de linha) moderam o efeito de outros preditores. Esquema de trabalho (tempo integral ou parcial)	Brook e Seers (91); Koslowsky (90); Lee e Johnson (91); Jans (89); Chelte e Tausky (87); Fields e Thacker (91)
<b>Características do trabalho</b>	Correlações positivas moderadas e altas entre variedade das habilidades, caráter inovador e escopo do trabalho e comprometimento. Correlação positiva mas reduzida com autonomia e coesão do grupo. Correlações negativas com ambigüidade, conflito e sobrecarga do papel. Adesão a valores intrínsecos	Bateman e Strasser (88); Glisson e Durick (88) Putti, Aryee e Liang, (89) Morris e Scherman, (81); Mathieu, (91); Brooke e Sears (91)
<b>Experiências no trabalho</b>	Correlações moderadas com o comportamento de estruturação e consideração do líder; alta correlação com estilo participativo de gerência e com habilidade de comunicação do líder. Percepção da decisão de ingressar, processo de ingresso (alternativas, grau de dificuldade)	Luthans et al. (87); Fukami e Larson, (84), Putti, Aryee e Phua (90) Near (89); O'Reilly e Caldwell (81); Kline e Peters (91)
<b>Características organizacionais</b>	As correlações entre comprometimento e características organizacionais (tamanho, centralização) são praticamente nulas. Percepção do suporte organizacional. Processos de socialização organizacional. Programas de participação nos lucros, equidade do pagamento afetam positivamente o comprometimento.	DeCotiis e Summers (1987) Mathieu e Hamel (89) Dornstein e Matalon (89) Eisenberg et al. (86); Whitner e Walz (93); Florkowsky e Schuster (92)
<b>Características extra-organização</b>	Alternativas de emprego e grupos de referência fora da organização	Dornstein e Matalon, (89)
<b>CORRELATOS</b>	Aqui encontram-se os mais fortes níveis de associação entre variáveis atitudinais e comprometimento organizacional, a exemplo de: motivação, satisfação geral e frente a vários aspectos do trabalho, outras medidas de comprometimento (ocupacional, envolvimento com o trabalho) Nível mais baixo de estresse também se encontra associado a maior comprometimento.	Síntese extraída de Mathieu e Zajac (90)
<b>CONSEQÜENTES</b>	Quanto ao desempenho, os resultados mostram fracas correlações com comprometimento, especialmente se ele for avaliado a partir do próprio produto do trabalho. Correlações negativas com rotatividade, embora moderadas. As correlações expressivas ocorrem com várias intenções comportamentais, tais como deixar o emprego, buscar novo emprego. Recentemente, têm surgido modelos explicativos de rotatividade mais sofisticados, nos quais a sua relação com comprometimento é mediada pela "intenção de sair". Menos atrasos e ausências no trabalho estão associados e maior comprometimento. Relações positivas com comportamentos pró-sociais.	Stumpf e Hartman (84); William e Hazer (86); Shore e Martin (89); Shore, Newton e Thornton (90); Farkas e Tetrick (89); Lee e Mitchell (91); Tett e Meyer (93); Koslowsky, (91); Mathieu e Kohler (90); Huselid

Finalmente, é importante assinalar que a pesquisa sobre comprometimento organizacional vem sendo fortemente redirecionada a partir da recomendação de Reichers (1985) no sentido de se decompor o conceito global em medidas específicas de comprometimento com diferentes facetas da organização.

O autor parte do pressuposto de que as organizações não são algo monolítico ou uma entidade indiferenciada que elicia uma identificação por parte do indivíduo; pelo contrário, elas são constituídas de múltiplos segmentos que nem sempre partilham os mesmos objetivos e valores. Entre estes segmentos destacam-se, por exemplo, a cúpula gerencial, o grupo de trabalhadores, os consumidores ou clientes, os sindicatos. Este pressuposto traz claras implicações para o estudo do comprometimento organizacional que deveria, a exemplo do que ocorre com o conceito de satisfação no trabalho, ser além de uma medida global, decomposto em comprometimentos específicos.

A reconceitualização de comprometimento organizacional como uma série de compromissos múltiplos com vários grupos, tanto dentro quanto fora da organização, é proposta por Reichers. "Estes comprometimentos refletem um complexo e às vezes problemático apego à organização que não é evidente na abordagem global..." (Reichers, 1985 p.469). Tal abordagem abre perspectiva para o estudo de possíveis conflitos entre alvos de comprometimento dentro da organização, o que vemos no trabalho de Reichers (1986).

Mais recentemente, cresce o número de estudos buscando investigar as relações entre comprometimento frente a diferentes facetas do mundo organizacional. O trabalho de Gregersen (1993) é bastante ilustrativo. Nele são encontradas diferenças significativas entre múltiplos comprometimentos e comportamentos extra-papéis, avaliados independentemente por supervisores, em diferentes estágios de tempo de permanência na organização.

### **A pesquisa sobre comprometimento organizacional no Brasil.**

No Brasil, os estudos sobre o comprometimento organizacional inserem-se na perspectiva "afetiva", utilizando o instrumento proposto por Mowday e col. (1982), traduzido e adaptado para o contexto do serviço público por Borges-Andrade, Afanasiéff e Silva (1989). A partir deste trabalho pioneiro, outros estudos surgiram utilizando o mesmo instrumento e modelos explicativos bastante semelhantes (Brandão, 1991; Brandão e Bastos, 1993; Bastos e Brandão, 1993; Borges-Andrade, 1994a; Dias, 1993; Gama, 1993; Teixeira, 1994).

Centrados basicamente na análise dos antecedentes de comprometimento organizacional, estes trabalhos buscam, exploratoriamente, construir modelos explicativos de comprometimento para amostras de trabalhadores

brasileiros, tendo encontrado resultados bastante coerentes. A matriz básica encontra-se no trabalho de Borges-Andrade et al. (1989), sofrendo ligeiras alterações que, contudo, não configuram mudanças significativas. Este modelo básico envolve um grande número de variáveis pessoais, funcionais, características do trabalho, do contexto organizacional e extra-organizacional.

Na sua maioria, estes trabalhos foram desenvolvidos em uma única organização, no âmbito do setor público, especialmente em empresas e autarquias. Os resultados ressaltam a importância de variáveis organizacionais, especialmente, a oportunidade oferecida ao servidor para o seu crescimento e realização profissional. Os estudos, no geral, utilizam análise de regressão múltipla para identificar o conjunto de preditores de comprometimento nas amostras globais e em alguns de seus estratos, tomados como variáveis moderadoras. Isto ocorre em relação às ocupações meio e fim e unidades da organização estudada (Borges-Andrade, 1990; Brandão, 1991; Dias, 1993; Gama, 1993). O trabalho de Bastos e Brandão (1993) agrega informações de maior número de organizações e verifica diferenças importantes no conjunto de preditores quando se consideram o setor da administração e a natureza da ocupação. O mesmo ocorre com o trabalho de Siqueira e Gomide (apud Siqueira, 1993).

O núcleo de estudos da Universidade Federal de Minas Gerais tem explorado as relações entre comprometimento, qualidade de vida no trabalho e estresse (Moraes e Kilimnik, 1994<sup>(2)</sup>; Brito, 1995) e valores (ética) no trabalho (Pena, 1995). Estudos como os de Brito e de Pena trabalharam com amostras de professores e incluíram a comparação entre comprometimentos organizacional e com a profissão.

Trabalhos que buscam integrar a análise de comprometimento frente a distintos focos do contexto de trabalho começam a emergir no Brasil, atendendo a uma forte recomendação da literatura internacional. Bastos (1994b) identificou padrões de comprometimento de trabalhadores frente à organização, carreira/profissão e sindicato. Neste estudo ficaram evidentes as múltiplas possibilidades de integração e conflito entre comprometimentos assim como foram identificados fatores pessoais, da natureza do trabalho e fatores organizacionais que explicam a inclusão de trabalhadores nos diferentes padrões de comprometimento.

Dentre os trabalhos desenvolvidos pelo núcleo de pesquisa da Universidade Federal de Uberlândia, conforme relato de Siqueira (1993), um destes deixa de analisar os antecedentes de comprometimento e o toma como um

<sup>(2)</sup> Moraes, L.F.R. e Kilimnik, Z.M. (1994) Comprometimento, QVT e stress no trabalho: uma abordagem de diagnóstico comparativo. Belo Horizonte: relatório de pesquisa.

dos antecedentes incluídos em um modelo explicativo de rotatividade. Os resultados, coerentes com a literatura disponível, reafirma o poder preditivo da medida de comprometimento com a organização em relação a várias cognições de saída. Comprometimento revelou-se, digase de passagem, melhor preditor do que o grau de satisfação no trabalho.

