

2

Referencial Teórico

2.1.

Comprometimento Organizacional

O termo comprometimento é tratado em diversas áreas do conhecimento como, na Sociologia, na Psicologia e em estudos relacionados às organizações. Uma das razões desta atenção é a evidência de que o comprometimento pode influenciar a intenção de permanência dos funcionários na organização, no comportamento de cidadania, no apoio às mudanças e no desempenho dos indivíduos nas organizações (ARMENAKIS e BEDEIAN, 1999).

“Quando comprometidas e devotas a seu trabalho, as pessoas estão dispostas a fazer sacrifícios, a suportar condições de trabalho altamente exigentes, isto é, atuarem como ‘patriotas’ de suas organizações” (REGO, 2003, p.26).

2.1.1.

O Comprometimento Organizacional

O primeiro estudo sistemático do comprometimento veio da Sociologia (BECKER, 1960). Até então, o termo comprometimento, dentre outras aplicações, havia sido utilizado para descrever as características das atitudes de um tipo particular de pessoa ou de um grupo e também para analisar uma série de fenômenos como: poder, religião, comportamento burocrático e comportamento político.

O estudo de Becker (1960) se baseou no pressuposto de que as pessoas se envolvem em linhas consistentes de ação ou como ele descreveu, a pessoa apresenta um “comportamento consistente” (BECKER, 1960, p.33). De acordo com sua teoria, o indivíduo se compromete em função do reconhecimento dos investimentos feitos por ele ao continuar na organização.

Estes investimentos que podem ser representados por fundos de pensão, rede de contatos, habilidades desenvolvidas e não transferíveis para outras

organizações ou perspectivas de promoção, e que serão perdidos caso o indivíduo deixe a empresa. Este custo percebido de descontinuar uma ação foi denominado de *side-bets* (BECKER, 1960), ou trocas laterais (MEDEIROS et al., 2003).

A ameaça de perder os investimentos acumulados ao longo do tempo em conjunto com a falta de alternativas para compensar a perda destes investimentos leva ao comprometimento do funcionário, reduzindo a probabilidade de que ele venha a deixar a organização (BECKER, 1960).

A teoria de Becker foi apoiada e operacionalizada pelas pesquisas dos autores Ritzer e Trice (1969 apud COHEN, 2007) e Alluto et al. (1973 apud COHEN, 2007). De acordo com estes estudos, o comprometimento deveria ser medido através da avaliação das razões, que levariam o indivíduo a deixar a organização. A escala de Ritzer e Trice consistia em solicitar aos respondentes que indicassem a probabilidade deles deixarem a organização dado certos incentivos como aumento no salário, posição, liberdade e oportunidade de promoções. A escala recebeu críticas, pois, a elevada pontuação obtida refletiu na realidade a vontade de permanecer na organização dos pesquisado ao invés de explicar os atrativos para deixá-la, o que sugere que o instrumento mediu o comprometimento afetivo em relação à organização e não o comprometimento de custo induzido como se pretendia (MEYER e ALLEN, 1984 apud MEYER e ALLEN 1991). O estudo de Alluto et al. (1973 apud MEDEIROS et al., 2003) apoia parcialmente a teoria de Becker (1960) nos itens referentes à idade, experiência no trabalho e existência de planos de aposentadoria e pensão.

Outras escalas são citadas na literatura, entretanto as escalas propostas por Meyer e Allen (1990) e Allen e Meyer (1991) são apontadas como mais adequadas para medir o comprometimento em termos de custo percebido (COHEN, 2007).

A teoria de Becker (1960) é um exemplo de pesquisa associada ao foco comportamental das pesquisas do comprometimento organizacional por buscar entender como os indivíduos se tornam vinculados à organização e como eles lidam com esta situação (MODWAY et al., 1982 apud MEYER e ALLEN, 1991).

Outra abordagem dos estudos do comprometimento é a atitudinal que em grande parte se direcionam para a identificação de condições que contribuam para

o desenvolvimento de um comprometimento e em suas implicações comportamentais (MODWAY et al., 1982 apud MEYER e ALLEN, 1991).

Modway et al. (1979) definem o comprometimento atitudinal como um estado psicológico em que o indivíduo se identifica com uma organização em particular e suas metas e deseja permanecer membro dela para facilitar-lhe o alcance de tais metas.

O comprometimento, quando definido como uma atitude, deixa de ser somente uma lealdade passiva como sugere a teoria de Becker (1960) e passa a ser uma relação ativa com a organização, pois o indivíduo deseja dar algo de si para contribuir para o bem estar da organização. Assim, o comprometimento do indivíduo pode se percebido não só por suas opiniões ou valores, mas também por suas ações (MODWAY et al., 1979). O comprometimento atitudinal foi chamado posteriormente de comprometimento afetivo (MEYER e ALLEN, 1991).

Apesar de avaliar o comprometimento como um estado psicológico, assim como Becker (1960), Modway et al. (1979) vincularam a intenção de permanência na organização como a consequência do comprometimento organizacional.

Para medir o constructo, os autores desdobraram a definição de Porter e Smith (1970 apud MODWAY et al., 1979) de comprometimento - “a força relativa de identificação e envolvimento de um indivíduo em uma organização em particular” – em três fatores:

- Forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização;
- Disposição para exercer um esforço considerável em benefício da organização; e
- Um forte desejo de se manter membro da organização.

Destes três fatores foi criado o Questionário de Comprometimento Organizacional (*Organizational Commitment Questionnaire*), composto por 15 itens e aplicado com uma escala do tipo Likert de 7 pontos variando de discordo totalmente a concordo totalmente e, em razão do rigor utilizado para avaliar suas propriedades psicométricas, é um dos instrumentos mais utilizados para medir o comprometimento afetivo (MEYER e ALLEN, 1991).

Apesar de sua grande aceitação, o questionário recebeu críticas, pois os itens da escala relativos a intenções de deixar a empresa ou de intenção de desempenho refletem mais comportamentos do que atitudes (O'REILLY e CHATMAN, 1986 apud COHEN, 2007). Apesar da crítica, existe o argumento de

que a vontade de desempenhar atividades em apoio à organização reflete mais um estado mental do que uma intenção de comportamento, e que por esta razão os itens criticados refletem uma abordagem atitudinal (MODWAY et al., 1982 apud COHEN, 2007).

Além do instrumento de medição do comprometimento afetivo e de estabelecer a teoria de troca como a explicação central do processo do comprometimento os estudos de Modway et al., (1979) destacaram o comprometimento como uma alternativa ao constructo satisfação no trabalho (COHEN, 2007).

“Como uma atitude, o comprometimento se diferencia do conceito de satisfação no trabalho de várias formas. (...), comprometimento como um constructo é mais global, refletindo uma resposta afetiva à organização como um todo. Satisfação no trabalho, por outro lado, reflete a resposta do indivíduo tanto em relação ao seu trabalho ou a certos aspectos de seu trabalho. Por isso, comprometimento enfatiza a ligação à organização empregadora, incluindo suas metas e valores, enquanto a satisfação enfatiza o ambiente tarefa específico onde um empregado desempenha seus deveres” (MODWAY et al., 1979, p.226).

Modway et al. (1979) defendem que o estudo do comprometimento recebe mais atenção do que o constructo satisfação no trabalho em parte por se desenvolver de forma mais consistente com base no que o indivíduo pensa a respeito de sua relação com seu empregador. O que não ocorre com a satisfação no trabalho, que é menos estável, por refletir reações imediatas a aspectos tangíveis do ambiente do trabalho como pagamento e supervisão, por exemplo.

O questionário, embora baseado em três fatores de caracterização do comprometimento, na prática mede o comprometimento como um constructo unifatorial. Apesar disto, estudos posteriores e a diversidade de definições acerca do tema levaram ao reconhecimento do comprometimento como um constructo multifatorial. Este reconhecimento direcionou muitos dos estudos a partir da década de 90 que buscaram determinar as causas e consequências de cada natureza do comprometimento.

O'Reilly e Chatman (1986 apud MEYER e HERSCOVITCH, 2001) argumentam que o comprometimento representa uma atitude em favor da organização e que existem vários mecanismos pelos quais o comprometimento pode se desenvolver. Em seu modelo o comprometimento é dividido em três formas: *compliance*, *identification* e *internalization* traduzidos aqui

respectivamente como cumprimento dos requisitos, identificação e internalização. O comprometimento por cumprimento dos requisitos é baseado na expectativa de recompensas, o comprometimento por identificação no desejo de afiliação e o comprometimento por internalização por congruência de valores do indivíduo e sua organização (COHEN, 2007; MEYER e HERSCOVITCH, 2001).

Estas bases do comprometimento se distinguem claramente entre trocas instrumentais e ligações psicológicas. Os autores argumentam que o comprometimento por cumprimento dos requisitos leva ao comprometimento mais superficial do que o baseado em laços psicológicos e por ser estimulado por trocas instrumentais também foi identificado posteriormente como comprometimento instrumental. As formas mais profundas de comprometimento, baseadas em laços psicológicos, são representadas pelas duas outras formas de comprometimento: identificação e internalização (O'REILLY; CHATMAN, 1986 apud COHEN, 2007).

Outra contribuição dos autores é a descoberta de que o comprometimento por vínculo psicológico pode, além de garantir a permanência do funcionário na organização, levar a comportamentos como o de cidadania na organização.

Apesar disto, para alguns críticos, sua escala não trazia nada de novo além de novas explicações para o Questionário de Comprometimento Organizacional (VANDERBERG et al., 1994 apud COHEN, 2007), os comprometimentos por internalização e identificação não são claramente distintos entre si (BENNETT e DURKIN, 2000 apud COHEN, 2007), e o comprometimento por cumprimento dos requisitos pode não ser considerado uma forma de comprometimento organizacional (MEYER e HERSCOVITCH, 2001). Estes problemas apontados na aplicação da teoria podem ter ajudado o modelo de Meyer e Allen a se tornar dominante nos estudos do comprometimento (COHEN, 2007).

