

# COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E OCUPACIONAL E SUAS RELAÇÕES ASSOCIATIVAS EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE PESQUISAS.

Maria Cecília Cavalcante da Silva<sup>1</sup> & Maria Lúcia Gili Massi<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares USP\SP, Av. Prof. Lineu Prestes, 2242, Cidade Universitária Butantã, São Paulo, SP. CEP 05508-000.

<sup>2</sup>Faculdade Instituto Paulista de Ensino, Rua Euclides da Cunha, 377, Centro, Osasco, SP, CEP 06016-030.

## RESUMO

A constante preocupação das organizações em manter uma força de trabalho que represente vantagem competitiva vem atraindo estudiosos cujo foco de pesquisa é o comprometimento. Embora o *constructo* não tenha ainda uma base definitiva, descobertas relevantes a ele relacionadas vêm sendo feitas nos estudos empíricos realizados, contribuindo dessa forma para a sua mensuração e elucidação. O presente estudo, realizado com 216 pesquisadores científicos do Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares, se propõe a demonstrar as relações associativas entre determinadas características pessoais, de trabalho e de desempenho individual e os comprometimentos organizacional e ocupacional. Os resultados revelaram um duplo padrão de comprometimento nas dimensões propostas por Meyer & Allen, sendo o tipo ocupacional ligeiramente superior ao organizacional. Com esse conhecimento, as organizações podem reconhecer a existência de mecanismos que são capazes de fazer de seus empregados seu diferencial de competitividade.

Palavras-chave: comprometimento, comportamento organizacional, vantagem competitiva.

## ABSTRACT

The everlasting concern by organizations to keep workforces that represents competitive advantages has attracted studies with the focus on organizational commitment research for many years. Although there has not been, definite practical ground to support results from research conducted on the role played by commitment yet, relevant findings related to it have been found in existing empiric studies, which contribute to the commitment eliciting and dimensioning. This work that surveyed 216 researchers of *Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares*, aimed to demonstrate relations between personal and work characteristics



presented by employees, their personal advance and commitment. The results showed a double commitment according to Meyer & Allen dimensions pattern, being occupational lightly higher than the organizational. With this knowledge, the organizations may recognize available mechanisms that enable their employees to be their competitiveness differential.

Key words: commitment, organizational behavior, competitive advantages.

## INTRODUÇÃO

A preocupação em manter uma força de trabalho que represente uma vantagem competitiva advém das amplas mudanças que vêm ocorrendo nos cenários em que as organizações estão inseridas. Tais mudanças refletem-se, sobretudo, na esfera da gestão de pessoas. Nesse sentido, um dos temas que vem sendo amplamente investigado é o comprometimento, sobre o qual Dessler (1997) afirmou que “em um ambiente de mudanças velozes, os funcionários comprometidos com a empresa tornam-se sua margem competitiva” (p.5), haja vista que todos os elementos que no passado diferenciavam as organizações, tais como qualidade, agilidade e preço, hoje, não passam de fatores de sobrevivência. O que diferencia uma empresa atualmente é o seu quadro de colaboradores comprometidos.

A investigação do comprometimento, que revela importantes aspectos dos relacionamentos entre empregados e empregadores, torna-se uma prática poderosa para elucidar determinados comportamentos tanto do indivíduo quanto da organização. Em suas pesquisas, Mowday (1998) apontou que, para os empregados, o comprometimento com uma organização representa um relacionamento positivo capaz de adicionar potencial significado para a vida e, na perspectiva da organização, ter empregados comprometidos é benéfico para o aumento do desempenho individual e grupal, o que culmina com a melhoria do desempenho organizacional e a redução da rotatividade e do absenteísmo.

É importante ressaltar, no entanto, que o *constructo* comprometimento organizacional, apesar de ter sido e de estar sendo foco de inúmeras pesquisas, ainda não se firmou como uma base conceitual definitiva, pois várias são as definições a ele atribuídas. Uma são concernentes a abordagens de ligação afetiva, outras baseadas em custos e, por fim, há aquelas pertinentes a uma obrigação ou responsabilidade moral. Fundamentados nessas três bases conceituais, Meyer & Allen (1991) estabeleceram o instrumento de mensuração do comprometimento em três componentes: Afetivo, Instrumental e Normativo.



Por se tratar de um modelo tridimensional, como o da Teoria da Motivação de Victor Vroom, é possível fazer a ligação entre ambos. Para Vroom (citado por Leboyer, 2001), as escolhas individuais de uma ocupação, ou de uma tarefa a realizar, ou mesmo as decisões referentes ao nível do esforço a dedicar a uma tarefa, dependem, fundamentalmente, de três parâmetros: Valência, Expectativa e Instrumentalidade. A associação entre o instrumento de Meyer & Allen (1991) e a Teoria da Expectativa de Vroom pode ser feita na correspondência seguinte: o componente Afetivo relaciona-se com a Valência, na medida em que essa apresenta uma forte caracterização afetiva; o componente Instrumental relaciona-se com a Instrumentalidade, que ressalta os aspectos financeiros; e o componente Normativo correlaciona-se com a Expectativa, mais ligada aos pressupostos do empregado. Tendo em vista que o *constructo* comprometimento ainda não se firmou conceitualmente, é possível que ele venha a manifestar uma correspondência mais explícita com os modelos de motivação, notadamente o de Vroom.

Apesar do avanço que o estudo do comprometimento organizacional tem apresentado no Brasil, conforme mencionado por Medeiros et al. (2003), bem como no âmbito internacional, com as notórias publicações de Mowday et al. (1979); Mowday et al. (1982); Mowday (1998), Mathieu & Zajac (1990), Meyer & Allen (1997), entre outros, observa-se a necessidade de um número maior de pesquisas sobre o tema para que se possa elucidar sua devida importância na gestão de pessoas.

Segundo Bastos (1994), o fato de o conceito comprometimento não ter sido ainda apropriadamente definido demonstra, por um lado, um descuido em relação ao uso dos conceitos já estabelecidos e, por outro, a erupção de propostas confusas de novos conceitos sem a devida justificativa de outros usados anteriormente. Morrow (1983) corrobora com essa ideia ao atestar que o crescente número de conceitos relacionados com comprometimento não apresenta uma análise cuidadosa por parte dos teóricos, no que tange ao significado pretendido de cada conceito e da relação entre eles.