Comparando os resultados obtidos pela pesquisa no país àqueles oriundos do exterior, Borges-Andrade (1994b)<sup>(3)</sup> assinala algumas diferenças importantes. Aqui, observa-se um maior peso de variáveis ligadas às oportunidades de crescimento ocupacional, à justiça das políticas de recursos humanos e ao status da organização; diferentemente, no exterior, aparecem variáveis pessoais, o planejamento e manejo das atividades e a qualidade da liderança. Outra observação interessante é a de que os principais antecedentes de comprometimento nos estudos brasileiros fortalecem as explicações que enfatizam as trocas indivíduo-organização. O comprometimento parece ser uma resposta do indivíduo a organizações que oferecem suporte para os seus objetivos de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional, em um contexto de equidade no tratamento dos seus recursos humanos.

Tais resultados fortalecem a indicação de Eisenberg, Huntington, Hutchison e Sowa (1986) acerca da importância de se estudar o comprometimento também do ponto de vista da organização em relação aos seus empregados; para tanto, os autores desenvolveram o conceito de *percepção do suporte organizacional* que se mostrou distinto em relação às medidas de comprometimento afetivo e instrumental e que envolve o conjunto de crenças mantidas pelos empregados, acerca da medida em que a organização valoriza as suas contribuições e o seu bem-estar. O construto, assim definido, pode significar uma dimensão significativa na avaliação que o trabalhador faz de múltiplos aspectos do seu contexto de trabalho, contribuindo para diminuir o número de variáveis normalmente incluídas nos modelos explicativos de comprometimento.

## OS ESTUDOS SOBRE COMPROMETIMENTO COM A CARREIRA

Entre os cinco focos de comprometimento apontados por Morrow (1983), a carreira é o menos desenvolvido (Bedeian, Kemery e Pizzolatto, 1991; Aryee e Tan, 1992), embora a "carreira" seja uma variável-chave em muitos modelos integrativos do comportamento organizacional. Na psicologia organizacional, apenas episódios ou aspectos

da carreira isolados no tempo, como a sua escolha na adolescência, eram tomados para estudo. "A carreira como um todo começa a receber maior atenção apenas nos anos setenta" (Boerlijst, 1984, p. 313).

Os anos 70 marcam uma fase de desenvolvimento de medidas, nas diversas áreas de estudos sobre o desenvolvimento de carreiras (Chartrand e Camp, 1991). O conceito de "carreira", neste caso tomado como equivalente ao de "profissão", é atrelado a inúmeros outros conceitos descritivos da natureza do vínculo, como se vê na seguinte não-exaustiva lista: "comprometimento profissional" (Sheldon, 1971; Jauch, Glueck e Osborn, 1978; Tuma e Grimes, 1981), "comprometimento ocupacional" (Aranya e Jacobson, 1975), "saliência da carreira" (Greenhaus, 1971), "comprometimento com a carreira" (Quadagno, 1978), "orientação de carreira" (Gannon e Hendrickson, 1973), "motivação para a carreira" (London, 1983).

### A questão do termo apropriado para rotular este alvo de comprometimento.

Este domínio de estudo da relação do indivíduo com sua "carreira", "profissão" ou "ocupação" apresenta, em relação aos demais focos, problemas mais complexos relacionados à conceitualização do próprio objeto do vínculo de comprometimento. Como apontaram Super e Hall (1978), termos como "carreira", "ocupação", "trabalho", "posições" são usados confusamente como sinônimos, sem maiores preocupações em precisar cientificamente os usos de tais conceitos. Hoje, três conceitos são mais largamente utilizados neste domínio da pesquisa sobre comprometimento - **ocupação, profissão e carreira** - já existindo reflexões que procuram delimitá-los mais cuidadosamente.

"Ocupação" ou "vocação" são considerados termos básicos que descrevem o domínio ou circunscrevem um conjunto de conhecimento e habilidades relativos à produção de um bem ou prestação de um serviço. Na literatura encontram-se estudos que avaliam o comprometimento ocupacional a exemplo dos trabalhos de Thornton (1970) e de Aranya e Jacobson (1975). Aqui, o comprometimento é avaliado pelo grau de desejo de permanecer na ocupação atual considerando-se possíveis incentivos para mudar (pagamento, oportunidades de crescimento, por exemplo).

A conceitualização tanto de **profissão** quanto de **carreira** utilizam ocupação ou vocação como termos referentes primários, adicionando-lhes algumas dimensões de significado. O termo **profissão** agrega como dimensão definidora, um conjunto de características na qual podem variar as ocupações. Esta dimensão, conceitualizada como grau de profissionalismo de uma ocupação envolve, segundo Kast e Rosenzweig (1970):

1. a existência de um corpo sistemático de conhecimento que requer um lento processo de formação e treina-

<sup>(3)</sup> Borges-Andrade, J. E. (1994b) Comprometimento Organizacional: o estado na arte no exterior e no Brasil. Palestra e transparências. Uberlândia, MG: Rezende Alimentos.

mento envolvendo tanto aspectos intelectuais quanto atividades práticas;

2. um grau de autoridade conferida pelos clientes em função do conhecimento técnico especializado;
3. um amplo reconhecimento social como base para o exercício da autoridade;
4. um código de ética que regula as relações entre os pares e entre o profissional e seus clientes; e
5. uma cultura profissional que é mantida pelas organizações; vários outros atributos de profissionalismo aparecem na literatura, muitos dos quais, apontando características específicas da relação do indivíduo com a sua profissão: senso de dever, sentimento de identidade com o grupo, alto grau de envolvimento, necessidade de autonomia, entre outros.

**Carreira** abarcaria tanto as ocupações quanto as profissões e envolveria a noção de seqüência de trabalhos correlacionados a um determinado campo, ao longo de uma dimensão temporal. Termo originário do latim *carraria* (caminho, estrada para carruagem), é definida como um curso da vida profissional ou de emprego que oferece oportunidade para progresso e avanço no mundo.

Como afirma Bruhn (1989), o trabalho pode ser visto pelo indivíduo como um "emprego" ou como uma carreira. Neste caso, percebido como um processo para o curso de vida, mais do que um fim em si mesmo, o trabalho passa a fazer parte de um plano de vida, sendo o indivíduo forçado a fixar objetivos, a estabelecer prioridades, a definir um curso para seguir. Como as "carreiras" envolvem uma seqüência percebida pelo indivíduo de postos de trabalho relacionados, porém separados, isto é, possuem uma natureza longitudinal, a importância do construto de comprometimento **com uma carreira** fica ressaltada, assinalam Colarelli e Bishop (1990). Ou seja, o comprometimento com a carreira poderia transcender o compromisso com um conjunto específico de tarefas de um posto de trabalho e envolver diversos trabalhos em uma perspectiva de mais longo prazo.

Uma análise dos problemas conceituais e da qualidade dos instrumentos de medida já apresentados foi realizada por Blau (1985b) que, por sua vez, propõe uma definição operacional para o que ele denominou comprometimento **com a carreira** ("uma atitude em relação à sua vocação ou profissão") e uma nova escala para mensurá-lo.

*Embora os referentes profissão e vocação sejam de alguma forma restritivos, eles são necessários. É importante ancorar o conceito de comprometimento com a carreira em uma terminologia mais específica do que "trabalho em geral", enquanto o uso de referentes mais amplos como "trabalho" e "organização", tomariam o conceito de comprometimento com a carreira redundante em relação a outros conceitos (Blau, 1985b, p. 278)*

*Como um componente da dimensão subjetiva da carreira, o comprometimento é um conceito afetivo que representa identificação com uma série de trabalhos relacionados em um campo específico de trabalho e é comportamentalmente expresso na habilidade de lidar com decepções ao buscar os objetivos da carreira (Aryee e Tan, 1992, p.289).*

Blau (1989) considera a sua definição de comprometimento com a carreira como uma parte do modelo proposto por London (1983) sobre motivação para a carreira. Neste modelo, três aspectos são considerados: a) "persistência na carreira", ou o grau em que o indivíduo é resistente às barreiras e dificuldades que afetam o seu trabalho e se sente competente para controlar estes eventos, mantendo a direção definida para seu trabalho; b) "compreensão da carreira", a medida em que a pessoa possui percepções realísticas da sua carreira e como relaciona tais percepções com os seus objetivos; e c) "identidade da carreira *identity*", ou o grau de envolvimento pessoal com o seu trabalho, carreira ou profissão. Uma tentativa inicial de submeter o modelo de motivação para a carreira proposto encontra-se no trabalho de Noe, Noe e Bachhuber (1990). Segundo Blau (1989), o comprometimento com a carreira envolve os componentes de "persistência" e "identidade" da definição proposta por M. London.

### Os antecedentes do comprometimento com a carreira

Os principais resultados empíricos indicam que o comprometimento com a carreira relaciona-se negativamente com rotatividade (Blau, 1989). Existem, todavia, menos evidências quanto aos preditores deste comprometimento, até pelo reduzido número de pesquisas desenvolvidas, pelo uso de estratégias distintas de medir o construto (a escala proposta por G. Blau, a adaptação da escala de comprometimento organizacional, e medidas comportamentais específicas para amostras estudadas).