O modelo proposto por Meyer e Allen em 1994 teve origem em um artigo dos autores da década de 80 (MEYER e ALLEN, 1984 apud COHEN, 2007) onde eles criticam a operacionalização proposta para a teoria de Becker (1960). Para eles a escala proposta (RITZER e TRICE, 1969 apud COHEN, 2007), assim como sua revisão (ALLUTO et al., 1973 apud COHEN, 2007), não mensuravam trocas laterais e sim comportamentos atitudinais. Assim, eles argumentaram que seria mais apropriado mensurar a percepção dos indivíduos em relação ao número e magnitudes das trocas laterais feitas por eles.

Para testar esta relação eles compararam diversas escalas de comprometimento e duas escalas desenvolvidas por eles, uma direcionada ao comprometimento afetivo e outra ao comprometimento por custo percebido, ou instrumental. A escala do comprometimento afetivo foi um avanço em relação ao Questionário de Comprometimento Organizacional (MODWAY et al., 1979) que se estabeleceu como uma ferramenta construída para medir os sentimentos positivos dos funcionários, a ligação e o envolvimento em relação à organização. A escala do comprometimento instrumental foi proposta como uma alternativa às escalas associadas à abordagem de Becker e foi desenvolvida para mensurar a extensão do comprometimento dos empregados tendo em vista a força dos custos que eles percebem estar associados à opção de deixar a organização (COHEN, 2007).

Mais tarde foi proposto outro componente, o comprometimento por obrigação (ALLEN e MEYER, 1990), posteriormente chamado de comprometimento normativo (ALLEN e MEYER, 1996). Esta base de comprometimento está associada ao sentimento de obrigação que os funcionários sentem em relação à organização.

A escala desenvolvida para os três componentes do comprometimento, afetivo, instrumental e normativo (ALLEN e MEYER, 1990) é representada por 24 ou 18 itens em sua versão reduzida, ambas utilizam escala do tipo Likert de 7 pontos variando de discordo fortemente à concordo fortemente.

Os autores encontraram evidências de que as três formas de comprometimento são distintas entre si e que o comprometimento afetivo e instrumental correlacionam negativamente e que o comprometimento afetivo em relação ao normativo, embora distintos entre si, são relacionados (ALLEN e MEYER, 1990).

Na década de 90, em razão da diversidade de conceitos de medidas do comprometimento organizacional, Meyer e Allen propôs o Modelo de Conceitualização de Três Componentes do Comprometimento Organizacional (MTC) (MEYER e ALLEN, 1991) com o objetivo de integrar o entendimento das pesquisas disponíveis até então em um único modelo.

Dentre as muitas definições de comprometimento compiladas por Meyer e Allen (1991) eles relataram que no geral elas refletem três temas genéricos: a ligação afetiva com a organização, a percepção de custos associados em deixar a

organização e a obrigação de permanecer na organização (MEYER e ALLEN, 1991).

A ligação afetiva ou comprometimento afetivo corresponde ao comprometimento atitudinal (MODWAY et al, 1979), em relação à organização e a percepção de custos reflete estudos como o de Becker (1960), ou seja, o comprometimento instrumental, uma ação (como permanecer na organização) como resultado do reconhecimento dos custos associados em descontinuar-la.

Uma importante distinção a respeito da teoria de trocas laterais de Becker é a de que embora sua definição de comprometimento enfatize a tendência de um indivíduo continuar em um curso de ação, esta continuidade depende do reconhecimento dos custos relativos à descontinuidade da atividade. Sem este reconhecimento, não há o comprometimento. O que se opõe a definição de Slancik (1977 apud MEYER e ALLEN, 1991) onde as condições que contribuem para início e continuação do comportamento são sutis e até mesmo além da consciência do indivíduo.

Assim, para Meyer e Allen (1991), o estado psicológico consciente da teoria de Becker que é formatado por condições ambientais (como a opção entre trocas laterais) e que tem implicações para o comportamento (permanecer na organização) é mais consistente com a abordagem atitudinal do comprometimento do que com a abordagem comportamental.

O último tema relacionado ao comprometimento está associado à visão de obrigação em relação à organização. Dessa forma, o comprometimento é definido como “a totalização de pressões normativas internalizadas para agir de uma maneira que atenda as necessidades da organização” (WEINER, 1982, p.471 apud ALLEN e MEYER, 1990) sugerindo que as pessoas exercem um determinado comportamento porque elas acreditam que é o certo e moral a se fazer. Embora esta definição não tenha sido relacionada ao termo comprometimento, estudos associaram as normas pessoais, obrigação moral interna, como importantes antecedentes de comportamento, entre eles deixar a organização (ALLEN e MEYER, 1990).

Assim, de acordo com esta visão, o indivíduo permanece na organização porque entende que é a coisa certa e moral a ser feita. Embora, até então esta abordagem tivesse recebido menos atenção é importante ressaltar as normas pessoais como um influenciador do comportamento, incluindo intenção de

permanecer na organização, atestando a utilidade de uma visão normativa de comprometimento (MEYER e ALLEN, 1991).

Diferenças culturais podem influenciar a forma como a obrigação social é vivenciada pelos indivíduos. Em uma sociedade com cultura coletivista como o Brasil é mais provável que as pessoas queiram fazer o que eles acham que deveriam fazer do que as que vêm de uma sociedade com a cultura individualista como a dos Estados Unidos (BONTEMPO et al., 1990 apud MEYER e PARFYNOVA, 2010).

Algumas das escalas desenvolvidas para medir o constructo não apresentaram consistência nem base para se compreender os motivos de intenção de permanecer na organização ou obrigação moral (MARSH e MANNARI, 1977 apud MEYER e ALLEN, 1991), outras apesar de terem apresentado consistência interna não apresentaram as propriedades psicométricas (WEINER e VARDI, 1980 apud MEYER e ALLEN, 1991).

Embora reconheça três componentes, no modelo proposto, para todas as abordagens o comprometimento é definido como:

“... estado psicológico que caracteriza a relação do empregado com a organização, e tem implicações para a decisão de continuar ou não um membro da organização” (MEYER e ALLEN 1991, p.67).

Nestes termos, é necessário esclarecer que o que os diferencia é a natureza de cada um dos estados psicológicos. O comprometimento afetivo tem natureza emocional, de identificação e envolvimento com organização. Os empregados com forte comprometimento afetivo continuam empregados na organização porque eles desejam estar empregados. O comprometimento instrumental tem origem na consciência dos custos associados ao deixar a organização. O empregado com forte comprometimento instrumental permanece na organização por necessidade. E por último, o comprometimento normativo tem origem no sentimento de obrigação de continuar empregado. O empregado com elevado nível de comprometimento normativo sente que deve permanecer na organização (MEYER e ALLEN 1991).

Cada base do comprometimento pode ser considerada como um dos componentes do comprometimento e não um dos tipos de comprometimento, pois esta classificação implicaria que, os estados psicológicos que caracterizam as três

formas de comprometimento são mutuamente excludentes (MEYER e ALLEN, 1991). Pelo contrário, um empregado pode vivenciar os três componentes de comprometimento em diferentes níveis. Uma importante implicação de ver o comprometimento desta maneira é a de se esperar que várias formas de comprometimento interajam para influenciar o comportamento (MEYER e ALLEN, 1991).

Dada à diferente natureza dos componentes, é possível sugerir que cada um deles se desenvolva de forma independente em relação aos demais, em função de diferentes antecedentes e tenham diferentes implicações para o comportamento, além da intenção de permanência na organização.

Embora as pesquisas de Meyer Allen nas décadas de 80 e 90 tenham grande importância para a operacionalização dos conceitos e para os estudos do comprometimento (MEDEIROS et. al., 2003) alguns estudos examinaram as propriedades psicométricas das escalas e levantaram questionamentos como: a instabilidade da estrutura dos fatores quanto testada em diferentes períodos, sugerindo que o tempo de trabalho na organização e os diferentes estágios de carreira podem influenciar a interpretação da escala pelos respondentes (VANDENBERG e SELF, 1993 apud COHEN, 2007) e que conceitualmente há uma sobreposição entre os componentes afetivo e normativo, dado que, o primeiro define que permanecer na organização é o resultado da identificação do indivíduo com a organização e o segundo a consciência deste indivíduo de que permanecer é a coisa certa a se fazer (KO et al., 1997 apud COHEN, 2007).

Resumidamente, a pesquisa do comprometimento organizacional se divide entre o comportamento e a atitude. Na primeira vertente, os estudos buscam identificar as condições que fazem um comportamento, quando exercido, se repetir, desta linha de pesquisa destaca-se a teoria das trocas laterais de Becker (1960) que daria origem ao comprometimento por custo percebido, ou instrumental.

Na segunda vertente, o comprometimento atitudinal, na tentativa de identificar as condições que contribuíram para o comprometimento assim como sua consequência para o comportamento surgiram trabalhos como o de Modway et al. (1979) que definiram o comprometimento como uma relação ativa do indivíduo e a sua organização.

Alguns dos estudos mais citados do comprometimento organizacional abordam o constructo comprometimento como multifatorial. O modelo de Meyer e Allen (1991) que integrou o entendimento de diversos estudos da época concluiu que embora o comprometimento possa ser definido como um estado psicológico que caracteriza a relação do empregado com a organização, este estado psicológico pode surgir de diferentes naturezas, o que resultaria no MTC (MEYER e ALLEN, 1991) (Quadro 1).

Até este ponto da pesquisa, para todas estas abordagens, a principal consequência estudada do comprometimento foi a permanência dos empregados na organização.

Quadro 1 – Componentes do comprometimento organizacional.

Componente	Caracterização	Estado psicológico
Afetivo	Grau em que o funcionário está emocionalmente ligado, identificado e envolvido com a organização.	<i>Desejo</i>
Normativo	Grau do senso de obrigação (dever moral) que o funcionário possui em relação à organização.	<i>Obrigação</i>
Instrumental	Grau de ligação com a organização tendo em vista os custos percebidos em deixá-la.	<i>Necessidade</i>

Fonte: Própria.

2.1.2.

Os antecedentes do Comprometimento Organizacional

Como apresentado na seção anterior, segundo o MTC de Meyer e Allen (1991) o comprometimento pode assumir três formas: afetivo, instrumental e normativo. E por esta razão, as condições que levam ao desenvolvimento de cada componente do comprometimento são distintas.