Sobre essa questão, O'Reilly & Chatman (1986) acrescentaram que a falta de consenso entre conceito e mensuração do comprometimento é manifestada de diversas formas, ou seja, diferentes termos são utilizados para expressar o mesmo fenômeno. Esses autores mencionaram que algumas definições referem-se ao comprometimento como uma ligação partidária afetiva com as metas e valores de uma organização, e outras como uma troca de comportamento por recompensas extrínsecas específicas. No entanto, ressaltaram que o tema central do comprometimento é a ligação psicológica do indivíduo com a organização.



Em consonância com essa conclusão, Meyer & Allen (1991) relataram que é comum a todas as definições a visão de que o comprometimento organizacional é um estado psicológico que caracteriza o relacionamento do empregado com a companhia e que tem implicações na decisão dele de continuar ou não como seu membro.

Dada a multidimensionalidade do conceito, muitas pesquisas foram realizadas, e, entre elas, há as dirigidas por Meyer et al. (1993), sobre a extensão e o teste da conceituação dos três componentes do comprometimento, instituídos por Meyer & Allen (1991). Os resultados alcançaram correlações e regressão consistentes nos comprometimentos organizacional e ocupacional. No Brasil, estudos como os de Medeiros (1997), Ricco (1998) e Bandeira (1999) também utilizaram o modelo dos três componentes de Meyer & Allen (1991).

Diante da variedade de hipóteses que o tema tem suportado, a importância deste estudo reside na possibilidade de um entendimento maior sobre o conceito e sobre as bases que sustentam os engajamentos e os comportamentos que contribuem para o alcance das metas e objetivos das organizações, bem como dos seus colaboradores. Dessa forma, gera-se o estabelecimento de relações desejáveis no ambiente de trabalho, propícias à obtenção do sucesso contínuo e à preservação da competitividade corporativa.

Em que pese a importância do instrumento estabelecido por Meyer & Allen (1991) para a análise do comprometimento nas organizações, o presente artigo pretende apresentar as possíveis relações entre determinadas características pessoais, de trabalho e de desempenho e as três dimensões presentes no instrumento de mensuração do comprometimento, que foi revisado pelos autores em 1993.

## MATERIAL E MÉTODOS

Este artigo acompanha o estudo desenvolvido por Silva (2007), do qual foram extraídos os graus de comprometimento organizacional e ocupacional em suas três dimensões, bem como as relações associativas apresentadas nos resultados.

Salienta-se que a coleta de dados primários foi procedida de forma satisfatória, e o índice de respostas obtido com a aplicação do questionário alcançou 92,8% de retorno.

No que diz respeito à escolha das características pessoais, de trabalho e de desempenho, as quais sustentam o objetivo deste artigo, faz-se necessário mencionar que as duas primeiras são consideradas pelos teóricos como antecedentes do comprometimento (Mowday et al., 1982), e a última, as características de desempenho, é considerada como consequente do comprometimento (Meyer & Allen, 1997). No entanto, para o propósito deste



trabalho, essas características foram adotadas como variáveis independentes que podem ou não se correlacionar com o comprometimento em si.

Tais variáveis foram investigadas entre os pesquisadores científicos do Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares – IPEN, localizado no Campus Armando de Salles Oliveira da Cidade Universitária, na cidade de São Paulo. Essa instituição ocupa uma área aproximada de 500.000 m<sup>2</sup>, com diversos laboratórios, instalações, oficinas, escritórios e biblioteca. Trata-se de uma autarquia estadual, vinculada à Secretaria da Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento Econômico do Governo do Estado de São Paulo, e associada à Universidade de São Paulo - USP em sua finalidade de ensino. Gerida técnica e administrativamente, desde 1982, pela Comissão Nacional de Energia Nuclear - CNEN, vincula-se ao Ministério da Ciência e Tecnologia - MCT.

As competências básicas dessa instituição pública federal de pesquisa se resumem em atividades relacionadas à produção de conhecimento científico, ao desenvolvimento de tecnologias e à formação de recursos humanos nas áreas da saúde, biotecnologia, radioproteção e segurança nuclear, energia e meio ambiente, engenharia de sistemas, bem como tecnologias de reator, de combustível nuclear e de materiais.

Para a obtenção dos dados primários, foram entrevistados, no período de 28 de setembro a 04 de dezembro de 2006, 126 pessoas de um grupo composto de 121 pesquisadores mais 15 tecnologistas que exercem a função de pesquisador científico.

A coleta de dados foi feita mediante um questionário autoaplicado, composto de questões fechadas, que abordavam, além dos 36 indicadores colhidos dos três componentes do comprometimento organizacional e ocupacional de Meyer e Allen (1991), a identificação das características (tabela 1).

Tabela 1 - Características pessoais, de trabalho e de desempenho.

| Pessoais e de trabalho  | Indicadores de Desempenho  |
|---|--|
| Sexo, idade, tempo na instituição, titulação e tempo na ocupação. | Número de publicações, número de trabalhos apresentados em congressos, número de projetos, número de patentes e número de orientandos nos cursos de pós-graduação. |

As respostas para os indicadores das três dimensões do comprometimento foram dadas em escala tipo Likert com seis pontos, sendo: 1 = discordo totalmente e 6 = concordo totalmente.



Quanto à construção do instrumento de mensuração do comprometimento, uma vez que não há uma base conceitual definitiva para o *constructo*, adotou-se a conceituação de Meyer & Allen (1991), que reflete três amplos temas:

a) a ligação afetiva do empregado com a organização. “Empregados com forte comprometimento Afetivo permanecem na organização porque querem” (Meyer & Allen, 1991, p. 67);

b) o reconhecimento dos custos associados em deixar a organização: “Empregados cuja principal ligação com a organização está baseada no comprometimento Instrumental permanecem porque necessitam” (Meyer & Allen, 1991, p. 67); e, por fim,

c) a obrigação moral de permanecer na organização: “Empregados com alto nível de comprometimento normativo sentem que devem permanecer com a organização” (Meyer & Allen, 1991, p. 67).