No estudo de Blau (1985a), consistentemente com o modelo proposto por London (1983), os maiores preditores de comprometimento com a carreira, entre enfermeiras, foram duas variáveis pessoais (maior tempo na profissão e não ser casada) e duas situacionais (menor percepção de ambigüidade do papel, comportamentos de estruturação do supervisor). Coerentemente, Darden, Hampton e Howell (1989) apontaram a importância de um estilo de supervisão participativo sobre o comprometimento de uma amostra de vendedores de varejo, o que é atribuído ao efeito deste estilo sobre o conflito e ambigüidade dos papéis. A importância de variáveis extra-trabalho, por exemplo, satisfação conjugal, foi apontada por Steffy e Jones (1988), em uma amostra de enfermeiras.

O trabalho de Colarelli e Bishop (1990) reafirma a

contribuição de variáveis pessoais e situacionais como preditores de comprometimento com a carreira. Idade, locus de controle interno, anos de educação e a existência de um "mentor" relacionam-se positivamente, enquanto, ambigüidade e conflito entre papéis, negativamente. Estas relações revelaram-se mais fortes na amostra de profissionais (químicos) do que estudantes (MBA) que trabalhavam em funções administrativas. O mais robusto preditor de comprometimento, nas duas amostras, foi a existência de um mentor que acompanha, orienta e fornece suporte ao indivíduo ao longo do período inicial de sua carreira. Evidências adicionais de que elevada escolaridade associa-se a níveis mais fortes de comprometimento com a carreira encontram-se nos trabalhos de Matsui, Ohsawa e Onglatco (1991) e Grover (1992).

Um modelo integrativo de antecedentes e conseqüências do comprometimento com a carreira foi construído com base na formulação teórica de London (1983) e submetido a teste por Aryee e Tan (1992), em uma amostra de professores e enfermeiros. Várias relações hipotetizadas encontraram suporte nos dados, a exemplo de: saliência do trabalho na vida, a oportunidade de desenvolvimento oferecida pela organização, a satisfação com a carreira e o comprometimento com a organização que apareceram como preditores de comprometimento com a carreira. Por sua vez, comprometimento com a carreira relaciona-se positivamente com a busca de desenvolvimento de habilidades, negativamente com intenções de abandonar a carreira e não se revela preditor da qualidade do trabalho. Apesar destas relações, na sua maioria coerentes com as bases teóricas do estudo, os autores concluem pela necessidade de aperfeiçoar o modelo já que este, como um todo, não apresenta um ajustamento aceitável aos dados empíricos coletados.

O trabalho de Arnold (1990) traz o mérito de investigar, a exemplo do que já se observa em relação ao comprometimento organizacional, distintos enfoques teóricos para o comprometimento com a carreira, buscando, assim, articular o conjunto de preditores ainda dispersos nesta tradição de pesquisa. O estudo, conduzido em uma amostra de estudantes de enfermagem, possui um delineamento longitudinal, com medidas de comprometimento em três momentos (inicial do curso, após 4 meses e após 1 ano). O comprometimento com a carreira foi medido atitudinalmente, através da escala proposta por G. Blau.

O conjunto de preditores utilizados pelo autor agrupa variáveis de três enfoques gerais para o fenômeno do comprometimento: a) comportamental, segundo tradição de Salancik (1977), ao incluir o grau em que a decisão de se engajar na carreira foi livremente tomada, é considerada importante, explícita e irrevogável; b) o enfoque do papel das expectativas prévias não atendidas; e c) enfoque das trocas sociais, que enfatiza o grau em que as experiências positivas dentro e fora do trabalho que afetam o compro-

metimento. O delineamento longitudinal permitiu, ainda, investigar o impacto do comprometimento sobre as experiências subseqüentes. Os resultados, como afirma o autor, fornecem algum suporte para os três enfoques, embora em graus variados, nos três momentos da pesquisa. Coerentemente com a abordagem comportamental, o comportamento de escolha revela-se um forte preditor de comprometimento no momento I do treinamento, diminuindo o seu poder explicativo nos momentos seguintes; no último momento, as experiências que caracterizam o enfoque das "trocas sociais" possuem um forte impacto no comprometimento; neste período, também, encontra-se uma influência moderada das expectativas não atendidas. Estes dois enfoques não se mostram fortes para explicar o comprometimento inicial. O estudo aponta, ainda, a inexistência de evidências da influência do comprometimento com a carreira sobre as experiências posteriores.

## OS ESTUDOS SOBRE COMPROMETIMENTO COM O SINDICATO

O comprometimento com o sindicato possui uma tradição bastante reduzida enquanto tema de pesquisa, embora desde os anos 50, sob outros conceitos, a questão da relação trabalhador-sindicato seja alvo de estudo. Ela emerge a partir dos anos 80, associando-se a dois fatores determinantes. O primeiro foi o crescente uso do construto comprometimento na pesquisa organizacional. As evidências de que ele poderia substituir outros construtos, largamente usados, despertaram o interesse daqueles que queriam ampliar o entendimento dos fatores associados ao vínculo do trabalhador com organizações de diferentes naturezas institucionais, não apenas com a organização empregadora (empresa). O segundo fator foi o interesse das próprias organizações sindicais em disporem de conhecimentos acerca de processos psicológicos envolvidos na relação com os seus membros, especialmente em uma conjuntura com indicadores de forte declínio do número de trabalhadores sindicalizados, entre os países do primeiro mundo (Mellor, 1990, Rodrigues, 1992).

Além disto, como apontam Lynn e Williams (1990), as atitudes frente ao sindicato exercem um efeito poderoso sobre as percepções e comportamento no contexto de trabalho, além das decisões específicas relacionadas ao sindicato (ingressar em movimentos grevistas e participar deles, participar de eleições sindicais, entre outras). Há, ainda, a constatação de que os sindicatos exercem uma influência significativa nos processos decisórios das empresas, como documentam Fields e Thacker (1991a).

Apesar das considerações apresentadas, a pesquisa sobre o comportamento organizacional até os anos 70 vinha ignorando "amplamente o papel do sindicato como um fator importante na determinação da efetividade organizacional" (Hammer, 1978, p.561), au-

sência particularmente apontada nas teorias motivacionais e nas explicações do desempenho, rotatividade e absenteísmo no trabalho, onde o foco sempre consistiu em aspectos da própria organização empregadora.

A introdução do construto de comprometimento nos estudos da relação indivíduo-sindicato tem um marco bem definido. Trata-se do trabalho de Gordon, Philpot, Burt, Thompson e Spiller (1980) que apresentam uma definição e proposta de instrumento que se apoiam nas mesmas dimensões concebidas por Porter, Steers e Mowday e Boulian (1974) para o comprometimento organizacional. Os próprios autores tinham a expectativa de prover a área com uma medida de comprometimento que funcionasse "como a principal variável critério nesta área de pesquisa aplicada" (p. 497), destacando o seu uso potencial para os sindicatos avaliarem o impacto das suas ações.

Voltado prioritariamente para definir o construto e propor um instrumento adequado para mensurá-lo, Gordon et al. (1980) construíram e validaram, em uma amostra de trabalhadores não-manuais, uma escala de comprometimento com o sindicato que se transformou na matriz para as demais (geralmente versões mais reduzidas) que surgiram. Neste trabalho foram identificados quatro fatores subjacentes ao construto de comprometimento: a) *lealdade ao sindicato* - fator mais importante, engloba o sentimento de orgulho e, simultaneamente, a consciência dos benefícios oriundos do fato de pertencer ao sindicato; b) *responsabilidade pelo sindicato* - envolve o desejo de assumir deveres, tarefas, encargos do dia-a-dia, de forma a proteger os interesses do sindicato; c) *desejo de trabalhar pelo sindicato* - significando uma prontidão ou desejo de ir além do cumprimento das tarefas e dispender um esforço-extra em prol dos objetivos do sindicato e, d) *crença no sindicalismo* - que representa o apego ao sindicato baseado em uma perspectiva ideológica.

A pesquisa, após o trabalho de Gordon e colaboradores, tomou as seguintes direções principais:

- a investigação da dimensionalidade do construto e proposição de aprimoramentos no instrumento usado para medi-lo;
- estudos sobre antecedentes e conseqüentes do comprometimento, como definidos inicialmente pelos autores;
- estudos que focalizaram apenas o conceito de *lealdade* com o sindicato, uma das dimensões integrativas de comprometimento, como proposto por Gordon et al. (1980), desenvolvendo modelos de antecedentes e conseqüentes e,
- a retomada dos estudos sobre "dupla lealdade", comparando-se níveis de comprometimento com o sindicato e com a organização empregadora.