No geral, os antecedentes do comprometimento afetivo são divididos entre características pessoais e estruturais e experiência de trabalho.

Características pessoais como idade, sexo, tempo de emprego e educação foram associadas como antecedentes de comprometimento afetivo, entretanto sua relação não é nem forte, nem consistente (MEYER e ALLEN, 1991).

Fatores como necessidade de realização, afiliação, autonomia e ética no trabalho se mostraram modestamente correlacionados como comprometimento afetivo. O que sugere que os empregados se diferenciam também na propensão a se tornarem comprometidos afetivamente (MEYER e ALLEN, 1991).

Por esta razão, é importante analisar a interação de fatores ambientais na disposição de comprometimento dos funcionários. Há indícios de que os indivíduos que tem experiências de trabalho compatíveis com suas expectativas tendem a ter atitudes mais positivas em relação ao trabalho do que os demais (HACKMAN e OLDHAM, 1976 e HULLIN e BLOOD, 1968 citados por MEYER e ALLEN, 1991).

Em relação à estrutura organizacional, um pequeno número de estudos aborda a relação entre as características da organização e o comprometimento, nestes estudos foi encontrada correlação entre o comprometimento afetivo, a descentralização da tomada de decisão e a formalização de políticas e procedimentos (MEYER e ALLEN, 1991).

Dado a maior disponibilidade de estudos sobre experiência de trabalho, a classificação feita por Herzberg (1966, apud MEYER e ALLEN, 1991) foi utilizada para distinguir as variáveis relacionadas ao comprometimento afetivo. Assim, as variáveis relacionadas à experiência de trabalho foram divididas entre aquelas que satisfazem as necessidades do empregado o fazendo sentir confortável, fisicamente e psicologicamente e aquelas que contribuem para o sentimento de competência em seu papel no trabalho.

As variáveis relacionadas ao conforto do indivíduo incluem: distribuição igualitária de recompensas, dependência da organização, suporte organizacional, clareza nos papéis, distância de conflitos e a consideração do supervisor. As variáveis relacionadas ao sentimento de competência são: realização, autonomia, justiça na recompensa baseada em desempenho, desafio no trabalho, escopo do trabalho, oportunidade de desenvolvimento, oportunidade de se expressar, participação nas tomadas de decisão e importância pessoal para a organização (MEYER e ALLEN, 1991).

Para o foco instrumental, em razão desta forma de comprometimento refletir o reconhecimento dos custos associados em deixar a organização, qualquer aumento deste custo percebido pode ser considerado como um antecedente, por exemplo, salário, função, *status*, responsabilidades e oportunidades de

crescimento. Frequentemente estudos destes antecedentes envolvem trocas, ou investimentos e a existência de alternativas (BECKER, 1960; MEYER e ALLEN, 1991).

E por fim, para o componente normativo, podem ser considerados antecedentes fatores como socialização cultural, familiar ou organizacional e recompensas antecipadas, como por exemplo, subsídios de cursos de pós-graduação e treinamentos (MEYER e ALLEN, 1991) (Quadro 2)

Quadro 2 – Antecedentes do comprometimento organizacional

Componente	Antecedente
Afetivo	• Características pessoais; • Características estruturais; • Experiências de trabalho.
Normativo	• Investimentos (<i>side-bets</i>); • Existência de alternativas.
Instrumental	• Socialização, familiar ou organizacional; • Recompensas antecipadas.

Fonte: Própria

Um estudo mais recente (MEYER et al., 2002) avaliou a relação entre os três componentes do comprometimento e quatro grupos de antecedentes (variáveis demográficas, diferenças individuais, experiência de trabalho e existência de alternativas e investimentos). As variáveis demográficas apresentaram, no geral, baixa correlação. A correlação da idade e tempo na organização (tempo na organização e no cargo), apesar de fraca, é positiva em relação aos três componentes do comprometimento. E para os respondentes não norte americanos, a correlação entre a idade e o comprometimento instrumental ($p=0,20$), é mais forte do que para os norte americanos ($p=0,12$). O contrário ocorreu com o comprometimento normativo, que obteve correlação mais fraca para os não norte americanos ($p=0,07$) do que para os norte americanos ($p=0,15$). Este padrão se repetiu nos resultados relacionados ao tempo de empresa e comprometimento

normativo: $p=0,24$, para os norte americanos, e $p=0,08$, para os não norte americanos. Estes resultados dão suporte ao estudo Meyer e Allen (1991).

O segundo grupo avaliado, diferenças individuais, em razão da escassez de estudos abordando os construtos foi correlacionado somente com o comprometimento afetivo, onde o “locus” de controle externo apresentou correlação negativa ($p=-0,29$) e a autoeficácia na execução de tarefas correlação positiva ($p=0,11$).

As correlações relativas a variáveis de experiências de trabalho foram mais fortes especialmente quando relacionadas com o comprometimento afetivo. Para todas as variáveis o sinal da correlação do comprometimento instrumental foi inverso ao dos demais componentes de comprometimento. As variáveis ambiguidade de papel ($p=-0,47$ e $p=-0,26$) e conflito de papel ($p=-0,33$ e $p=-0,25$) apresentaram correlação com o comprometimento afetivo mais fortes para os norte americanos do que para os não norte americanos. A correlação mais forte dos norte americanos se repetiu para o comprometimento normativo e o conflito de papéis ($p=0,20$ e $p=-0,01$). E por último, a correlação entre o comprometimento normativo e a percepção do suporte organizacional foi mais forte para os não norte americanos ($p=0,52$ e $p=0,42$).

Era esperado das variáveis de disponibilidade de alternativas e de investimentos que elas fossem correlacionadas mais fortemente como o comprometimento instrumental do que como o comprometimento afetivo ou comprometimento normativo. Em relação à disponibilidade de alternativas seguiu a ordem de correlações esperada ($p=-0,21$, $p=-0,7$ e $p=-0,8$ respectivamente). As correlações referentes à possibilidade de transferência de habilidades e educação também foram consistentes com o previsto – comprometimento instrumental $p=-0,31$ (norte americanos) e $-0,22$ (não norte americanos), comprometimento afetivo $p=0,17$ (norte americanos) e $-0,04$ (não norte americanos) e comprometimento normativo $p=0,13$ (norte americanos) e $-0,07$ (não norte americanos).

Entretanto, o padrão não se repetiu na correlação entre a medida de investimentos e os comprometimentos afetivo ($p=0,24$) e normativo ($p=0,21$) que foram consideravelmente mais fortes do que com o comprometimento instrumental ($p=0,1$).

Além das correlações corrigidas resultantes da meta análise dos antecedentes dos três componentes do comprometimento organizacional, o estudo

de Meyer et al. (2002) destacou provável influência das culturas e regiões nos resultados obtidos.

2.1.3.

O Modelo Genérico do Comprometimento

Meyer e Herscovitch (2001) elaboraram um modelo genérico do comprometimento com base em cinco abordagens:

- A definição do que é comprometimento;
- Se o constructo é unifatorial ou multifatorial;
- O direcionamento do comprometimento;
- As implicações do comprometimento para o comportamento; e
- Os antecedentes de cada componente do comprometimento.

“Ainda que se reconheça a existência de múltiplas dimensões, ou formas, de comprometimento, deve haver uma essência que caracterize a construto e o diferencie dos demais” (MEYER e HERSCOVITCH, 2001, p.300).

Para estabelecer a essência do comprometimento, os autores pesquisaram traços comuns entre os conceitos existentes e verificaram que dentre eles, no geral, os conceitos apresentados faziam referencia ao fato de que o comprometimento é:

“uma força estabilizadora ou de obrigação, que (b) dá direção ao comportamento (por exemplo, restringir a liberdade, liga a pessoa a um curso de ação)” (MEYER e HERSCOVITCH, 2001, p.301).

Deste entendimento e de outros levantados dos estudos preexistentes, eles propuseram uma nova definição de comprometimento:

“... uma força que liga um indivíduo a um curso de ação de relevância para um ou mais objetivo. Como tal, o comprometimento é uma forma diferenciável das formas de motivação baseadas em trocas e de atitudes relevantes para um objetivo, e pode influenciar o comportamento mesmo na ausência de motivação extrínseca ou atitudes positivas” (MEYER e HERSCOVITCH, 2001, p.301).

Outro ponto de discórdia nos estudos analisados foi se o comprometimento deve ser abordado como um constructo unifatorial ou multifatorial. Da revisão de literatura os autores argumentaram que a “força que liga o indivíduo”, como

proposto na definição de comprometimento, é vivenciada como um modelo mental que pode tomar diversas formas. Deste ponto foi proposto:

“... que os modelos mentais que cercam o comprometimento podem assumir várias formas incluindo o desejo, custo percebido, ou obrigação de continuar um curso de ação. Estes modelos mentais refletem componentes distinguíveis subjacentes ao constructo comprometimento. A força de cada modelo mental pode ser mensurada e, juntas, estas medidas refletem o perfil de comprometimento do ‘empregado’” (MEYER e HERSCOVITCH, 2001, p.308).

A última proposição que deu base ao modelo genérico do comprometimento é relacionada à natureza do objeto ao qual os empregados se tornam comprometidos. Um dos pontos de questionamento verificado na literatura é se o empregado se compromete a um curso de ação ou a uma entidade. Dos argumentos analisados nas pesquisas foi proposto:

“O comprometimento no ambiente de trabalho tem um alvo explícito ou implícito. Este alvo pode ser uma entidade reconhecível, um conceito abstrato, ou a intenção de um resultado de um curso de ação – dependendo de como as consequências comportamentais do comprometimento são percebidas pelo ator como relevantes. Consequentemente, o estado mental do comprometimento reflete ambos: um curso de ação e um alvo. Assim, para predizer o comportamento, será mais apropriado quando a medida do comprometimento refletir ambos, o comportamento e o alvo (como por exemplo: ‘intenção de permanecer na organização’, ‘exercer um esforço extra’ para atingir uma ‘meta’)” (MEYER e HERSCOVITCH, 2001, p.310).