Segundo os autores, estes três tipos de bases estariam presentes no vínculo indivíduo-organização, porém com intensidades diferenciadas, pois cada uma das bases do comprometimento (afetivo, instrumental e normativo) é afetada por diferentes antecedentes.

Para o grau de comprometimento, as médias foram obtidas mediante a tabulação cruzada e de frequência, e calculadas a partir da análise One-Way ANOVA, na qual foram aplicados os testes F (Snedecor) 95% de confiança para testar a igualdade de médias, e Duncan 95% de confiança para a comparação de médias. Para a verificação de relações associativas, ou seja, para testar a possibilidade de regressão linear, foi utilizada a análise bivariada ANOVA com a aplicação do teste F (Snedecor) 95% de confiança.

Nas figuras que seguem, AFET/OC refere-se ao comprometimento afetivo ocupacional; INST/OC, comprometimento instrumental ocupacional; NORM/OC, comprometimento normativo ocupacional; AFET/OR, comprometimento afetivo organizacional; INST/OR, comprometimento instrumental organizacional e NORM/OR, comprometimento normativo organizacional.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Entre as variáveis investigadas, foram constatadas relações associativas com as dimensões propostas por Meyer & Allen (1991) apenas na característica de trabalho “titulação” e nos indicadores de desempenho “número de publicações”, “número de trabalhos apresentados em congressos”, “número de projetos” e “número de orientandos nos cursos de pós-graduação”.



As demais variáveis, sexo, idade, tempo na ocupação, tempo na organização e formação acadêmica, não apresentaram variação significativa nas dimensões de comprometimento. Os pesquisadores, independentemente do sexo, da idade e da formação acadêmica, têm progredido do mesmo modo na carreira, possuem tempo similar de permanência na ocupação e na organização, fazem trabalhos da mesma importância e são valorizados igualmente pela instituição. Em vista disso, não há relação associativa que se possa imputar a tais características, confirmando a verificação de Bastos (1993), ao constatar que as correlações entre comprometimento e características pessoais tendem a ser reduzidas. Esses resultados, no entanto, distinguem-se dos dados de Naves et al. (2003), que, trabalhando com empresas hoteleiras, identificaram mulheres mais comprometidas do que os homens na dimensão instrumental.

Assim, os resultados a serem apresentados se restringirão às variáveis que se correlacionam linearmente com o comprometimento.

#### Titulação

Nessa característica, o único tipo de comprometimento que apresentou variação entre as dimensões foi o afetivo ocupacional (figura 1), em que foi verificada uma regressão linear positiva, ou seja, quanto mais o pesquisador é titulado, maior é o comprometimento afetivo. É oportuna, aqui, a colocação de Meyer et al. (1993), de que uma pessoa comprometida afetivamente, ou seja, que tem um forte desejo de permanecer na ocupação, pode, mais do que outro que não apresente o mesmo comprometimento, manter-se atualizado com os desenvolvimentos de seu trabalho. Dessa forma é importante que o sujeito detenha o título de doutor, já que os mestres são iniciantes.



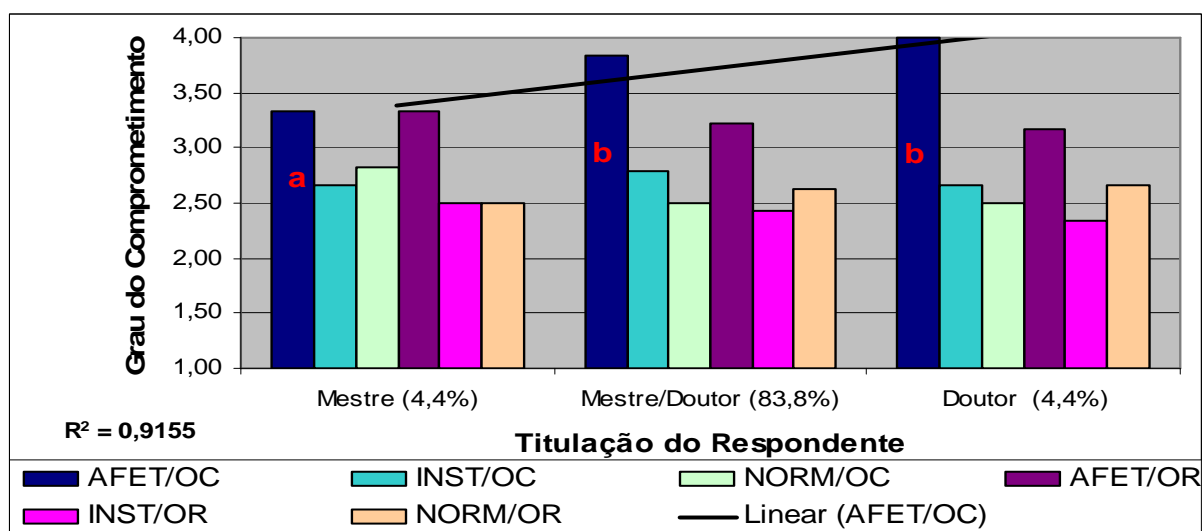


Figura 1 - Média dos graus dos comprometimentos ocupacional e organizacional por titulação.

O alto grau de comprometimento ocupacional afetivo associado à titulação, por um lado, vem ao encontro do pré-requisito do cargo, mas, por outro, demonstra que os respondentes entusiasmados com a pesquisa identificam-se com a ocupação, sentem orgulho do que fazem e percebem que a atividade é importante para a sua autoimagem. Esse resultado, observado sob a ótica da teoria de Vroom (citado por Leboyer, 2001), em que a dimensão Afetiva corresponderia à Valência estreitamente ligada à hierarquia dos valores próprios de uma pessoa e ao que ela acredita obter como consequência de seu comportamento, pode indicar que os respondentes se dedicam a se desenvolver em suas carreiras porque acreditam que esse diploma complementar lhes proporciona as vantagens que procuram.