Quanto à primeira vertente, assinala-se, neste momento, apenas o fato de que a dimensionalidade do construto ainda é uma questão em aberto, com múltiplas soluções fatoriais emergindo das pesquisas, a exemplo do que ocorre com o comprometimento organi-

zacional e com a profissão. O foco, neste momento, consiste na sistematização dos achados relativos aos *antecedentes* do comprometimento com o sindicato.

O trabalho original de Gordon e colaboradores inclui, em sua análise, um conjunto de variáveis, consideradas correlatas de comprometimento, a exemplo de características pessoais, participação, filiação e aspectos da socialização. Os autores trabalharam com a medida global de comprometimento e com as medidas das subescalas componentes, tendo identificado diferenças entre os correlatos mais importantes dos diversos fatores. A participação e a influência da socialização foram as variáveis mais fortemente associadas com a medida global de comprometimento e com o fator I - lealdade.

Um instigante trabalho na direção de construir um quadro de referência teórico para o estudo do comprometimento com o sindicato é apresentado por Newton e Shore (1992). Os autores constatarem que faltam à literatura sobre relações de trabalho "modelos teóricos abrangentes que incluam explicações sobre como múltiplas atitudes e percepções sobre o sindicato podem trabalhar juntas para explicar o comportamento dos seus membros" (p. 275). Apoiados no modelo proposto por Etzioni (1975), em relação ao comprometimento com a organização e em trabalhos que diferenciam as "bases" deste comprometimento, eles apresentam um modelo que articula tanto visões positivas ("apego") como negativas ("oposição") em relação ao sindicato. A pesquisa tem dado pouca atenção aos indivíduos que se opõem ao sindicato, afirmam os autores, quando esta atitude pode ter impacto importante no crescimento e sobrevivência do sindicato.

As bases da relação do indivíduo com o sindicato são articuladas em dois eixos: o *ideológico*, que tem um extremo negativo (alienação) e um positivo (comprometimento) e caracteriza-se por ser um vínculo que se apoia em valores e em crenças que funcionam como padrões para o indivíduo avaliar a presença do sindicato; e o *instrumental*, também variando de negativo a positivo, que "representa uma relação calculativa ou utilitária com o sindicato, baseada em uma avaliação cognitiva dos custos e dos benefícios associados com a representação sindical" (p. 279). Avaliações positivas nos dois eixos significam diferentes níveis de "apego", assim como negativas, "oposição". Avaliações divergentes entre os eixos são vistos como "estados dissonantes".

Da interação entre estes dois eixos, emerge uma tipologia de oito padrões de relação do indivíduo com o sindicato, que são descritos em termos do comportamento relacionado ao sindicato, com base na literatura disponível. Mais do que caracterizar esta tipologia, os autores desenvolvem um modelo que integra, em três níveis, fatores que têm impacto sobre o desenvolvimento dos tipos de relação indivíduo-sindicato identificados. Aspectos do ambiente externo (econômicos e perspectivas dos grupos familiar e de amigos) são postulados como tendo um impacto apenas indireto,

pelo seu efeito nos contextos de trabalhos ou nos indivíduos, sobre o seu comportamento relativo ao sindicato. No contexto de trabalho imediato, destaca-se o clima das relações de trabalho como determinante das comunicações e o tratamento dispensado pelo empregador, assim como as estratégias de socialização empregadas pelo próprio sindicato e as suas lideranças. No plano individual, o grau de necessidades individuais (materiais e de crescimento), e o grau em que estas necessidades são julgadas como atendidas, aliadas à predisposições ideológicas, definem o caráter mais instrumental ou ideológico do "apego" ao sindicato. Deste modelo, os autores extraem um conjunto de proposições que constituem importante agenda de pesquisa futura.

Outro importante trabalho (Sverke e Kuruvilla, 1995) contrói um modelo que integra duas perspectivas teóricas sobre comprometimento com o sindicato: a teoria da ação racional que vê a participação no sindicato como produto de intenções determinadas por atitudes e normas subjetivas; e o modelo de ação racional que se reporta à racionalidade instrumental e moral como determinantes daquela participação. Os autores encontram forte suporte empírico para a teoria integrativa, que fortalece as duas dimensões constitutivas do conceito de comprometimento: a ideológica e a instrumental.

Apoiado em categorias propostas por Newton e Shore (1992) para sintetizarem a literatura produzida no estudo das relações do trabalhador com o sindicato, foi elaborado o quadro 2 que discrimina as tradições de estudos que enfatizam a base instrumental desta relação (centrados, especialmente, no estudo de decisões como votar, sindicalizar-se) ou a base ideológica (os estu-

dos sobre comprometimento, propriamente dito).

Como se observa do pequeno conjunto de estudos apresentados, a pesquisa sobre comprometimento com o sindicato, além de recente e com reduzido número de pesquisadores dedicados a este tema, traz uma forte influência dos modelos utilizados para estudar o comprometimento com a organização empregadora. Em conseqüência, encontram-se todos os problemas já apontados, decorrentes do modelo de pesquisa dominante na área, do uso de inúmeras medidas atitudinais compondo modelos explicativos, onde, a rigor, não se podem estabelecer relações de causalidade. Observe-se, por exemplo, o estudo de Thacker *et al.* (1990), onde atitudes são tomadas como produtos de comprometimento, junto com satisfação; ou o estudo de Fullagar e Barling (1989), no qual a percepção da instrumentalidade do sindicato é um antecedente de comprometimento quando esta noção está incluída em dimensões do próprio construto.

A preocupação central desta tradição de pesquisa ainda se volta para a definição e mensuração adequadas ao construto. Como se viu, esta definição é mais abrangente do que a de comprometimento organizacional, havendo uma indevida extensão do conceito que mistura antecedentes e "possíveis conseqüentes" de um vínculo afetivo com o sindicato. Em decorrência, faltam tentativas mais abrangentes de formulação de um quadro teórico consistente, que forneça as bases tanto para a definição do construto como para a operacionalização de sua medida e oriente a busca de antecedentes relevantes.

**Quadro 2 - Antecedentes / correlatos dos vínculos do indivíduo com o sindicato. Variáveis relacionadas com uma base instrumental de vínculo Variáveis relacionadas com uma base ideológica de vínculo**

<p><b>Características pessoais:</b> - resultados inconsistentes quanto a sexo, idade, raça, embora grupos que enfrentam "desvantagens" no trabalho poderiam desenvolver maior percepção da instrumentalidade (negros, mulheres, idosos)</p>	<p>poucas variáveis são correlatas do comprometimento: as mulheres mais comprometidas que os homens (Gallagher e Clark, 1989) Peso da ideologia pró-sindicato (Gordon, 1980) influenciada por parentes e amigos.</p>
<p><b>Características do trabalho e do empregador:</b> · justiça e relações com supervisores - Isolamento e impossibilidade de influenciar a gerência aumentam a ida para o sindicato (DeCottis e Le Louarn, 1981) · equidade da remuneração (Martin e Peterson, 1987); variável não encontra suporte no estudo de Beauvais, Scholl e Cooper, 1991)</p>	<p>Aspectos da satisfação no trabalho tanto extrínsecos como intrínsecos. Há resultados contraditórios (Gallagher e Clark, 1989)</p>
<p><b>Características do sindicato:</b> Comunicação mais efetiva dos benefícios gera percepções mais positivas (Summers, Betton e DeCotiis, 1986)</p>	<p>Socialização e atividades que aproximam os novos membros. Maior informação amplia o comprometimento (Gordon, 1980; Fullagar e Barling, 1989; Klandermans, 1986; Gallagher e Clark, 1989) A percepção do grau de influência dos membros nas decisões do sindicato (Klandermans, 1986; Magenau <i>et al.</i>, 1988)</p>
<p><b>Contexto econômico:</b> Taxa de desemprego amplia votos pró-sindicato (Cooke, 1983) Resultados inconclusivos.</p>	<p>Inexistem estudos que vinculem o comprometimento a aspectos macro-econômicos.</p>
<p><b>Clima das relações de trabalho:</b> Pouco conhecido o efeito sobre a percepção da instrumentalidade do sindicato.</p>	<p>Relações positivas entre o sindicato e a empresa empregadora (Gallagher e Clark, 1989) e programa de qualidade de vida no trabalho, implementado conjuntamente (Fields e Thacker, 1992) ampliam o comprometimento</p>

## OS PROBLEMAS QUE CERCAM A PESQUISA NA ÁREA

Como apontado no início deste texto, os estudos sobre comprometimento no trabalho trazem como marca importante a excessiva fragmentação e pulverização de conceitos. O fato de a pesquisa sobre comprometimento **no trabalho** apoiar-se, quase exclusivamente, em auto-relatos dos sujeitos (geralmente respostas a itens de escalas de atitudes) e a subsequente utilização de análises fatoriais para validar empiricamente as definições prévias, favorecem o surgimento de múltiplas dimensões que devem ser "nomeadas". Há, portanto, a possibilidade de que sutis diferenças nos enunciados das sentenças-itens e de especificidades das amostras (geralmente reduzidas) de indivíduos possam levar a "fatores" distintos que devem receber nomes também diferenciados. Em consequência, a "confusão" não se limita ao uso de termos diferentes; o mesmo termo é, algumas vezes, definido como integrado por micro-conceitos (dimensões) distintos.