Mais um aspecto importante do modelo é que cada modelo mental dos componentes do comprometimento tem implicação para a probabilidade de uma consequência comportamental ocorra, o que leva a um resultado diferente em relação ao comportamento focal ou discricionário. Os três modelos mentais (afetivo, normativo e instrumental) são positivamente associados com a ocorrência do comportamento focal (comportamento que o indivíduo se sente obrigado a exercer dado um determinado comprometimento) (MEYER e HERSCOVITCH, 2001).

Entretanto, embora sintam desejo, obrigação ou necessidade de permanecer na organização, o indivíduo com o comprometimento afetivo, em uma escala, tem maior probabilidade permanecer na organização, ou exercer o comportamento focal, seguido pelo comprometimento normativo, instrumental e pelo indivíduo não comprometido (MEYER e HERSCOVITCH, 2001).

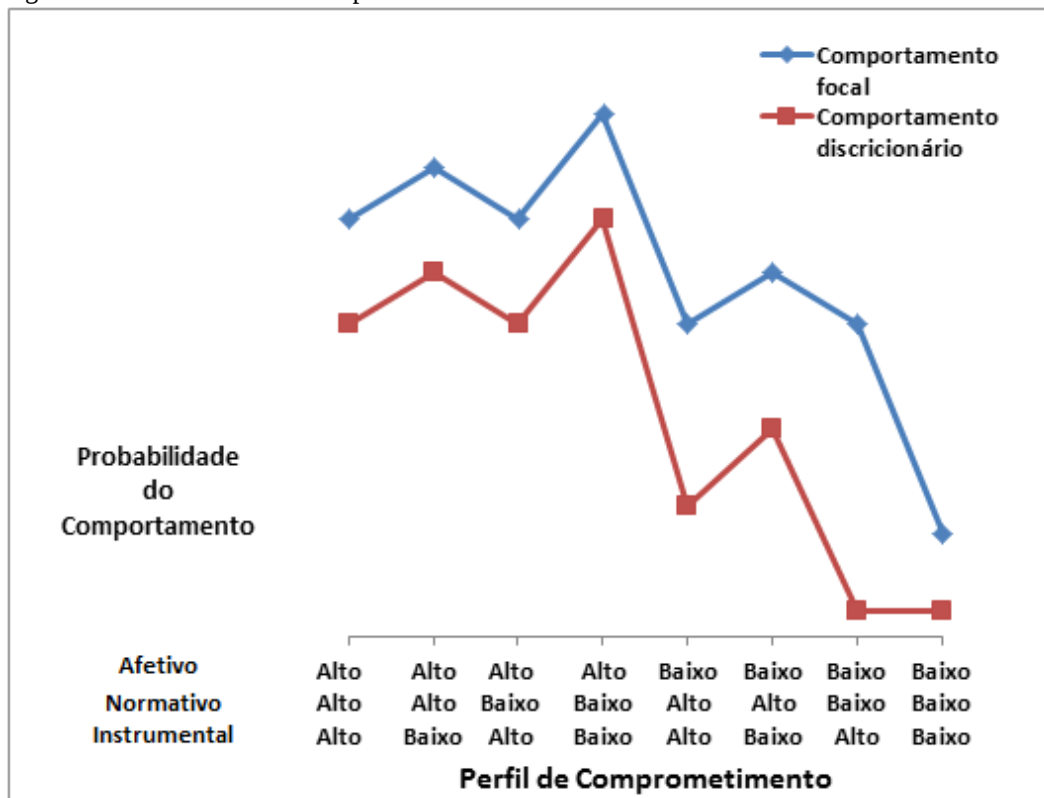
Esta diferença entre a força de associação de cada modelo mental é mais evidente no caso do comportamento discricionário, ou seja, comportamentos que embora sejam importantes para o alvo do comprometimento não são especificados ou exigidos explicitamente dos funcionários (GELLATLY et al, 2006).

Isto ocorre porque, os indivíduos que querem permanecer na organização, também farão o necessário para que ela tenha sucesso. O que também pode ser verdade para os indivíduos que sentem obrigação de permanecer na organização, embora o desejo de executar atividades não requeridas não seja tão forte quanto para o um indivíduo comprometido afetivamente. Já os indivíduos que permanecem na organização simplesmente por necessidade, além não se sentirem incentivados a exercer qualquer esforço extra para o sucesso da organização, podem reduzir seus esforços por ressentimento da sensação de estar preso na organização (GELLATLY et al, 2006).

Conforme sugerido por Meyer e Allen (1991), os componentes do comprometimento podem ser vivenciados em conjunto e desta maneira o perfil do comprometimento do indivíduo representa a força relativa de cada componente em conjunto com os demais. Diante desta lógica, Meyer e Herscovitch (2001) (Figura 3) sugeriram uma série de proposições a respeito dos perfis de comprometimento dos indivíduos.

Um indivíduo que apresente um perfil “puramente afetivo” (comprometimento afetivo alto, normativo e instrumental baixos), além de ter mais intenção de permanecer na organização, exercerão mais comportamentos discricionários do que um indivíduo com o perfil “puramente normativo” (comprometimento normativo alto, afetivo e instrumental baixos), que por sua vez terá intenção de permanecer na organização e de exercer comportamento discricionário mais forte do que o indivíduo com perfil “puramente instrumental”, mas também em relação ao comportamento discricionário o indivíduo com comprometimento instrumental tem maior probabilidade de exercê-lo do que o indivíduo não comprometido.

Figura 3 – Probabilidade do comportamento focal e discricionário



Fonte: MEYER e HERSCOVITCH, 2001, p.314

Estas proposições acerca do comportamento focal, discricionário e de cada perfil de comprometimento foram testadas por Gellaty et al. (2006) que descobriram que ao contrário das expectativas, o perfil de comprometimento afetivo e normativo dominantes não difere do perfil de comprometimento afetivo dominante na intenção de permanecer na organização ou exercer um comportamento de cidadania organizacional. Além disto, intenção de permanecer na organização ou exercer um comportamento de cidadania organizacional é mais forte no perfil de comprometimentos afetivo e normativo dominantes do que o perfil de comprometimento afetivo dominante. Assim, não há evidências que dê suporte às proposições de Meyer e Herscovitch (2001) a respeito do efeito de redução de poder dos comprometimentos normativo e instrumental, pelo contrário, o comprometimento normativo parece ter um efeito de sinergia.

O segundo estudo revelou que o comprometimento normativo é positivamente correlacionado com o comportamento discricionário quando combinando com o comprometimento afetivo dominante. Apesar de que, quando combinado com o comprometimento instrumental dominante e o

comprometimento afetivo baixo, o comprometimento normativo correlaciona negativamente com o comportamento discricionário. Com base nessa descoberta, Gellaty et al, 2006 sugerem que outros componentes de um perfil proporcionam um contexto que tem implicações para como um componente particular é vivenciado. Particularmente, quando comprometimento normativo é combinado com um forte comprometimento afetivo o perfil é vivenciado como um “imperativo moral” como, por exemplo, o desejo de fazer a coisa certa. Entretanto, quando combinado com o comprometimento instrumental dominante e na ausência do comprometimento afetivo, o comprometimento normativo poder ser vivenciado como uma obrigação por dívida (por exemplo, preciso fazer o que é esperado) (GELLATY et al, 2006).

Por último, Meyer e Herscovitch (2001) propuseram que o modelo mental de desejo (comprometimento afetivo) se desenvolve quando o indivíduo se torna envolvido, reconhece o valor ou relevância, e/ ou deriva sua identidade da associação com uma entidade ou da busca de um curso de ação. O modelo mental de custo percebido (comprometimento instrumental) se desenvolve quando um indivíduo reconhece que está em risco de perder investimentos, e/ ou percebe que não há alternativas além de seguir o curso de uma ação de relevância para um objetivo em particular. O modelo mental de obrigação (comprometimento instrumental) se desenvolve como resultado da internalização de normas através da socialização, o recebimento de benefícios que induzem a necessidade de reciprocidade, e/ou aceitação dos termos do contrato psicológico.

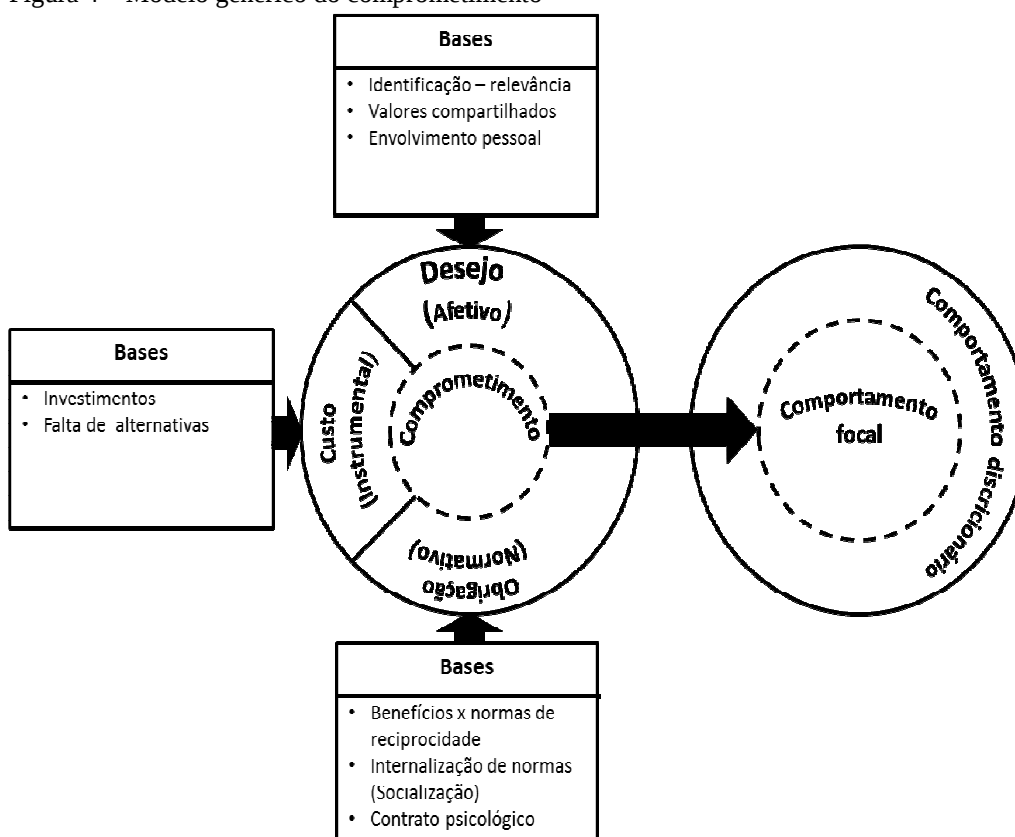
Destas premissas, surge o modelo geral proposto por Meyer e Herscovitch (2001) (Figura 4). O círculo central representa a essência do comprometimento, ou seja, a sensação de estar ligado a um curso de ação de importância para um objetivo em particular. O círculo de fora representa os modelos mentais que caracterizam qualquer comprometimento. Estes modelos mentais refletem desejo, custo percebido, e sentimento de obrigação. De acordo com o modelo, o comprometimento pode refletir níveis variáveis de todos os três modelos mentais.