Como se observa (figura 1), o grau do comprometimento organizacional afetivo também é muito relevante, sugerindo que os respondentes identificados com os resultados da atividade-fim da instituição, sua razão de ser, reconhecem a importância que a organização e a sociedade conferem ao cargo de Pesquisador em relação à melhoria da qualidade de vida da população brasileira. Por outro lado, é mister registrar que a instituição, dada a natureza das suas atividades, energia nuclear, reconhecendo a necessidade de qualificar seus profissionais em função da carência de talentos nessa área, mantém, em suas dependências, cursos de pós-graduação *stricto sensu* de mestrado e doutorado vinculados à Universidade de São Paulo em suas dependências, vinculados à Universidade de São Paulo, cursos de pós-graduação *stricto sensu* de mestrado e doutorado. Assim, é possível que essa oferta de especialização, que oportuniza o desenvolvimento dos pesquisadores, tenha relação significativa com a dimensão afetiva, conforme demonstra o trabalho de Bandeira (2000).



Nos demais comprometimentos, não foram encontradas diferenças relevantes entre as dimensões, ainda que os menos titulados sintam, mais em suas ocupações do que na organização, a pressão normativa para a obtenção do título. Há motivos para supor que todos os titulados reconheçam os custos associados em mudar de ocupação e de empregador, pois, pertencendo ao grupo de profissionais mais valorizados e reconhecidos pela instituição, a qual oferece estabilidade e goza de bom conceito, dificilmente encontrariam fora dela benefícios que ultrapasassem os investimentos realizados por eles na carreira e na empresa.

#### Número de Publicações

Em relação ao número de publicações, as médias apresentaram comprometimento normativo organizacional relevante e uma regressão linear positiva em todos os intervalos, a seguir demonstrados (figura 2).

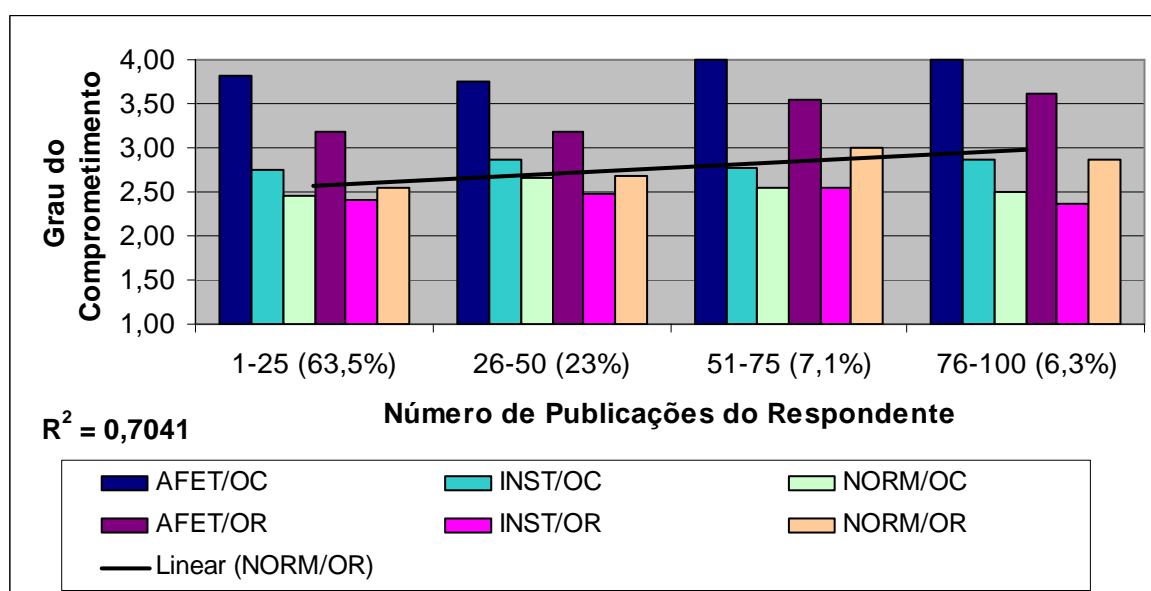


Figura 2 - Média dos graus dos comprometimentos ocupacional e organizacional por número de publicações.

O resultado, marcando relações importantes entre o número de publicações e o sentimento de obrigação moral com a Instituição, indicia que o desempenho dos respondentes é consequência das pressões normativas provenientes da cultura organizacional, a qual impõe sua ação e seu comportamento na organização, conforme mencionam Medeiros et al. (2003). Diante disso, pode ser que o pesquisador torne públicos os frutos de sua investigação, promovendo o seu nome e o da instituição que o sustenta, pois está consciente de que deve manifestar um comportamento produtivo em termos de publicações, haja vista que a instituição lhe concede as condições, tais como valorização, instalações, acervo bibliográfico

e, entre outros, materiais necessários para realizar as pesquisas, responsabilmente, em reciprocidade, torne público. Assim, o comprometimento parece ser uma resposta do profissional à instituição que lhe fornece o suporte para o alcance dos objetivos de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional, como mencionam Flauzino et al. (2008).

É notório que o número de publicações seja um dos fatores mais importantes para revelar a qualidade profissional de um pesquisador perante seus pares. Qualquer documento de divulgação se constitui em um manifesto explícito de certas competências de seu autor, e entre essas, a confiança em si mesmo. O conceito sobre si e sobre as qualidades necessárias para tal empreendimento é manifestada na Expectativa, mencionada por Vroom (citado por Leboyer, 2001), que diz respeito à convicção de poder atingir um dado desempenho. Nesse caso, essa convicção não expõe só a imagem do pesquisador, mas também a imagem da sua instituição, de modo que o trabalho publicado, além de difundir o conhecimento de seu autor, parece revelar uma cumplicidade tácita entre ambos, originária do sentimento recíproco de obrigação moral.

Considerando que o estudo foi realizado em um instituto de pesquisas, é razoável supor que o resultado obtido nesse indicador mostra que a cultura de tal organização, notadamente em sua variável normativa (Souza, 1978), ao encerrar em seu bojo sua missão e valores, desencadeia em seus profissionais uma conduta moral de produzir academicamente e de projetar uma imagem institucional operante diante da comunidade científica.