Em todas as tradições de estudos sobre comprometimento (considerando os seus focos, como a organização, sindicato, profissão, objetivos, entre outros) há uma efetiva negligência de apreendê-lo, também, a partir de indicadores comportamentais. Com isto, a abordagem científica do fenômeno deixa de considerar aspectos básicos que definem este conceito na linguagem cotidiana. Deixam, portanto, de confrontar o *dizer-se comprometido* e o *mostrar-se comprometido*. Geram, em consequência, dúvidas sobre até que ponto o discurso do trabalhador (colhido, geralmente, no interior da própria organização) não seria afetado pelos mecanismos de controle e estilos de gestão mais ou menos autoritários e inibidores de uma expressão mais autêntica.

É compreensível, assim, que a pesquisa sobre comprometimento, se debata com o poder preditivo de tal construto sobre o comportamento no trabalho. Como afirmado anteriormente, os resultados são frágeis à exceção da predição de intenções comportamentais e, em menor medida, da própria saída do emprego.

Outro problema significativo neste domínio de investigação consiste no tratamento isolado do comprometimento do indivíduo frente a cada aspecto do seu mundo de trabalho. São muito reduzidas as tentativas de integração entre as vertentes de pesquisa sobre os múltiplos focos de comprometimento. Neste sentido, elas se mostram distantes das tendências mais atuais no próprio estudo das atitudes, no campo da psicologia social. O enxugamento do conceito de atitude e a busca de descrever estruturas atitudinais não encontrou, ainda, acolhida nos estudos sobre comprometimento no trabalho.

Face a tais características, no estágio atual da pesquisa, não existem respostas claras e conclusivas em relação aos modelos concorrentes para se estudarem os com-

prometimentos, especialmente o comprometimento organizacional. O caminho mais adotado tem sido o de formular uma tipologia de comprometimentos. Como afirma Oliver (1990), os pesquisadores na área têm definido uma variedade de tipos de comprometimento: de acordo com as suas conseqüências (Kanter, *apud* Oliver, 1990), seus antecedentes (Etzioni, 1975; Angle e Perry, 1983), seus focos ou alvos (Morrow, 1983), ou uma mistura de todos estes elementos (Mowday *et al.*, 1982).

Conquanto seja um caminho alternativo, o trabalho com "tipos" de comprometimento, como definidos e mensurados, expõe, de forma clara, o problema de que as próprias medidas de comprometimento contêm elementos teóricos dos processos hipotetizados como relevantes para o seu desenvolvimento. Revela, ainda, a dificuldade de articular em um mesmo construto os significados atitudinais e comportamentais associados ao termo, em função da reduzida atenção dada às formulações teóricas que buscam articulá-los. É pertinente, portanto, a crítica de que a confusão quanto ao uso do conceito surge da falha em diferenciar antecedentes e conseqüentes do comprometimento (O'Reilly e Chatman, 1986). A inclusão de intenções comportamentais (de permanecer, de se esforçar) no conceito de Mowday é responsável por algumas relações enganosas entre comprometimento e rotatividade. Osigweh (1989) considera que a definição tão ampla de comprometimento, envolvendo atitude e comportamento, seria um inadequado alongamento do conceito que resulta em imprecisão e redundância.

Outra carência importante neste domínio de pesquisa refere-se à compreensão dos processos envolvidos no desenvolvimento do vínculo de comprometimento, assinalam Mowday *et al.* (1982) e Griffin e Bateman (1986). A compreensão deste processos tem sido prejudicada devido ao uso predominante de delineamentos de corte transversal. A compreensão dos fatores que atuam no desenvolvimento ou não do comprometimento demanda estudos longitudinais, a exemplo do apresentado por Mowday *et al.* (1982), cujos resultados apontam que os antecedentes diferem entre o período de escolha do trabalho, o de experiências iniciais de socialização e o período de estabilização.

Mais especificamente sobre o comprometimento organizacional, problemas emergem em relação ao uso do conceito de *organização*. "Está distante de ser claro a que organização, que secção ou nível da organização o conceito se refere, inclusive na prática, quando os dados estão sendo coletados" (Guest, 1991, p.15). Tal reflexão encontra-se na base da proposta de decomposição (Richers, 1985) do conceito global de comprometimento, apontada anteriormente.

Apesar dos problemas apontados até aqui, é certo que a pesquisa sobre comprometimento no trabalho acumulou um vasto conjunto de conhecimento, firmando bases

importantes para a compreensão deste fenômeno. Em grande parte vinculada a problemas concretos, não se pode minimizar a quantidade de tentativas de construção e teste de modelos teóricos e de quadros de referências mais gerais que articulem conjuntos de fatores que podem afetar o compromisso com o trabalho. Este conjunto de conhecimento vem sendo largamente utilizado pelas organizações, embora, muitas vezes, de forma acrítica, e sem um conhecimento dos seus limites e potencialidades. Como toda a pesquisa social, os estudos sobre comprometimento no trabalho debatem-se com problemas estruturais, reconhecendo-se, claramente, a necessidade de a pesquisa produzir avanços, buscando minimizar as principais fontes de imprecisão conceitual e seus reflexos nas afirmações teóricas que geram.

## SUGESTÕES: UMA AGENDA PARA A PESQUISA FUTURA

Com base na análise dos problemas apresentados, podem-se indicar algumas diretrizes importantes para a pesquisa sobre comprometimento no trabalho.

1. Face a fragmentação observada no estudo do comprometimento - em parte derivada de características metodológicas da estratégia predominante de pesquisa, impõe-se como prioritário, estudos que explorem o próprio conceito de comprometimento. Estudos de casos e abordagens qualitativas devem reunir evidências mais consistentes acerca das dimensões importantes, utilizadas pelos trabalhadores, para definir o seu vínculo com a organização como de comprometimento ou não.

Os dados que surgirem destes estudos podem ser cruciais para colocar em uma perspectiva integradora as múltiplas abordagens do fenômeno, ajudando a esclarecer, as bases em que se assentam o comprometimento (Becker, 1992), sem com isto se incorrer no erro de considerar tais bases como "motivos" ou "antecedentes" da própria resposta de compromisso. Como destacado, a perspectiva cognitivista de estudo das atitudes fornece um linha importante para tratar estas bases como eixos ou dimensões de julgamento, não as confundindo com variáveis que o determinam, num raciocínio claramente circular e tautológico. Evitar tais explicações é uma das recomendações importantes de Becker (1960) ao conceitualizar o comprometimento como um processo psicossocial. Os antecedentes devem ser buscados quer no ambiente imediato do sujeito, quer na sua história de vida e de trabalho, mais especificamente.

2. Parece ser irreversível a imposição de se investigar múltiplos comprometimentos simultaneamente. Tal tendência é congruente com o que se observa no estudo das atitudes em geral, como se depreende das recomendações de McGuire (1985, 1986). Identificar como

se estruturam as atitudes frente ao trabalho e, mais importante, conceitualizar unidades de análises que diminuam a fragmentação deste campo de pesquisa constitui uma das suas principais prioridades. Neste sentido, o estudo de comprometimento organizacional, por ser mais intensamente estudado, deveria ser integrado a vertentes de pesquisa que analisam o comprometimento frente a outros *focos do contexto de trabalho*, a exemplo da carreira e sindicato. Tentativas neste sentido aparecem nos trabalhos de Cohen (1993) e Bastos (1994).

Os estudos sobre múltiplos comprometimentos são, ainda, em número reduzido e, predominante, procuram decompor o conceito de comprometimento organizacional (Zeffane, 1994; Jaros, Jermier, Koehler e Sincich, 1993; Gregersen, 1993). A rigor, se pode afirmar que a recomendação de Morrow (1983), em meados da década passada, ainda não produziu uma linha sistemática de investigação. A própria implementação da idéia de se estudar múltiplos comprometimentos tem ocorrido de forma distinta entre os poucos pesquisadores. As pesquisas têm seguido a orientação de Reichers (1985) que aponta, dentro da organização, múltiplos focos passíveis de compromisso (o grupo de trabalho, o topo gerencial e os clientes, por exemplo). O risco é de que a própria escolha dos "focos" venha a se constituir em um novo fator de pulverização da pesquisa e de confusão conceitual (como, por exemplo, tomar um comprometimento como antecedente de outro). Recomenda-se, portanto, que reflexões sobre os "focos" relevantes precedam e forneçam critérios válidos para tal escolha e que a ênfase seja a de descrever sistemas, estruturas ou padrões de comprometimento, como recomendam as tendências mais recentes nos estudos sobre atitudes.