As consequências do comprometimento são representadas no círculo à direita onde o círculo central representa o comportamento focal do comprometimento. Onde o comportamento focal sempre será relevante para algum objetivo. E este objetivo pode ser uma entidade (organização, gerente,

sindicato), um princípio abstrato (uma política) ou o resultado de um curso de ação (atingimento de uma meta, implantação de uma mudança). O círculo externo representa o comportamento discricionário que acompanha o comportamento focal e sua ocorrência está ligada ao maior ou menor nível do modelo mental de comprometimento adotado.

As caixas conectadas com setas ao círculo de comprometimento representam as bases para os modelos mentais caracterizando os comprometimentos afetivo, instrumental e normativo.

Figura 4 – Modelo genérico do comprometimento



Fonte: MEYER e HERSCOVITCH, 2001, p.317.

Nesta seção, apresentamos o modelo genérico do comprometimento que além de servir como uma referência unificada de vários estudos disponíveis na literatura, ele traz uma nova interpretação dos conceitos a respeito do comprometimento como sua definição, sua dimensionalidade, seu alvo, desenvolvimento e implicações. O modelo proposto possui várias implicações para o desenvolvimento da teoria, pesquisa e gerenciamento. Para os propósitos

nosso estudo o conceito do comportamento focal e sua relevância para o resultado de um curso de ação é fundamental.

2.2.

Comprometimento com a Mudança Organizacional

O ambiente mais dinâmico das organizações tornou a implantação de mudanças uma obrigação para sua sobrevivência ao mundo globalizado, a desregulamentação dos mercados e a competitividade (PITTS, 2006). Seja uma mudança relacionada à: estrutura, cultura, tecnologia, ambiente, ou uma mudança de primeira ou de segunda ordem (ROBBINS, 2002), parece haver consenso de que o elemento humano é um fator de grande importância no processo das mudanças organizacionais.

A literatura tende a presumir que as mudanças no geral não são vistas com bons olhos pelos indivíduos das organizações e muitas vezes causam reações negativas como a resistência (LINES, 2005), entretanto as reações podem variar de altamente positivas a fortemente negativas, passando pela indiferença.

As reações positivas refletem uma avaliação positiva da mudança onde o envolvido entende que a mudança é importante para a organização. Este tipo de atitude tende a ser mais estável ao longo do tempo, resistente às tentativas de persuasão e um forte preditor de comportamentos. Pode ainda, produzir comportamentos de apoio e facilitação das mudanças. Para a organização é a atitude mais valiosa, pois em tempos de mudança ela é crucial para o sucesso dos esforços de mudanças (LINES, 2005).

As atitudes negativas tendem a ocorrer quando as mudanças promovidas estão em desacordo com os valores dos membros das organizações, sejam em seu processo ou conteúdo. Entre os comportamentos resultantes das atitudes negativas estão: manifestar a oposição à mudança; ridicularizar a mudança, o processo e suas premissas; boicotar as arenas onde a mudança seja discutida; e o comportamento de bloqueio e sabotagem. Nos extremos, indivíduos menos comprometidos podem até deixar a organização (LINES, 2005).

Outra possível atitude é a indiferença dos membros da organização que podem entender que a mudança não tem grande relevância. Seja porque a mudança não afeta diretamente sua unidade de trabalho ou porque a empresa

falhou em engajá-los. Dentre os comportamentos associados a este tipo de atitude, não exercer esforços extra para a implantação das mudanças pode resultar na desistência por parte da organização de executar a mudança ou que os resultados pretendidos dela não se materializem (LINES, 2005).

Uma das implicações mais importantes da perspectiva atitudinal do gerenciamento da mudança é a de que os membros das organizações tendem a formar suas opiniões a respeito da mudança proposta já em seu estágio inicial e dificilmente muda de atitude no decorrer de seu processo. Desta maneira, a influência na formação das atitudes é muito maior do que na mudança de atitude (LINES, 2005).

Para atender nosso objetivo, esta revisão de literatura se limita a atitude positiva em relação à mudança organizacional, em especial o comprometimento. O comprometimento dos empregados com a mudança é apontado como “a cola que proporciona a ligação vital entre as pessoas e os objetivos da mudança” (CONNER, 1992, p.147 apud HERSCOVITCH e MEYER, 2002) e por consequência um dos principais fatores de sucesso no esforço de mudança (ARMENAKIS e BEDEIAN, 1999).

Quando comprometidos com a mudança organizacional os empregados são mais propensos a se envolver no processo de mudança, a demonstrar entusiasmo pela mudança e assumir a responsabilidade pela sua implantação (CONNER; PATTERSON, 1982 apud PITTS, 2006).

Muitos pesquisadores reconhecem a importância do comprometimento e o considera em seus modelos de implantação de mudança. Armenakis et al. (1999, apud HERSCOVITCH e MEYER, 2002) consideram o comprometimento com a mudança organizacional o principal componente do seu modelo genérico de mudança. Eles propõem que para tornar o processo de mudança permanente é necessário criar comprometimento como o estado da mudança no nível do indivíduo, e sugere que este comprometimento do indivíduo irá determinar o sucesso da mudança.

Cummings and Worley (2001 apud PITTS, 2006) também incorporaram o comprometimento com a mudança em seu modelo teórico de gestão do processo de mudança. Eles sugerem que dois estágios onde o comprometimento é um componente crítico para o sucesso dos esforços de mudança. O primeiro ocorre durante o estágio de transição enquanto a organização se move do estágio atual

para o estágio futuro desejado, e como parte do processo, identificar os principais grupos e pessoas de quem o comprometimento é essencial para que a mudança ocorra. O segundo estágio é durante a implantação onde o comprometimento com a mudança é muito importante para garantir que o processo da mudança se complete.

Conner e Patterson (1982 apud PITTS, 2006) propuseram um modelo teórico de três fases para estabelecer um quadro para as organizações aplicarem no processo de desenvolvimento do comprometimento dos funcionários para as iniciativas de mudança. Seu modelo é baseado no modelo de três estágios de Lewins (1951) abordado anteriormente.

Em seu modelo, Conner and Patterson (1982 apud PITTS, 2006), de maneira similar, definem o processo de comprometimento em três fases e ilustram estas fases como parte de um *continuum* de mudança. As fases incluem a preparação, onde reflete o nível de consciência dos empregados da mudança atual e como isso irá afetá-los, a fase de aceitação que diz respeito à compreensão e percepção da mudança dos funcionários, e finalmente, a fase de comprometimento que se refere à adoção da mudança pelo empregado, a institucionalização, e a internalização da mudança.

De acordo com Conner e Patterson (1982 apud PITTS, 2006), existe um ponto crítico entre a fase de aceitação e a de comprometimento durante o qual a organização deve tomar ações para promover a compreensão dos empregados em relação ao processo de mudança de forma a criar uma percepção positiva e visão compartilhada da mudança.

Embora os modelos citados representem uma importante contribuição para o entendimento do papel do comprometimento em contextos de mudança, ainda existem poucas pesquisas empíricas do comprometimento do empregado no domínio da mudança organizacional. Uma das principais razões para esta lacuna é a falta de escalas de medidas validadas do comprometimento com a mudança organizacional que examine não só como ele se desenvolve, mas também suas consequências comportamentais (PITTS, 2006).

O comprometimento com as mudanças compartilha da mesma dificuldade de definição de outras formas de comprometimento. Em uma recente revisão da literatura o comprometimento com a mudança é descrito como:

“... o nível de ligação do empregado para a implantação de novas regras de trabalho, políticas, programas, orçamentos, tecnologia e assim por diante, os quais são processos dinâmicos” (NEUBERT e WU, 2009 apud JAROS, 2010).

Na mesma revisão, três conceitos unidimensionais são abordados. O primeiro do autor Conner (1992 apud JAROS, 2010), propõe que o comprometimento com a mudança reflete a internalização de um processo de mudança, o resultado final do processo de mudança de três fases.

Em seguida, no modelo de Coaste (1999 apud JAROS, 2010) o comprometimento é descrito como:

“... um estado no qual os empregados se tornam conscientes da mudança, possuem a habilidade necessária para implantá-la, recebem delegação para implementá-la e são motivados para fazê-lo através de recompensas adequadas, e visão compartilhada exemplificada pela mudança” (COASTE, 1999 apud JAROS, 2010, p.81).

Enquanto a definição de Conner foca exclusivamente o estado psicológico como o estado mental da consciência da necessidade da mudança, Coaste incorpora o estado psicológico (consciência), e sua interação com os objetivos (habilidades) e o contexto organizacional (estrutura de recompensas). O autor, ao contrário de Conner, explicita as condições necessárias para aceitação, comprometimento, da mudança (JAROS, 2010).

No último conceito citado de Armenakis e seus colegas (1993; ARMENAKIS e HARIS, 2009 apud JAROS, 2010) desenvolveram um modelo de fatores que motivam os empregados a se comprometerem com a mudança. O modelo engloba:

“(a) discrepância entre o *status quo* e um estado desejado nos negócios; (b) percepção de pertinência da mudança; (c) eficácia da mudança (o empregado da organização pode implantar com sucesso a mudança?); (d) apoio dos líderes à mudança; e (e) percepção do valor da mudança para o empregado” (ARMENAKIS e HARIS, 2009 apud JAROS, 2010, p.81).