Embora a correlação não tenha sido tão expressiva quanto a da dimensão normativa organizacional, foi constatado que o comprometimento afetivo é altamente relevante nesse indicador, talvez pela satisfação que esse tipo de atividade desencadeia no pesquisador, notadamente, aquela que diz respeito a sua realização profissional. Nesse sentido, Siqueira (2005) esclarece que a percepção de suporte organizacional, reciprocidade e comprometimentos normativo e afetivo fazem parte de um mesmo esquema mental dos indivíduos.

A dimensão instrumental mostra-se (figura 2) menos relevante nessa variável, indicando que, para os pesquisadores, a publicação de trabalhos em si já se traduz no retorno esperado, ou no benefício que almejam receber, motivo suficiente para que optem por permanecer na ocupação e na organização, conforme mencionam Bandeira e outros (2000).

Número de Trabalhos Apresentados em Congresso



As médias dos graus do comprometimento instrumental organizacional mostraram-se mais baixas para os pesquisadores científicos com maior número de trabalhos apresentados em congressos. Tal resultado, corroborado por uma regressão linear negativa (figura 3), ressalta que os respondentes com maior número de trabalhos apresentados em congressos não o fazem porque necessitam, ou porque se arriscariam a perder suas fontes de renda caso não o fizessem, mas apresentam trabalhos porque desejam desempenhar tal atividade, conforme revela a altura dos pilares dos comprometimentos afetivos ocupacional e organizacional. Salienta-se que, segundo Meyer & Allen (1997), empregados que apresentam apenas o comprometimento organizacional instrumental não terão o desempenho almejado pela organização.

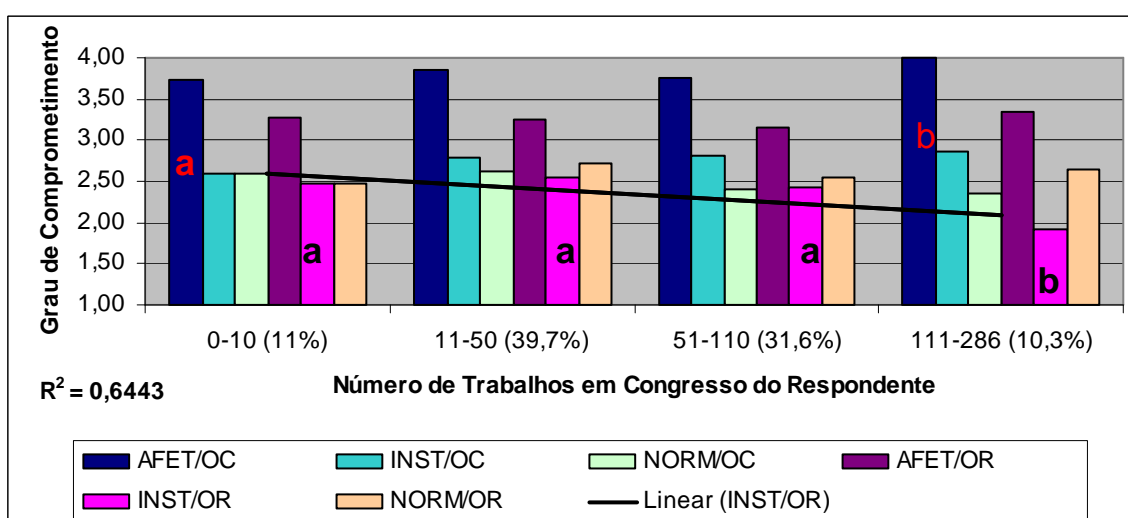


Figura 3 - Média dos graus dos comprometimentos ocupacional e organizacional por número de trabalhos apresentados em congressos.

A Instrumentalidade de Vroom (citado por Leboyer, 2001), associada ao baixo comprometimento instrumental revelado nessa variável, indicia que a apresentação de trabalho traz para o pesquisador científico a compensação esperada e que tal recompensa não parece dizer respeito à retribuição financeira, pois, como se observa (figura 3), os mais produtivos devem se sentir bem supridos financeiramente, haja vista que a relação entre o número de trabalhos apresentados e os custos é inversa. Segundo Vroom, a instrumentalidade é a representação das relações entre o desempenho e os resultados, que podem ser, entre outras, o salário, as promoções, os elogios, ou ainda o sentimento de ter contribuído com uma entrega válida. Em outras palavras, se o pesquisador estiver persuadido de que um grau elevado de desempenho vai lhe proporcionar resultados que valoriza, ele redobrará esforços para atingir o grau de desempenho necessário. Esse tipo de representação é ainda mais

complexo, diz Vroom, porque implica vários resultados: positivos por aquilo que o prêmio traz, pela contribuição com a autoestima; e poderá também ter uma instrumentalidade negativa, porque o proponente poderá perder a popularidade entre os colegas, pois a produtividade melhorada poderá significar exposição daqueles que produzem menos.

O resultado mostra que, nessa variável, o comprometimento normativo, ou seja, aquele relacionado à apresentação de trabalhos movida por pressões de normas, por responsabilidade e por lealdade com a ocupação e com a organização, não é significativo. Talvez esse resultado revele que, sendo a maioria dos congressos patrocinada com recursos oriundos de órgãos financiadores, os pesquisadores não sintam tanta responsabilidade moral com o empregador, uma vez que nessa variável o protetor é outro. Dessa maneira, pode-se entender que mesmo aqui as noções de reciprocidade continuam operando, haja vista que Siqueira (2005), em seus estudos, diz que “é possível aceitar como pertinente a existência de um esquema mental de reciprocidade, cuja função psicológica seria de permitir ao trabalhador manusear mentalmente informações sobre seus papéis sociais de receptor e devedor quando se relaciona com uma organização numa interação de troca social. Este esquema mental, por sua vez, amplia-se quando o empregado assume o papel de doador, oferecendo gestos de colaboração espontânea à organização e desenvolvendo expectativas acerca de sua reciprocidade, lembrando-se com maior clareza de ter sido doador e de ter a organização o dever de retribuir quando vivencia situações problemáticas para as quais necessitaria de apoio organizacional.”p.10.