3. São extremamente raras as tentativas teóricas de integrar a multiplicidade de enfoques sobre o comprometimento no trabalho. Para Mowday et al. (1982), estas abordagens são tratadas como análises de fenômenos estreitamente relacionados porém distintos, sendo questionada a atribuição de superioridade a uma delas. Importante nas reflexões de Mowday et al. (1982) é o quadro de referências que desenvolvem para articular as vertentes *atitudinal*, *instrumental* e *comportamental*. "Mais do que ver a relação causal entre atitudes de comprometimento e comportamentos como dirigidas uma em direção à outra, como muitos pesquisadores têm feito, é mais útil considerar as duas como reciprocamente relacionadas ao longo do tempo..." (p.47).

Deve-se assinalar, também, a importância de uma atenção maior dos pesquisadores ao que se convencionou chamar "abordagem comportamental". O clássico trabalho de Mowday et al. (1982) enfatiza tal necessidade, face ao amplo predomínio da perspectiva atitudinal. A análise do uso do conceito de comprometimento na linguagem coti-

diana deixa claro que indicadores de ação parecem indispensáveis para a avaliação do que é *ser comprometido*, sendo insuficiente o *dizer-se comprometido*. Os poucos estudos que lidam com indicadores comportamentais (Randall, Fedor e Logenecker, 1990), na realidade, recorrem a verbalizações dos sujeitos acerca do seu *comportamento comprometido*.

4. Permanece atual e relevante a indicação sobre a necessidade de aprimorar os modelos teóricos explicativos de comprometimento. É importante reduzir drasticamente o uso de variáveis atitudinais (correlatos) integrando modelos explicativos de comprometimento; tal prática, largamente disseminada na pesquisa, deve ser questionada por ampliar fortemente os conhecidos problemas de explicação no âmbito das pesquisas de corte transversal.

Para o comprometimento organizacional já existe um conjunto significativo de evidências acerca dos seus preditores. Pode-se, portanto, se exigir que as pesquisas submetam a teste explicações divergentes sobre o fenômeno. Uma estratégia que pode contribuir significativamente para o desenvolvimento destes modelos explicativos consiste no uso de delineamentos longitudinais. Eles são extremamente raros neste campo de estudo, apesar do amplo reconhecimento da sua necessidade e importância. Apenas dados longitudinais podem ajudar a esclarecer as relações entre o comprometimento (atitudinal) e os *comportamentos comprometidos* no trabalho; ou, mais precisamente, como uma atitude de comprometimento, mesmo que desenvolvida a partir do comportamento, pode afetar o seu desenvolvimento posterior. Os estudos de corte transversal se revelam absolutamente incapazes de contribuir para esta questão empírica.

Pesquisas nesta direção podem trazer contribuições, especialmente para aqueles que buscam indicações tecnológicas da pesquisa sócio-comportamental. Planejar investigações que submetam à teste o modelo desenvolvido por Kiesler e Sakamura (1966) e Salancik (1977) pode contribuir fortemente para o avanço da teoria e da prática neste domínio. Na medida em que o comprometimento é, primariamente, um vínculo com o comportamento explícito, irrevogável e percebido como livremente escolhido, as estratégias prioritárias para sua obtenção devem ser bastante diferentes daquelas que enfatizam a socialização de valores, em uma perspectiva afetiva, por exemplo. Ou seja, avançar nos desafios teóricos que cercam a pesquisa sobre comprometimento se impõe como necessária, até mesmo para que se possa avançar no plano tecnológico.

5. No plano temático, a pesquisa sobre comprometimento deveria vincular-se de forma mais efetiva a três outras áreas de intensa investigação: a *cultura organizacional*, os impactos de novas tecnologias e implementação de novas estratégias de gestão organizacionais. A ques-

tão da cultura, algo considerado na vertente normativa do estudo de comprometimento organizacional (Wiener, 1982) assim como as transformações em curso nas estruturas e processos de gestão organizacionais, colocam a necessidade de se estudar o compromisso do trabalhador como emergindo de um contexto extremamente complexo, dinâmico e em interação com aspectos individuais. Novamente, reafirma-se, a necessidade de novas estratégias metodológicas apropriadas à natureza dos fenômenos culturais e ao dinamismo das mudanças organizacionais.

Em síntese, propõe-se que novos estudos combinem os distintos eixos utilizados pelos sujeitos para definir comprometimento, que busquem ter acesso direto ao trabalhador em seu contexto natural de trabalho e que assumam uma perspectiva longitudinal. Atender a estes requisitos revela-se viável em um delineamento de estudos de casos, privilegiando-se, assim, uma abordagem em profundidade do objeto de estudo. O retorno aos estudos extensivos dar-se-ia, certamente, em bases mais seguras, tendo-se o lastro de conhecimentos fornecido pela estratégia proposta.

### Referências Bibliográficas

- Angle, H.L. e Perry, J.L. (1986) Dual commitment and labor management relationship climates. *Academy of Management Journal*, 29(1), 31-50.
- Angle, H.L. e Lawson, M.B. (1994) Organizational commitment and employees' performance ratings: both type of commitment and type of performance count. *Psychological Reports*, 75, 1539-1551.
- Aranya, N. e Jacobson, D. (1975) An empirical study of theories of organizational and occupational commitment. *The Journal of Social Psychology*, 97, 15-22.
- Arnold, J. (1990) Predictors of career commitment. A test of three theoretical model. *Journal of Vocational Behavior*, 37 (3), 285-302
- Aryee, S. e Tan, K. (1992) Antecedents and outcomes of career commitment. *Journal of Vocational Psychology*, 40 (3), 288-305.
- Aven Jr, F.F.; Parker, B. e McEvoy, G.M. (1993) Gender and attitudinal commitment to organizations: a meta-analysis. *Journal of Business Research*, 26(1), 63-74.
- Bastos, A.V.B. (1993) Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cerca esta tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*, 33 (3), 52-64.
- Bastos, A.V.B. e Brandão, M.G.A. (1993) Antecedentes de comprometimento organizacional em organizações públicas e privadas. Anais do XVII Encontro Anual da ANPAD - vol 9 - Organizações. Salvador: ANPAD, pp.102-116.
- Bastos, A.V.B. (1994a) O conceito de comprometimento: sua natureza e papel na explicação do comportamento humano no trabalho. Anais do XVIII Encontro Anual da ANPAD - vol 10 - Recursos Humanos. Curitiba: ANPAD, pp.287-304.
- Bastos, A.V.B. (1994b) Comprometimento no Trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. Universidade de Brasília, Instituto de Psicologia. Tese de Doutorado.