Este modelo reflete a disposição do empregado em apoiar a mudança e em comparação com os modelos de Conner e Coatsee, ele determina os fatores que leva os empregado à consciência da necessidade da mudança, amplia a o conceito de habilidade de Coatsee e reconhece a influência dos líderes no processo de comprometimento dos empregados (JAROS, 2010).

Herscovitch e Meyer (2002) adotaram as bases motivacionais do comprometimento com a mudança definidas por Conner, Coarsee e Armenakis e seus colegas, porém abordou o comprometimento com a mudança como um construto tridimensional, onde a ligação do funcionário com a mudança pode ser normativa (baseada em obrigação), instrumental (baseada na percepção de custo) e afetiva (baseada nos sentimentos) (JAROS, 2010).

Em seu modelo, Herscovitch e Meyer (2002) propõem que cada tipo de congruência de objetivo ou valor (nos termos de Coastee) ou percepção de valor (nos termos de Armenakis) irá levar ao desenvolvimento de uma forma de comprometimento (JAROS, 2010).

Seguindo as recomendações de Meyer e Herscovitch (2001) de adaptar o modelo genérico de comprometimento, Herscovitch e Meyer (2002) especificaram as iniciativas de mudança organizacionais como foco do comprometimento e definiram o comprometimento com a mudança organizacional como:

“... uma força (modelo mental) que vincula um indivíduo a um curso de ação considerado necessário para implantação bem sucedida de uma iniciativa de mudança” (HERSCOVITCH e MEYER, 2002, p.475).

Consistente com o modelo anterior (MEYER e HERSCOVITCH, 2001), o comprometimento com a mudança organizacional pode ter diversas naturezas e por consequência, pode se desenvolver de maneiras diferentes e ter diferentes implicações para o comportamento dos empregados em relação à mudança.

“O estado mental que liga um indivíduo a um curso de ação pode refletir (a) um desejo de prover apoio à mudança com base em sua crença dos benefícios inerentes da mudança (comprometimento afetivo com a mudança), (b) reconhecimento de que há custos associados em não dar o devido apoio à mudança (comprometimento instrumental com a mudança), e (c) um senso de obrigação em apoiar a mudança (comprometimento normativo com a mudança)” (HERSCOVITCH e MEYER, 2002, p.475).

Em resumo, os indivíduos, assim como no comprometimento organizacional, podem sentir que querem, necessitam ou devem apoiar a mudança. Os três componentes do comprometimento com a mudança podem ser medidos, são distintos entre si e são diferentes do comprometimento organizacional (HERSCOVITCH e MEYER, 2002).

2.2.1.

Antecedentes do Comprometimento com a Mudança

Os estudos focados em demonstrar os fatores que levam ao desenvolvimento do comprometimento com a mudança não apresentam uma visão unificada, o que é ressaltado pela falta de consenso sobre o conceito, se é multifatorial ou unifatorial, e de como ele é medido.

O estudo de Herscovitch e Meyer (2002) menciona o mecanismo de desenvolvimento dos componentes de comprometimento proposto no modelo genérico de comprometimento (MEYER e HERSCOVITCH, 2001) e especula que as estratégias escolhidas para a implantação de mudanças devem considerar o mecanismo necessário para evocar o comprometimento dos indivíduos.

“Muitas das mais recomendadas estratégias para implementação de mudança (e.g. treinamento, participação, e *empowerment*) tendem a aumentar o envolvimento, valor, ou identificação, e, portanto promovem o comprometimento afetivo. O comprometimento normativo tende a se desenvolver quando o empregado percebe a organização atender suas obrigações em relação a ele e vê a cooperação com as iniciativas de mudança como uma forma que eles podem ser recíprocos. Outras estratégias como, recompensa por atender o solicitado ou punição pelo não atendimento podem, de forma isolada, contribuir para o desenvolvimento do comprometimento instrumental” (HERSCOVITCH e MEYER, 2002).

Dentre os fatores que podem desenvolver o comprometimento são destacados por Jaros (2010) como positivamente relacionados com o comprometimento com a mudança: “esquema de mudança” (que capta o senso do empregado de impacto, relevância, significando sua importância e controle pessoal sobre a mudança), e atitude em geral em relação à mudança, comprometimento com a equipe, liderança transformacional e liderança orientada para a mudança e comunicação e estratégia de recompensas.

Conway e Monks (2008) e Parish et al. (2008) utilizaram a escala de Herscovitch e Meyer (2002) para estudar o impacto de antecedentes no comprometimento com a mudança organizacional. Conway e Monks (2008) exploraram a relação entre práticas de Recursos Humanos (RH) e o comprometimento com a mudança organizacional em três hospitais da Irlanda. Em seu estudo os efeitos das práticas de Recursos Humanos foram analisados somente em relação ao comprometimento afetivo com a mudança organizacional.

A pesquisa apontou que práticas relacionadas à comunicação e recompensa apresentaram impacto positivo no comprometimento afetivo com a mudança. Por outro lado, a liderança transacional, associada ao monitoramento intensivo do desempenho e dos desvios de comportamento, apresentou uma relação negativa e a liderança transformacional, associada à liderança carismática com identificação emocional com os indivíduos, não apresentou efeito explicativo.

Parish et al. (2008) delimitou antecedentes e consequência dos componentes afetivo, instrumental e normativo do comprometimento com a mudança. O modelo foi testado em uma organização sem fins lucrativos e os antecedentes pesquisados foram: percepção da adequação com a visão, a qualidade da relação entre empregado-gerente, da motivação no trabalho e autonomia.

A percepção da adequação com a visão é descrita como o grau em que o indivíduo avalia a estratégia a ser implantada consistente com a visão da organização. A qualidade da relação entre empregado-gerente é composta pela satisfação com a empresa, comprometimento com o relacionamento, com a empresa e a confiança na empresa, e exerce um importante papel ao promover a aceitação e envolvimento do empregado.

A motivação no trabalho é descrita como uma força que tem implicações para o comportamento e atitudes. E por último, a autonomia, que é exercida quando a pessoa acredita que tem liberdade para escolher e agir.

Como resultado, a pesquisa demonstrou que todos os quatro fatores têm implicação no comprometimento com a mudança, especialmente para o comprometimento afetivo com a mudança. O que ressalta a importância do comprometimento afetivo na atitude a respeito das mudanças organizacionais.

Apesar da importância do comprometimento com a mudança, poucas pesquisas foram dedicadas ao estudo sistemático de sua medição, antecedentes e implicações, o estudo de Herscovitch e Meyer (2002) é apontado como uma das raras exceções (CUNNINGHAM, 2006)

2.2.2.

Implicações do Comprometimento com a Mudança

Herscovitch e Meyer (2002) sugerem que, enquanto qualquer uma das formas de comprometimento com a mudança levará os empregados a adotarem o

comportamento focal, o comportamento discricionário, que vai além do mínimo necessário para a execução da mudança, dependerá de cada natureza do comprometimento. Um funcionário com comprometimento instrumental com a mudança fará pouco além de cumprir o mínimo necessário para a mudança. Eles reconhecem que haverá custos em não cumprir o necessário para a mudança, e assim apoiam a mudança porque eles necessitam apoiá-la.

Empregados com o comprometimento normativo com a mudança, de modo semelhante se envolvem por obrigação, e podem também se envolver, em certa medida, com os comportamentos discricionários no apoio à mudança. Empregados com um senso de comprometimento normativo sentem que precisam apoiar um esforço de mudança por causa de uma obrigação moral em fazê-lo, não necessariamente porque eles acreditam na mudança ou querem participar (HERSCOVITCH e MEYER, 2002).

Em contraste, funcionários com comprometimento afetivo com a mudança, têm maior probabilidade de demonstrar comportamento de apoio para a mudança que vai além dos requisitos mínimos e que podem exercer algum sacrifício pessoal, a fim de alcançar as metas do esforço de mudança (HERSCOVITCH e MEYER, 2002).

Empregados que são afetivamente comprometidos geralmente acreditam no valor da mudança, estão motivados a realizar as metas da mudança e expressam seu apoio à mudança (PITTS, 2010). As descobertas sugerem que as empresas que passam por iniciativas de mudança têm muito a ganhar em focar em estratégias que promovam o desenvolvimento do comprometimento afetivo com iniciativas de mudanças.

Desta forma, as evidências empíricas sugerem que o comprometimento com a mudança é um construto distinto, com poder explicativo superior às medidas de comprometimento organizacional. Além disso, sugerem que empregados afetivamente comprometidos com a mudança têm maior probabilidade de exibir um comportamento positivo e “vestir a camisa” em apoio à mudança (HERSCOVITCH e MEYER, 2002).

2.3. Suporte Organizacional

Como mencionado na seção anterior, embora existam muitas vertentes de estudos acerca do comprometimento organizacional, as formas de comprometimento afetivo, normativo e instrumental são amplamente aceitos na literatura e o seu reconhecimento implica na diferenciação dos fatores que levam o indivíduo a desenvolver cada componente do comprometimento.

Eisenberger et al. (1986) apontam que a vertente do custo percebido (BECKER, 1960) e afetiva (MODWAY et al., 1982 apud EISENBERGER et al. 1986) do comprometimento com a organização devem ser integradas.

“... as interpretações econômica e afetiva do comprometimento organizacional devem ser integradas e estendidas em uma abordagem de trocas sociais que enfatize as crenças dos empregados em relação ao comprometimento das organizações com eles” (EISENBERGER et al., 1986, p.500).

Esta ideologia de troca tem origem na norma de reciprocidade que prevê que quando uma pessoa é tratada bem ela deve corresponder a este tratamento favoravelmente (GOULDNER, 1960 apud EISENBERGER et al., 1986). Os benefícios trocados podem incluir tanto recursos impessoais: dinheiro, serviços e informações; como recursos socioemocionais: aprovação, respeito e vínculo. O aumento na percepção da entrega destes benefícios pode fortalecer o vínculo com receptor. Desta maneira, a obrigação de devolver o favor, baseada na norma de reciprocidade, pode fortalecer as relações interpessoais e esta norma pode ser aplicada à relação empregado-empregador.