#### Número de Projetos

As médias do comprometimento organizacional afetivo por número de projetos foram relevantes, haja vista a sua forte regressão linear positiva ( $R^2 = 0,9986$ ) (figura 4). Tal efeito confirma os resultados encontrados por Meyer & Allen (1991), os quais retratam correlações positivas entre o comprometimento afetivo e o desempenho individual do empregado.



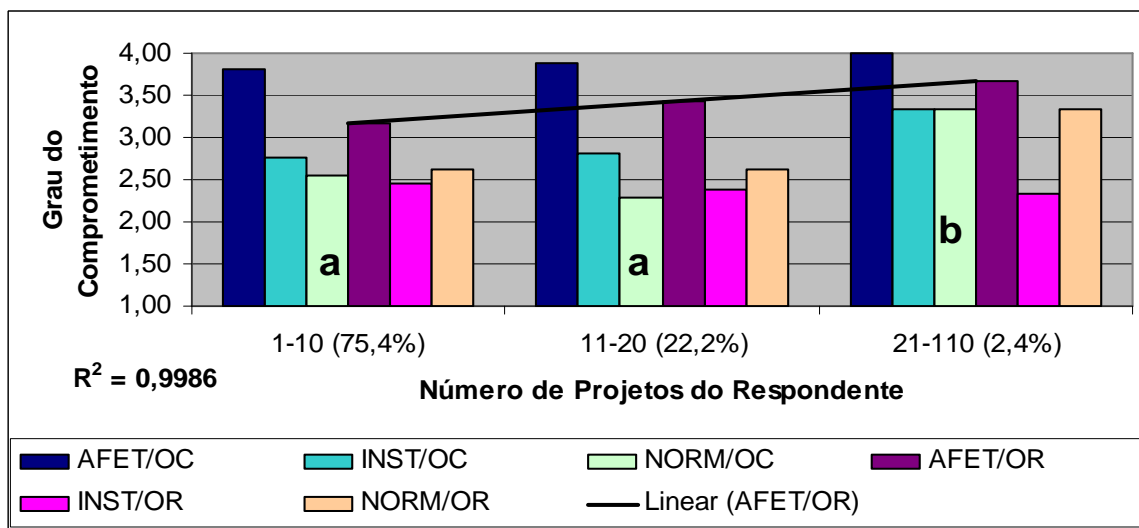


Figura 4 - Média dos graus dos comprometimentos ocupacional e organizacional por número de projetos.

Há nesse indicador uma correspondência entre o aumento do comprometimento afetivo à medida que aumenta o número de projetos: os pesquisadores científicos que mais executam projetos, ainda que não estejam no intervalo de maior representatividade (2,4%), são os mais comprometidos afetivamente, confirmando Larson e Fukami (citado por Mathieu et al, 1990), ao afirmarem que altos níveis de comprometimento devem relacionar-se com a melhoria da *performance* no trabalho em algumas situações. Talvez isso se deva ao fato de ser esse indicador um motivador relevante para a obtenção de novos recursos junto aos órgãos financiadores, de sorte que, quanto mais projetos executam os pesquisadores, mais entusiasmados ficam com suas ocupações e com seu empregador (embora em menor escala), o que lhes estimula a executar novos projetos e, assim, tornam-se mais capazes de receber novos financiamentos para novos projetos.

Além disso, desenvolver projetos correlaciona-se com a apresentação de trabalhos em congressos, com o número de publicações e com o número de orientandos, variáveis que, junto com a titulação, apresentaram os melhores *scores* de correlação com o comprometimento. Esse indicador, muitas vezes, desencadeia os demais. Nesse sentido, analisado sob o ponto de vista da Valência de Vroom, associada aqui à dimensão Afetiva, que motiva a alta *performance*, é possível conjecturar, com Lawler (citado por Leboyer, 2001), que “A força de uma tendência para agir de certa maneira depende da intensidade com que aguardamos o resultado que se seguirá a nossa ação, e do valor que damos a esse resultado”. Resumindo, parece lógico que os pesquisadores apresentaram um grau elevado de comprometimento afetivo organizacional em número de projetos, porque eles resultam em

mais valor. Há indícios de que essa seja a causa do resultado excelente nesse indicador, com  $R^2=0,9986$  (figura 4).

Entre as dimensões normativa e instrumental, não foram encontradas relações significativas de comprometimento entre os pesquisadores que possuem menor número de projetos, indicando, possivelmente, que os respondentes não se percebem financeiramente presos ao empregador, razão pela qual pouco se comprometem em manter com ele vínculos de obrigação moral nesse indicador.

Já entre os profissionais que mais executam projetos, há uma relação bastante significativa no comprometimento ocupacional nas dimensões instrumental e normativa, sugerindo que esses pesquisadores, na vertente instrumental, mantêm-se comprometidos com seus projetos porque os custos decorrentes de não os implementar seriam mais altos do que os benefícios, ou seja, se os pesquisadores não obtivessem o apoio financeiro das agências de fomento e de empresas, a ocupação deles ficaria inviável. O resultado, fortalecido grau de comprometimento ocupacional normativo, referenda a menção de Bastos et al. (1998) de que diferentes vínculos podem influenciar o trabalhador. Aqui, o vínculo mais forte de comprometimento do pesquisador parece ser com seu financiador e não com seu empregador. Esse aspecto do comprometimento é observado também por Ripon (citado por Sá, 1999), que afirma que “o comprometimento no trabalho parece depender da interação entre as expectativas do indivíduo e as características do emprego” (p. 429).

Contudo, ainda que não sejam patrocinados pelo empregador, esses indivíduos percebem a pressão normativa dele para buscar parcerias, como revela o grau de comprometimento organizacional normativo, e o fazem porque sentem que é moral e certo fazê-lo (tal certeza há também entre os indivíduos com menor número de projetos), visto que lhes abrem novas possibilidades de atuação e de produção acadêmica.