- Bateman, T.S. e Strasser, S. (1984) A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, **27** (1), 95-112.
- Beauvais, L.L.; Scholl, R. e Cooper, E.A. (1991) Dual commitment among unionized faculty: a longitudinal investigation. *Human Relations*, **44** (2), 175-192.
- Becker, H.S. (1960) Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, **66** (1), 32-40.
- Becker, T.E. (1992) Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, **35** (1), 232-244.
- Bedeian, A.G.; Kemery, E.R. e Pizzoloto, A.B. (1991) Career commitment and expected utility of present job as predictors of turnover intentions and turnover behavior. *Journal of Vocational Psychology*, **39**, 331-343.
- Blau, G.J. (1985a) Relationship of extrinsic, intrinsic and demographic predictors to various types of withdrawal behaviors. *Journal of Applied Psychology*, **70** (3), 442-450.
- Blau, G.J. (1985b) The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology*, **58**, 277-288.
- Blau, G.J. (1987) Using a person-environment fit model to predict job involvement and organizational commitment. *Journal of Vocational Psychology*, **30**, 240-257.
- Blau, G.J. (1989) Testing the generalizability of a career commitment measure and its impact on employee turnover. *Journal of Vocational Psychology*, **35**, 88-103.
- Boerlijst, J.G. (1984) Career development and career guidance. Em, Drenth, Thierry, Willens, Wolf (Orgs.) *Handbook of Work and Organizational Psychology*. Chister, CA: Jonh Willey & Sons Ltd. vol I, 313-343.
- Borges-Andrade, J.E.; Afanasieff, R.S. e Silva, M.S. (1989) Mensuração de comprometimento organizacional em instituições públicas. *Programa da XIX Reunião Anual de Psicologia*. Ribeirão Preto, SP: Sociedade de Psicologia de Ribeirão Preto, p. 236.
- Borges-Andrade, J.E.; Cameschi, C.E. e Silva, M.S. (1990) Comprometimento organizacional em instituição de pesquisa: diferenças entre meio e fim. *Revista de Administração*, **25** (4), 29-43.
- Borges-Andrade, J.E. (1994a) Comprometimento organizacional na administração pública e em seus segmentos meio e fim. *Temas em Psicologia*, **1**, 49-62.
- Brandão, M.G.A. (1991) Comprometimento organizacional na administração pública: um estudo de caso em uma instituição universitária. Dissertação de mestrado. Salvador, Ba: Escola de Administração, UFBA.
- Brandão, M.G.A. e Bastos, A.V.B. (1993) Comprometimento organizacional em uma instituição universitária. *Revista de Administração*, **28** (3), 50-61.
- Brito, V.G.P. (1995) Comprometimento e Stress no trabalho: um estudo do vínculo professor-universidade. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Ciências Econômicas, UFMG.
- Brooks, J.L. e Seers, A. (1991) Predictors of organizational commitment: variations across career stages. *Journal of Vocational Psychology*, **38** (1), 53-64.
- Bruhn, J.G. (1989) Job stress: an opportunity for professional growth. *The Career Development Quarterly*, **37**, 306-315.
- Buchanan, B. (1974) Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, **19**, 533-546.
- Castro, N.A. (1992) Organização do trabalho, qualificação e controle na indústria moderna. Em, *Trabalho e Educação*. Campinas, SP: Papirus: Cedes; São Paulo: Ande: Anped.
- Chelste, A.F. e Tausky, C. (1987) A note in organizational commitment: antecedents and consequences among managers, professionals and blue-collar workers. *Work and Occupation*, **13**, 553-561.
- Cohen, A. (1993) Organizational commitment and turnover: a meta-analysis. *Academy of Management Journal*, **36** (5), 1149-1157.
- Cohen, A. e Lowenberg, G. (1990) A re-examination of the side-bet theory as applied to organizational commitment: a meta-analysis. *Human Relations*, **43** (10), 1015-1050.
- Colarelli, S.M. e Bishop, R.C. (1990) Career commitment functions, correlates and management. *Group & Organization Studies*, **15** (2), 158-176.
- Cooke, W.N. (1983) Determinants of the outcomes of union certification elections. *Industrial and Labor Relations Review*, **36**, 402-414.
- Darden, W.R.; Hampton, R. e Howell, R.D. (1989) Career versus organizational commitment: antecedents and consequences of retail salespeoples' commitment. *Journal of Retailing*, **65**, 80-106.
- DeCotiis, T.A. e Le Luarn, J. (1981) A predictive study of voting behavior in a representation election using union instrumentality and work perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, **27**, 103-118.
- DeCotiis, T.A. e Summers, T.P. (1987) A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations*, **40** (7), 445-470.
- Dias, J.M.G. (1993) Preditores de comprometimento organizacional: um estudo de caso na EMATER-MG. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração - UFMG.
- Dornstein, M. e Matalon, Y. (1989) A comprehensive analysis of the predictors of organizational commitment: a study of voluntary army personnel in Israel. *Journal of Vocational Psychology*, **34**, 192-203.
- Dubin, R.; Hedley, R.A. e Travaglia, T.C. (1976) Attachment to work. Em, R. Dubin (Org.) *Handbook of Work, Organization and Society*. Chicago: Rand McNally.
- Edwards, D. e Potter, J. (1993) Language and causation: a discursive action model of description and attribution. *Psychological Review*, **100** (1), 23-41.
- Eisenberger, R.; Huntington, R.; Huntchison, S. e Sowa, D. (1986) Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, **71** (3), 500-507.
- Etzioni, A. (1975) *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. New York: Free Press.
- Farkas, A.J. e Tetrick, L.E. (1989) A three-wave longitudinal analysis of the causal ordering of satisfaction and commitment on turnover decisions. *Journal of Applied Psychology*, **74** (6), 855-868.
- Fields, M.W. e Thacker, J.M. (1991b) Job - related attitudes of part - time and full - time workers. *Journal of Managerial Psychology*, **6** (2), 17-20.
- Florkowski, G.W. e Schuster, M.H. (1992) Support for profit sharing organizational commitment: A path analysis. *Human Relations*, **45**, 507-523.
- Fukami, C.V. e Larson, E.N. (1984) Commitment to company and union: parallel models. *Journal of Applied Psychology*, **69** (3), 367-371.

- Fullagar, C. e Barling, J. (1989) A longitudinal test of a model of antecedents and consequences of union loyalty. *Journal of Applied Psychology*, **74** (2), 213-227.
- Gallagher, D.G. e Clark, P.F. (1989) Research on union commitment: implications for labor. *Labor Studies Journal*, **14**, 52-71.
- Gama, P.R.V. (1993) Comprometimento organizacional em instituição pública de pesquisa: o caso Fundação João Pinheiro. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Ciências Econômicas da UFMg.
- Gannon, M.J. e Hendrickson, D.H. (1973) Career orientation and job satisfaction among working wives. *Journal of Applied Psychology*, **57**, 339-340.
- Glisson, C. e Durick, M. (1988) Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative Quarterly*, **33**, 61-81.
- Gordon, M.E.; Philpot, J.W.; Burt, R.E.; Thompson, C.A. e Spiller, W.E. (1980) Commitment to the union: development of a measure and an examination of its correlates. *Journal of Applied Psychology - Monograph*, **65**(4), 479-499.
- Gouvêa, M.T. (1994) Comprometimento organizacional: uma análise dos fatores individuais numa empresa de prestação de serviços. *Anais do XVIII ENANPAD - vol 10 - Recursos Humanos*. Curitiba: ANPAD, pp. 268-286.
- Greenhaus, J.H. (1971) An investigation of the role of career salience in vocational behavior. *Journal of Vocational Behavior*, **1**, 209-216.
- Griffin, R.W. e Bateman, T.S. (1986) Job satisfaction and organizational commitment. Em, C.L. Cooper e I. Robertson (Orgs.) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. New York: Wiley.
- Gregersen, H.B. (1993) Multiple commitments at work and extrarole behavior during three stages of organizational tenure. *Journal of Business Research*, **26**, 31-47.
- Grover, S.L. (1992) The effect of increasing education on individual professional behavior and commitment. *Journal of Vocational Psychology*, **40**, 1-13.
- Guest, D.E. (1991) Employee commitment and control. Em, J.F. Hartley e G.M. Stephenson (Orgs.) *Employment Relations: the Psychology of Influence and Control at Work*. Oxford, England: Blackwell Publishers Inc.
- Hammer, T.H. (1978) Relationships between local union characteristics and worker behavior and attitudes. *Academy of Management Journal*, **21**(4), 560-577.
- Huselid, M.A. e Day, N.E. (1991) Organizational commitment, job involvement, and turnover: a substantive and methodological analysis. *Journal of Applied Psychology*, **76**(3), 380-391.
- Hulin, C. (1991) Adaptation, persistence, and commitment in organizations. Em, M.D. Dunnette e L.M. Hough (Orgs.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto, California: Consulting Psychologist Press, Inc.
- Jans, N.A. (1989) Organizational commitment, career factors and career/life stage. *Journal of Organizational Behavior*, **10**, 247-266.
- Jaros, S.J.; Jermier, J.M.; Koehler, J.W. e Sincich, T. (1993) Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: an evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, **36** (5), 951-995.
- Jauch, L.R.; Glueck, W.F. e Osborn, R.N. (1978) Organizational loyalty, professional commitment, and academic research productivity. *Academy of Management Journal*, **21**(1), 84-92.
- Kanter, R.M. (1968) Commitment and social organization: a study of commitment mechanism in utopian communities. *American Sociological Review*, **33** (4), 499-517.
- Kast, F.E. e Rosenzweig, J.E. (1970) *Organizations and Management: a System Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Kidron, A. (1978) Work values and organizational commitment. *Academy of Management Journal*, **21** (2), 239-247.
- Kiesler, C.A. e Sakamura, J.A. (1966) A test of a model for commitment. *Journal of Personality and Social Psychology*, **3**, 349-353.
- Klandermans, P.G. (1986) Psychology and trade union participation: joining, acting, quitting. *Journal of Occupational Psychology*, **65**, 479-499.
- Kline, C.J. e Peters, L.H. (1991) Behavioral commitment and tenure of new employees: a replication and extension. *Academy of Management Journal*, **34** (1), 194-204.
- Koslowsky, M. (1991) A longitudinal analysis of job satisfaction, commitment, and intention to leave. *Applied Psychology: An International Review*, **40**(5), 405-415.
- Koslowsky, M. (1990) Staff line distinctions in job and organizational commitment. *Journal of Occupational Psychology*, **63**(2), 167-173.
- Lee, T.W. e Johnson, D.R. (1991) The effects of work schedule and employment status on the organizational commitment and job satisfaction of full versus part time employees. *Journal of Vocational Psychology*, **38**(2), 208-224.
- London, M. (1983) Toward a theory of career motivation. *Academy of Management Review*, **8** (4), 620-630.
- Luthans, F.; Baack, D. e Taylor, L. (1987) Organizational commitment: analysis of antecedents. *Human Relations*, **40** (4), 219-236.
- Lynn, M. e Williams, R.N. (1990) Belief - bias and labor unions: the effect of strong attitudes on reasoning. *Journal of Organizational Behavior*, **11** (5), 335-343.
- Machado, L.R.S. (1992) Mudanças tecnológicas e a educação da classe trabalhadora. Em, *Trabalho e Educação*. Campinas, SP: Papirus: Cedes; São Paulo: Ande: Anped; pp. 9-24.
- Magenau, J.M.; Martin, J.E. e Peterson, M.M. (1988) Dual and unilateral commitment among stewards and rank- and-file union members. *Academy of Management Journal*, **31** (2), 359-376.
- Martin, J.E. e Peterson, M.M. (1987) Two-tier wage structures: implications for equity theory. *Academy of Management Journal*, **30**, 297-315.
- Mathieu, J.E. (1991) A cross-level nonrecursive model of the antecedents of organizational commitment and satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, **76** (5), 607-618.
- Mathieu, J.E. e Koheler, S.S. (1990) A test of the interactive effects of organizational commitment and job involvement on various types of absence. *Journal of Vocational Psychology*, **36** (1), 33-34.
- Mathieu, J.E. 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.
- Mathieu, J.E. e Hamel, K. (1989) A causal model of antecedents of organizational commitment among professionals and nonprofessionals. *Journal of Vocational Psychology*, **34**, 299-317.
- Matsui, T.; Ohsawa, T. e Onglatco, M.L.U. (1991) Personality and career commitment among Japanese female clerical employees. *Journal*