A teoria do suporte organizacional pressupõe que os empregados assumem crenças gerais em relação ao quanto a organização valoriza sua contribuição e se importa com seu bem estar. E com base na norma de reciprocidade, a percepção do suporte organizacional resultaria no sentimento de obrigação do empregado cuidar do bem estar da organização e de ajudá-la a atingir seus objetivos (EISENBERGER et al., 1986).

A crença no apoio ou malevolência organizacional pode ser fortalecida pela atribuição antropomórfica feita pelos empregados em relação aos traços disposicionais das organizações. Os empregados tendem a ver as ações dos representantes das organizações como ações da própria organização. Esta

personificação das organizações é instigada por três fatores (LEVINSON 1995 apud EISENBERGER et al., 1986):

- A organização tem responsabilidade legal, moral e financeira sobre as ações de seus representantes;
- O passado organizacional, as tradições, políticas e normas favorecem a continuidade e determinam o comportamento modelo; e
- A organização, através de seus representantes, exerce poder sobre os empregados.

A personificação se define como a forma que os funcionários vêem todos os indivíduos que controlam os recursos materiais e simbólicos da organização (EISENBERGER et al., 1986).

Este processo de atribuição é análogo ao aplicado pelas pessoas ao inferir o comprometimento dos outros nas relações sociais, o que significa que a percepção deste suporte será influenciada pela sua frequência, extensão e julgamento de sinceridade das demonstrações de reconhecimento e aprovação (BLAU, 1964 apud EISENBERGER et al., 1986).

Recompensas como pagamento, posição, enriquecimento do trabalho e influência sobre as políticas da organização irão afetar a percepção de suporte na medida em que elas se convertam em uma avaliação positiva do empregado (BRINDBERG e CASTELLI, 1982 apud EISENBERGER et al., 1986).

Aspectos da forma de tratamento da organização em relação ao empregado também influenciarão a percepção do suporte organização como, a possível reação da organização a respeito de erros, doença, e desempenho superior e o desejo da organização pagar salários justos e tornar o trabalho significativo e interessante (EISENBERGER et al., 1986).

“A percepção de suporte organizacional pode aumentar a expectativa do empregado de que a organização irá recompensar esforços extras exercidos para atingir as metas organizacionais (expectativa de resultado do esforço). Na medida em que a percepção de suporte organizacional atende à necessidade de reconhecimento e aprovação, o empregado se identificará como um membro da organização e assim desenvolverá um vínculo emocional positivo (ligação afetiva) com a organização. A expectativa de resultado do esforço e a ligação afetiva irão aumentar os esforços dos empregados para atender as metas da organização através de maior assistência e desempenho” (EISENBERGER et al., 1986).

O grau em que a expectativa de resultado do esforço e a ligação afetiva irão influenciar o esforço no trabalho dependerá da força da ideologia favorável à troca de esforço por benefícios simbólicos e materiais dos empregados (EISENBERGER et al., 1986).

Para confirmar que os funcionários formam crenças gerais em relação à extensão em que a organização valoriza sua contribuição e se importa com seu bem estar Eisenberger et al., (1986), desenvolveram a Pesquisa da Percepção do Suporte Organizacional (PPSO) que também confirmou que a percepção de suporte organizacional reduz o absenteísmo e que a força da relação entre suporte organizacional percebido e o absenteísmo é mais significativa em funcionários com forte ideologia de troca do que nos com fraca ideologia.

O instrumento foi construído com base em possíveis julgamentos dos empregados em relação a ações discricionárias que a organização adotaria em diversas ocasiões para beneficiar ou prejudicar os funcionários. O questionário é originalmente composto por 36 itens, mas também é aplicado em sua forma reduzida com 17 declarações que o empregado avalia utilizando a escala de Likert de 7 pontos que variam de discordo fortemente ao concordo fortemente.

O PPSO foi importante para o desenvolvimento da abordagem das trocas sociais do comprometimento estabelecendo que: funcionários com forte percepção de suporte organizacional, além de apresentarem melhor desempenho no trabalho, expressam um maior vínculo afetivo e instrumental com a organização (EISENBERGER et al., 1990).

A percepção de suporte organizacional pode levar o empregado a se sentir um membro e que seu papel tem importância para a organização. O resultado deste vínculo emocional é a melhora no desempenho através do entendimento de que as perdas e ganhos da empresa são perdas e ganhos do próprio funcionário, da interpretação das ações e características da organização influenciadas pelo seu vínculo e da maior internalização dos valores e normas da organização (EISENBERGER et al., 1990).

Em relação ao comprometimento instrumental, a percepção do suporte cria a confiança de que a organização atenderá suas obrigações no processo de troca através de reconhecimento e recompensa dos esforços feitos em seu favor (EISENBERGER et al., 1990).

Outros estudos pesquisaram os efeitos da percepção do suporte organizacional (RHOADES e EISENBERGER, 2002 apud KRAIMER e WAYNE, 2004) e os resultados apontaram uma relação positiva em itens como: comprometimento organizacional ($\alpha = 0,67$), satisfação no trabalho ($\alpha = 0,62$), humor positivo no trabalho ($\alpha = 0,49$), envolvimento no trabalho ($\alpha = 0,39$) dentre outros e relação negativa em itens como tensão no trabalho ($\alpha = -0,32$), comportamento de distanciamento ($\alpha = -0,34$) e intenção de deixar o emprego ($\alpha = -0,51$).

Shore e Wayne (1993) efetuaram um dos primeiros estudos para analisar a influência da percepção do suporte organizacional no comportamento resultante dos estabelecidos conceitos de comprometimento afetivo e comprometimento instrumental, pois embora haja comprovação de que os constructos percepção de suporte organizacional, comprometimento afetivo e comprometimento instrumental sejam distintos entre si (SHORE e TETRICK, 1991 apud SHORE e WAYNE, 1993), a comparação entre o comprometimento do empregado e do empregador ainda não havia sido explorada. O estudo revelou, dentre outras coisas que a percepção de suporte organizacional e o comprometimento afetivo ($r = 0,64$, $p < 0,05$) são positivamente correlacionados enquanto que a relação entre a percepção de suporte organizacional e o comprometimento instrumental além de não ser significativa é negativa ($r = -0,08$).

Os resultados do estudo apresentaram o Questionário de Percepção de Suporte Organizacional como uma escala unifatorial (SHORE e TETRICK, 1991). Entretanto, o questionário validado para a realidade brasileira (OLIVEIRA-CASTRO et al., 1999) produziram uma estrutura unifatorial e outra com quatro subescalas: gestão de desempenho, carga de trabalho, suporte material ao desempenho e políticas de ascensão, promoção e salário.

O questionário brasileiro foi desenvolvido a partir da teoria de Eisenberger et al. (1986) e foi submetido à algumas etapas para sua validação: escolha técnica de coleta de dados, levantamento e sistematização dos indicadores de suporte organizacional, validação teórica do conteúdo, validação semântica e validação empírica do conteúdo do questionário.

Na última etapa do processo de construção do questionário, o instrumento foi aplicado em uma amostra de 1.384 trabalhadores em dois períodos, o primeiro

em 1996 e o segundo no ano seguinte. Os participantes eram de organizações públicas e privadas sedeadas em Brasília (DF), Uberlândia (MG) e Salvador (BA).

A análise da estrutura do questionário como um fator único apresentou elevado índice de consistência interna ($\alpha=0,95$). A estrutura unifatorial possui 50 itens e somente dois dos itens foram excluídos por apresentarem carga fatorial inferior a 0,3.

A segunda análise fatorial, forçada em 4 fatores, revelou quatro subescalas com elevado índice de confiabilidade conforme

Quadro 3.

Quadro 3 – Subescalas de percepção de suporte organizacional

Subescala	Descrição	Consistência (α de Cronbach)	Quantidade de itens
Gestão de desempenho	Opinião dos trabalhadores a respeito das práticas organizacionais de desempenho do funcionário: estabelecimento das metas, valorização de novas ideias, conhecimento das dificuldades na execução eficaz das tarefas e esforço organizacional de atualização de seus colaboradores ou empregado em face de novas tecnologias e processo de trabalho.	0,87	13
Carga de trabalho	Refere-se à sobrecarga de tarefas atribuídas aos funcionários, devido às altas demandas de produção.	0,80	9
Suporte Material	Opinião dos funcionários a respeito da disponibilidade, adequação, suficiência e qualidade dos recursos materiais e financeiros fornecidos pela organização para apoiar a execução eficaz das tarefas. Incluindo a opinião a respeito dos esforços da organização para modernizar e dinamizar os processos de trabalho, assim como sobre os de qualificação da mão-de-obra interna.	0,91	17
Políticas de ascensão, promoção e salários	Opinião dos funcionários a respeito das práticas de retribuição financeira, promoção e ascensão.	0,83	11

Fonte: Própria

Os quatro fatores foram testados como antecedentes do comprometimento organizacional. No estudo participaram 1.495 funcionários de 26 organizações do Distrito Federal e de Minas Gerais, públicas e privadas. Além da escala de 4 fatores de (OLIVEIRA-CASTRO, 1999) foram utilizadas a escala de

comprometimento comportamental (BORGES-ANDRADE, 1995 apud BORGES-ANDRADE, 2001) e de comprometimento atitudinal (BASTOS, 1994 apud BORGES-ANDRADE, 2001).

As análises da regressão apontaram que três dos fatores de percepção de suporte organizacional estão associados ao comprometimento afetivo. A gestão de desempenho é o fator mais importante, explicação da variância de 21,3%. Onde o vínculo afetivo é desenvolvido principalmente quando novas ideias são valorizadas, as dificuldades dos funcionários são conhecidas, há coerência entre diretrizes e metas, há apoio para sanar dificuldades; os funcionários são consultados antes da implantação das mudanças e os processos de trabalho são dinamizados (BORGES-ANDRADE, 2001).

A sobrecarga no trabalho, embora modestamente, foi negativamente relacionada com o comprometimento afetivo sendo que os itens que mais influenciaram são referentes à organização colocar os funcionários em locais de trabalho incompatíveis, chamar a atenção por pequenos erros, desconsiderar os interesses pessoais e determinar prazos irreais (BORGES-ANDRADE, 2001).