#### Número de Orientandos

Foi observada, nesse indicador, a baixa presença do comprometimento organizacional instrumental nos respondentes investigados e, de modo contrário, percebeu-se a presença, confirmada pela forte ligação associativa ( $R^2=0,9751$ ), do comprometimento organizacional afetivo (figura 5), evidenciando uma proporção quase perfeita entre essa variável e o tipo de comprometimento mais almejado pelas organizações segundo Meyer & Allen (1997), o afetivo. Essa premissa básica do enfoque afetivo, como o próprio nome indica, revela a identificação do indivíduo com as metas organizacionais, bem como a introjeção de seus



valores, assumindo-os como próprios, conforme Bandeira et al. (2000) e Flauzino et al. (2008).

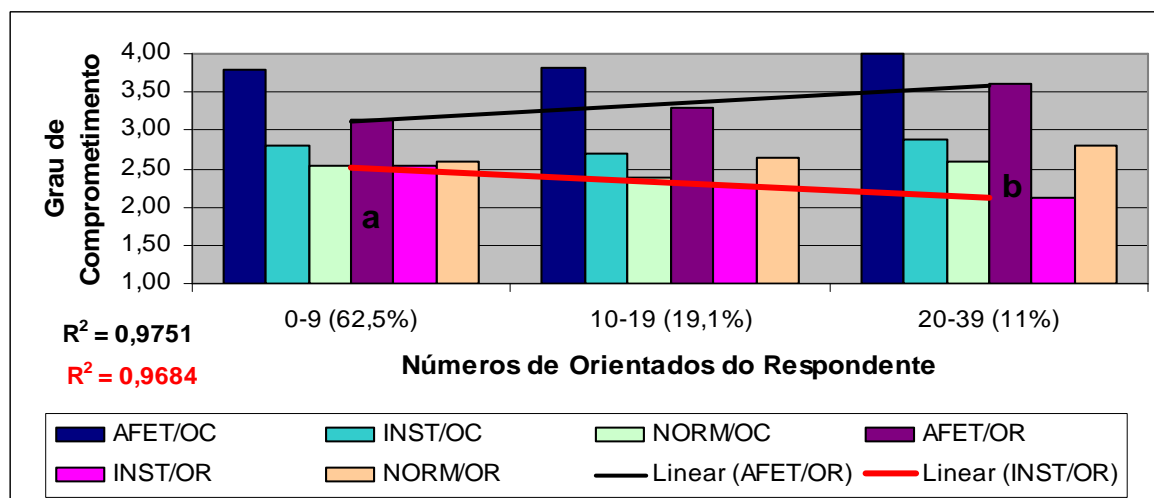


Figura 5 - Média dos graus dos comprometimentos ocupacional e organizacional por número de orientandos.

O alto grau do comprometimento afetivo verificado nesse indicador, examinado sob a Valência de Vroom (citado por Leboyer, 2001), sugere que o significado que os respondentes dão aos vínculos monetários e morais em relação à ocupação e com à organização não é tão relevante. Há outros fatores mais importantes, intimamente ligados aos valores que os mobilizam a essa empreitada, pois os resultados mostram que, quanto maior o número de orientandos, maior a ligação afetiva e a identificação dos respondentes com os valores ideológicos da instituição. Sabe-se que esses indivíduos, aqui no papel de orientadores, são responsáveis por transmitir aos seus seguidores mais do que informações acadêmicas e dados de pesquisa que ressaltam seu poder técnico-científico diante do aluno e satisfazem a sua autoestima. No relacionamento orientador-orientando, o pesquisador é responsável por difundir os componentes culturais, tais como suposições implícitas, valores, normas, significados, mitos, filosofias de vida, heróis e histórias, cabendo a ele, enfim, comunicar os elementos que formam a cultura da organização. Assim, constata-se, aqui, conforme menciona Borges et al. (2004), que o significado da tarefa de orientar apresenta complementaridade com os valores organizacionais, posto que são usados para caracterizar culturas; já o significado da orientação focaliza os sentidos que esse trabalho tem para os pesquisadores.

Nessa relação, o orientador prepara o aluno para agir eficientemente como mais um membro da comunidade científica, e a dinâmica que se estabelece nesse processo põe a cultura da instituição em movimento, disseminando seus valores positivos e garantindo que seu quadro de colaboradores continue a ser sua vantagem competitiva.

Reforçando essas idéias, os resultados da última figura mostram ainda um grau de comprometimento normativo ocupacional e organizacional agindo, o que sugere que os respondentes, ainda que estejam mais afetivamente comprometidos com a tarefa, sentem-se obrigados, moralmente com a ocupação e com seu empregador, a orientar, no sentido *lato*, os alunos do curso de pós-graduação. Isso ocorre pelo reconhecimento de que serão eles os futuros pesquisadores que darão sequência à vida e ao cumprimento da missão organizacional, já que é senso comum que as inovações perdem a sua força, se a organização não dispuser de um patrimônio humano efetivamente comprometido com o trabalho e se nele não encontrar condições de autorrealização (Bastos, 1993).

Em termos gerais, observando as imagens das cinco figuras apresentadas, verifica-se um duplo padrão de comprometimento nas três dimensões, sendo o tipo ocupacional ligeiramente superior ao organizacional, indicando que os pesquisadores se identificam mais com suas atividades do que com a organização. Essa é uma tendência cada vez mais presente no mundo dos negócios, em que o vínculo com o empregador tende a se enfraquecer e, em contrapartida, em que os trabalhadores investirão mais em suas carreiras, sem a expectativa de ancorá-las em um único emprego. Pode ser que esse movimento já tenha suas sementes entre os indivíduos participantes deste estudo, porque parecem agir mais como profissionais autônomos, comprometidos consigo mesmos, do que com a organização, conforme dizem Borges-Andrade et al. (2001).

A constatação da maior incidência da dimensão afetiva nos dois tipos de comprometimentos confirma as pesquisas realizadas por Flauzino et al. (2008), com servidores públicos executores de atividades-fim. Em seus estudos, Borges-Andrade (2001) demonstrou que as organizações com desenhos que se aproximam do que é anunciado como inovador são dinâmicas e possuem visão estratégica; tendem a ter membros mais comprometidos afetivamente.