- of *Vocational Psychology*, **38**(3), 351-360.
- Mayer, R.C. e Schoorman, F.D. (1992) Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, **35** (3), 671-684.
- McGuire, W.J. (1985) Attitudes and attitude change. Em, G. Lindzey e E. Aronson (Orgs.) *The Handbook of Social Psychology*, New York: Random House.
- McGuire, W.J. (1986) The vicissitudes of attitudes and similar representational constructs in twentieth century Psychology. *European Journal of Social Psychology*, **23**, 89-130.
- Mellor, S. (1990) The relationship between membership decline and union commitment: a field study of local unions in crisis. *Journal of Applied Psychology*, **75** (3), 258-267.
- Meyer, J.P.; Allen, N.J. e Gellatly, I.R. (1990) Affective and continuance commitment to the organization: evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, **75** (6), 710-720.
- Meyer, J.P.; Allen, N.J. e 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.
- Meyer, J.P. e Allen, N.J. (1988) Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: a longitudinal analysis. *Journal of Occupational Psychology*, **61**, 195-209.
- Morris, J.H. e Sherman, J.D. (1981) Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal*, **24**(3), 512-526.
- Morrow, P.C. (1983) Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment. *Academy of Management Review*, **8** (3), 486-500.
- Mottaz, C.J. (1988) Determinants of organizational commitment. *Human Relations*, **41** (6), 467-482.
- Near, J.P. (1989) Organizational commitment among Japanese and U.S. workers. *Organizations Studies*, **10** (3), 281-300.
- Newton, L.A. e Shore, L.M. (1992) A model of union membership: Instrumentality, commitment and opposition. *Academy of Management Review*, **17** (2), 275-298.
- Noe, R.A.; Noe, A.W. e Bachhuber, J.A. (1990) An investigation of the correlates of career motivation. *Journal of Vocational Psychology*, **37**, 340-356.
- O'Reilly, C.A. e Caldwell, D.F. (1981) The commitment and job tenure of new employee: some evidence of postdecisional justification. *Administrative Science Quarterly*, **26**, 597-616.
- O'Reilly, C.A. e Chatman, J. (1986) Organizational commitment and Psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, **71** (3), 429-499.
- Osigweh, C.A.B. (1989) Concept fallibility in organizational science. *Academy of Management Review*, **14** (4), 579-594.
- Pena, R.P.M. (1995) Ética e comprometimento organizacional nas universidades de Belo Horizonte: face a face com as FACEs. UFMG, Faculdade de Ciências Econômicas, Dissertação de Mestrado.
- Porter, L.W.; Steers, R.M.; Mowday, R.T. e Boulian, P.V. (1974) Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, **5**, 603-609.
- Putti, J.M.; Aryee, S. e Phua, J. (1990) Communication relationship satisfaction and organizational commitment. *Group & Organization Studies*, **15** (1), 44-52.
- Putti, J.M.; Aryee, S. e Liang, T.K. (1989) Work values and organizational commitment: a study in the Asian context. *Human Relations*, **42** (3), 275-288.
- Quadagno, J.S. (1978) Career continuity and retirement plans of men and women physicians. *Sociology of Work and Occupations*, **5**, 55-74.
- Randall, D.M.; Fedor, D.B. e Longenecker, C.O. (1990) The behavioral expression of organizational commitment. *Journal of Vocational Psychology*, **36**, 210-224.
- Randall, D.M. (1990) The consequences of organizational commitment - methodological investigation. *Journal of Organizational Behavior*, **11**(5), 361-378.
- Reichers, A.E. (1985) A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, **10** (3), 465-476.
- Reichers, A.E. (1986) Conflict and organizational commitments. *Journal of Applied Psychology*, **71** (3), 508-514.
- Rodrigues, L.M. (1992) A crise do sindicalismo no primeiro mundo. *Folha de São Paulo - Tendências / Debates*, **22/03**, p. 3
- Ryle, G. (1979) *On Thinking*. Totowa, New Jersey: Rowman & Littlefield.
- Salancik, G.R. (1977) Commitment and the control of organizational behavior and belief. Em, B.M. Staw e G.R. Salancik (Orgs.), *New Directions in Organizational Behavior*. Chicago: St. Clair.
- Sheldon, M.E. (1971) Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, **16**, 143-150.
- Shore, T.H.; Thornton, G. e Shore, L.M. (1990) Distinctiveness of three work attitudes, job involvement, organizational commitment, and career salience. *Psychological Reports*, **67** (3), P1, 851-858.
- Shore, L.M. e Martin, H.J. (1989) Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions. *Human Relations*, **42** (7), 625-638.
- Siqueira, M.M.M. (1993) Comprometimento organizacional: os estudos realizados na Universidade Federal de Uberlândia. *Temas em Psicologia*, **1**, 63-72.
- Steffy, B.D. e Jones, J.W. (1988) The impact of family and career planning variables on the organizational, career, and community commitment of professional women. *Journal of Vocational Behavior*, **32**, 196-212.
- Stumpf, S. e Hartman, K. (1984) Individual exploration to organizational commitment or withdrawal. *Academy of Management Journal*, **27**, 308-329.
- Summers, T.P.; Betton, J. H. e DeCotiis, T. A. (1986) - Voting for and against unions: a decision model. *Academy of Management Review*, **11**, 643-655.
- Super, D.E. e Hall, D.T. (1978) Career development: exploration and planning. *Annual Review of Psychology*, **29**, 333-372.
- Sverke, M. e Kuruvilla, S. (1995) A new conceptualization of union commitment: development and test of an integrated theory. *Journal of Organizational Behavior*, **16**(special issue), 505-532.
- Teixeira, M.G. (1994) Comprometimento organizacional: uma análise dos fatores individuais numa empresa de prestação de serviços. *Anais do 18º Encontro Anual da ANPAD, vol. 10 - Recursos Humanos*, 268-286. Curitiba: ANPAD.

- Tett, R.P. e Meyer, J.P. (1993) Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: a path analysis based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, **46**, 259-291.
- Thacker, J.N.; Fields, M. e Barclay, L.A. (1990) Union commitment: an examination of antecedent and outcome factors. *Journal of Occupational Psychology*, **63** (1), 33-48.
- Thornton, R. (1970) Organizational involvement and commitment to organization and profession. *Administrative Science Quarterly*, **15**, 417-426.
- Toulson, P.K. e Smith, M.C. (1991) Semantic confusion and attitudes to work: its effects on our understanding of the workers. *Applied Psychology: an International Review*, **40** (1), 55-70.
- Tuma, N.B. e Grimes, A.J. (1981) A comparison of models of role orientations of professionals in research-oriented university. *Administrative Science Quarterly*, **26**, 187-206.
- Wiener, Y. (1982) Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review*, **7**, 418-428.
- Whitner e Walz (1993) Exchange Theory determinants of affective and continuance commitment and turnover. *Journal of Vocational Behavior*, **42**, 265-381.
- Williams, L.J. e Hazer, J.T. (1986) Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, **71**(2), 219-231.
- Zeffane, R. (1994) Patterns of Organizational commitment and perceived management style: a comparison of public and private sector employees. *Human Relations*, **47** (8), 977-1010.