O último fator, também modestamente e negativamente correlacionado é a inexistência de promoção, ascensão e salários adequados, sendo que os itens mais relevantes foram as promoções incompatíveis com as aspirações pessoais e salários indignos e reduzidos por inflação (BORGES-ANDRADE, 2001).

A correlação entre a percepção de suporte organizacional e os três componentes do comprometimento organizacional foi confirmada por Meyer et al. (2002), cujas correlação média ponderada corrigida resultante da meta análise conduzida pelos pesquisadores demonstraram que o comprometimento afetivo ($p=0,63$) é o mais fortemente relacionado com a percepção do suporte organizacional seguido do comprometimento normativo ($p=0,47$) e do comprometimento instrumental ($p=-0,11$), cuja correlação além de ser menor é negativa, o que contradiz o resultado reportado por Eisenberger et al. (1986). O estudo também relevou que embora esta relação de força tenha se mantido quando consideradas diferenças geográficas, as correlações obtidas fora da América do Norte (comprometimento afetivo, $p=0,66$, comprometimento normativo, $p=0,51$ e comprometimento instrumental, $p=-0,13$), são mais fortes do que as na América do Norte (comprometimento afetivo, $p=0,61$; comprometimento normativo, $p=0,42$ e comprometimento instrumental, $p=-0,09$) o que sugere que a cultura

pode influenciar a percepção dos respondentes em relação ao suporte organizacional.

2.4. Hipóteses de Pesquisa

Depois da formulação do problema, a formulação de hipóteses é o segundo item mais importante de uma pesquisa científica (GIL, 2009). Uma hipótese pode ser definida de diversas formas, mas seu principal propósito é servir de uma suposta resposta, que será testada, ao problema proposto.

O tipo de hipótese aplicada no presente estudo é de relação causal assimétrica, pois dado que os fenômenos sociais são influenciados por muitas variáveis não seria adequada a utilização do modelo de relação causal. Desta maneira, este tipo de relação não indica exatamente uma causa, mais sim uma relação entre as variáveis (GIL, 2009)

Por definição, a relação assimétrica implica que uma variável influencia a outra e para o presente estudo a variável dependente é a percepção de suporte organizacional (PSO) como proposto por Eisenberger (1986) e os quatro fatores de percepção de suporte organizacional propostos por Oliveira-Castro (1999), políticas de ascensão, promoção e salário (PSO-APS), suporte material (PSO-SM), carga de trabalho (PSO-CT) e gestão de desempenho (PSO-GD). As variáveis dependentes são as três bases do comprometimento com a mudança (HERSCOVITCH e MEYER, 2002): afetivo (CAM), normativo (CNM) e instrumental (CIM). Para simplificar a apresentação, a partir desta seção, as variáveis poderão ser citadas por sua nomenclatura abreviada.

Conforme mencionado na revisão da literatura o comprometimento organizacional possui ao menos três componentes: afetivo (de natureza emocional), normativo (com origem no sentimento de obrigação) e instrumental (com origem na percepção de custo) (MEYER e ALLEN, 1991, MEYER e HERSCOVITCH, 2001). Esta diferenciação dos componentes do comprometimento implica em seu desenvolvimento e no resultado de seu o comportamento. O estudo proposto tem interesse nos fatores que podem desenvolver o comprometimento, especificamente, no contexto de mudanças organizacionais.

Conforme o Modelo Genérico do Comprometimento (MEYER e HERSCOVITCH, 2001), embora o comprometimento organizacional e o comprometimento com a mudança organizacional sejam constructos distintos, os fatores que levam ao comprometimento independem de seu alvo. Desta maneira, é possível sugerir que os antecedentes apresentados na literatura como relacionados ao desenvolvimento do comprometimento organizacional possam também ser relacionados com o comprometimento com a mudança.

Os antecedentes do comprometimento organizacional afetivo são divididos basicamente entre: características pessoais, características estruturais e experiência de trabalho. Sendo que os fatores de características estruturais (como descentralização na tomada de decisão e formalização de políticas e procedimentos) e de experiência de trabalho (como fatores que satisfazem a necessidade do empregado e fatores que o fazem sentir confortável fisicamente e psicologicamente) apresentaram forte relação com o comprometimento (MEYER e ALLEN, 1991).

Dentre os fatores que propiciam o conforto do empregado está a percepção do suporte organizacional que pode levá-lo a desenvolver um vínculo afetivo a medida que sua expectativa de recompensa ao seu maior esforço seja atendida (EISENBERGER et al., 1986).

Além da percepção de suporte organizacional estar relacionada com o comprometimento afetivo, esta ligação também é verificada em relação ao comprometimento instrumental à medida que o indivíduo espera que a organização aja de forma correta e corresponda, através de benefícios, aos esforços feitos em prol da organização (EISENBERGER et al, 1986). Posteriormente, o estudo de Meyer et al. (2002) apresentou que a ligação com o comprometimento instrumental além de modesta, pode ser negativa.

Apesar do terceiro componente do comprometimento, baseado na obrigação, somente ter recebido destaque após o desenvolvimento da pesquisa de Eisenberger et al. (1986) sua relação com a percepção de suporte organizacional foi confirmada posteriormente (MEYER et al., 2002).

Assim, de acordo com o modelo genérico de comprometimento (MEYER e HERSCOVITCH, 2001), é possível que a relação entre a percepção de suporte organizacional e os três componentes do comprometimento organizacional seja

verdadeira para os componentes do comprometimento focal de apoio às mudanças organizacionais. Diante disto, é proposto:

Hipótese 01: A percepção do suporte organizacional (PSO) tem relação com os componentes do comprometimento com as mudanças organizacionais (afetivo, normativo e instrumental).

Como apresentado na revisão de literatura o conceito de percepção de suporte organizacional também é medido como um conceito multifatorial e no estudo brasileiro (OLIVEIRA-CASTRO, 1999) quatro fatores relevantes são mencionados: políticas de ascensão, promoção e salário, suporte material, carga de trabalho e gestão de desempenho.

É esperado que os mesmos resultados relatados na revisão de literatura sejam confirmados em relação aos componentes do comprometimento com a mudança assim como proposto na percepção de suporte organizacional de fator único (EISENBERGER et al., 1986).

O fator percepção das políticas de ascensão, promoção e salário obteve uma modesta e negativa correlação como o comprometimento afetivo (BORGES-ANDRADE, 2001), sendo que as promoções incompatíveis com as aspirações pessoais e salários indignos e reduzidos pela inflação foram apontados como os itens mais relevantes. Estes itens e os demais que compõem ao fator política de ascensão, promoção e salário podem aumentar a percepção de custo conforme descrito na literatura (MEYER e ALLEN, 1991). Desta maneira, a percepção deste tipo de suporte pode levar o indivíduo avaliar que seu não comprometimento poderá lhe custar os benefícios que são valiosos para ele. Esta relação pode se refletir quando o alvo do comprometimento é a mudança promovida pela organização, ou seja, o indivíduo pode avaliar que, se não colaborar com o processo de mudança poderá perder oportunidades de ascensão, promoção ou salários. A respeito do comprometimento normativo, espera se que em razão do sentimento de obrigação o indivíduo seja recíproco com as políticas de ascensão, promoção e salário. Deste raciocínio é proposto:

Hipótese 02: A relação do fator de suporte organizacional percepção de políticas de ascensão, promoção e salário (PSO-APS) tem relação com os três componentes do comprometimento com a mudança.

Conforme os estudos anteriores o suporte material não é um preditor dos comprometimentos afetivo (BORGES-ANDRADE, 2001) e não há na revisão de literatura indícios desta associação com o comprometimento instrumental com a mudança. Porém, dado a natureza do comprometimento normativo baseado no sentimento de obrigatoriedade com a organização, é de se esperar que por reciprocidade os indivíduos ajam em favor dos objetivos da organização, principalmente se os esforços para qualificação da mão de obra, como cursos de pós-graduação e treinamentos, forem interpretados como remuneração antecipada (MEYER e ALLEN, 1991). Assim é proposto:

Hipótese 03: A percepção do fator de suporte organizacional suporte material (PSO-SM) terá relação com o componente normativo do comprometimento com a mudança.

O fator de percepção de suporte organizacional carga de trabalho foi modestamente e negativamente associado ao comprometimento afetivo sendo que os itens que mais influenciaram são referentes à organização não colocar os funcionários em locais de trabalho compatíveis, chamar a atenção por pequenos erros, desconsiderar os interesses pessoais e determinar prazos irreais (BORGES-ANDRADE, 2001). Embora não seja mencionado na revisão de literatura evidências da relação do fator de percepção de suporte material com os componentes instrumental e normativo do comprometimento, pode-se inferir de sua definição uma possível relação com estes fatores do comprometimento com a mudança. O comprometimento instrumental com a mudança pode ser influenciado na medida em que a avaliação do custo e benefício é afetada pela variação da carga de trabalho para o atendimento de altas demandas de produção o que também pode influenciar o sentimento de obrigatoriedade do indivíduo em relação à mudança promovida pela organização. Diante disto é proposto:

Hipótese 04: A percepção do fator de suporte organizacional carga de trabalho (PSO-CT) tem relação com os três componentes do comprometimento com a mudança, entretanto sua relação é inversa e mais evidente com o comprometimento afetivo com a mudança.

Por último, o fator de percepção de suporte organizacional gestão de desempenho foi associado ao comprometimento afetivo especialmente por refletir as opiniões dos funcionários em relação a itens como, valorização de novas ideias, conhecimento de dificuldades na execução eficaz das tarefas, coerência entre diretrizes e metas, apoio para sanar dificuldades, se os funcionários são consultados antes da implantação das mudanças e processos de trabalho dinamizados (BORGES-ANDRADE, 2001). Além de não mencionada na revisão de literatura, a relação com os componentes instrumental e normativo do comprometimento, ao contrário do fator de percepção de suporte carga de trabalho, não pode ser inferida da interpretação das definições das variáveis. Desta forma é proposto:

Hipótese 05: A percepção do fator de suporte organizacional gestão de desempenho tem relação com o componente afetivo do comprometimento com a mudança.