A associação feita neste estudo entre as três dimensões do comprometimento de Meyer e Allen (1991) com a teoria de Vroom, para quem a forma motivacional de desempenho de um indivíduo é produto dos componentes valência, expectativa e instrumentalidade, mostrou-se adequada para correlacionar o comprometimento com o comportamento, ou o motivo para a ação, conforme mencionado por Bastos (1993). Tal compatibilidade faz supor que a melhor





compreensão do comportamento humano no trabalho deve perseguir estudos sobre comprometimento e motivação, visto que ambos os conceitos multidimensionais trazem à baila a percepção de justiça como seu antecedente, haja vista que, quando os sujeitos se sentem tratados com justiça, tendem a denotar mais fortes laços afetivos e normativos, e menores índices de comprometimento instrumental, conforme Rego et al. (2004).

Assim, com a demonstração das prováveis relações entre determinadas características pessoais, de trabalho e de desempenho, objetivo deste artigo, acredita-se que os resultados ora apresentados possam contribuir não só com a instituição pesquisada, mas também para estimular outros estudos relacionados à consolidação do *constructo* comprometimento organizacional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bandeira, M.L. 1999. Investigando o impacto das Políticas de Recursos Humanos no Comprometimento Organizacional em uma empresa de serviços do setor público, **Dissertação de mestrado**, Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, Minas Gerais.

Bandeira, M.L.; Marques, A.L. & Veiga, R.T. 2000. As Dimensões Múltiplas do Comprometimento Organizacional: um Estudo na ECT/MG. **RAC 2(4)**: 133-157.

Bastos, A.V.B. 1993. Comprometimento Organizacional, um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas. 33(3)**: 52-64.

Bastos, A.V.B. 1994. Comprometimento no Trabalho: estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. **Tese de Doutorado**, Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Distrito Federal.

Bastos, A.V.B.; Correa, N.C.N. & Lira, S. 1998. Padrões de Comprometimento com a profissão e a Organização: o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho. **Enanpad-Rh-27**.

Borges-Andrade, J.E. & Pilati, R. 2001. Comprometimento Atitudinal e Comportamental: Relações com Suporte e Imagem nas Organizações. **RAC 3(5)**: 85-106.

Borges, L. de O.; Lima, A.M. de S.; Vilela, E.C. & Morais, S. da S.G. 2004. Comprometimento no trabalho e sua sustentação na cultura e no contexto organizacional. **RAE-eletrônica 1(3)**.

Dessler, G. 1997. **Conquistando Comprometimento: como reconstruir e manter uma força de trabalho competitiva**. Makron, São Paulo.



- Flauzino, D.P. & Borges-Andrade, J.E. 2008. Comprometimento de servidores públicos e alcance de missões organizacionais. **Revista de Administração Pública – RAP: 42(2):** 253-73.
- Hair Jr., J.F.; Babin, B.; Money, A.H. & Samouel, P. 2005. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Bookman, Porto Alegre.
- Lévy-Leboyer, C. 2001. **La Motivation dan l'Entreprise: modeles et stratégies**. Editions d'organisation, Paris.
- Mathieu, J.E.; Zajac, D.M. 1990. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. **Psychological Bulletin 108:** 171-194.
- Medeiros, C.A.F. 1997. Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional. **Dissertação de mestrado**, Universidade Federal de Natal, Rio Grande do Norte.
- Medeiros, C.A.F. & Enders, W.T. 1998. Validação do Modelo de Conceitualização de Três Componentes do Comprometimento Organizacional (Meyer e Allen, 1991). **RAC 3(2):** 67-87.
- Medeiros, C.A.F.; Albuquerque, L.G.; Siqueira, M. & Marques G.M. 2003. Comprometimento Organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea – RAC 4(7)**.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review 1:** 61-89.
- Meyer, J.P.; Allen, N.J. & Smith, C.A. 1993. Commitment to organizations and Occupation: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. **Journal of Applied Psychology (78):** 538-551.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. 1997. **Commitment in the workplace: theory, research and application**. Sage Publications, Thousand Oaks, California, United States of America.
- Mowday, R.T.; Steers, R.M. & Porter, L.W. 1979. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior (14):** 224-247.
- Mowday, R.T.; Porter, L.W. & Steers, R.M. 1982. **Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover**. Academic Press, New York, United States of America.
- Mowday, R.T. 1998. Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment, **Human Resource Management Review (8):** 387-401.
- Morrow, P.C. 1983. Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. **Academy of Management Review (8):** 486-500.



- Naves, E.M.R. & Coleta, M.F.D. 2003. Cultura e Comprometimento Organizacional em Empresas Hoteleiras. **RAC**. Edição Especial: 205-222.
- O'Reilly, C.A. & Chatman, J. 1986. Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. **Journal of Applied Psychological (71)**: 492-00.
- Rego, A. & Souto, S. 2004. A Percepção de Justiça como Antecedente do Comprometimento Organizacional: um Estudo Luso-Brasileiro. **RAC 1(8)**: 151-177.
- Ricco, M.F.F. 1998. Comprometimento organizacional em condições adversas: o caso dos pesquisadores do Centro Técnico Aeroespacial, **Dissertação de mestrado**, PPGA/FEA/Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Sá, M.A.D de & Lemoine, C. 1999. Em matéria de comprometimento na empresa, são os valores individuais que contam. **Enpad-Rh-23**.
- Silva, M.C.C. 2007. Avaliação do comprometimento dos servidores de uma Instituição Pública Federal de Pesquisa: o caso dos pesquisadores do IPEN. **Dissertação de mestrado**, NPGT/IPEN/FEA da Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Siqueira, M.M.M. 2005. Esquema mental de reciprocidade e influências sobre afetividade no Trabalho. **Estudos de Psicologia 10(1)**: 83-93.
- Souza, E.L.P.de. 1978. **Clima e Cultura Organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. Edgar Bücher, São Paulo.

