

PSICOLOGIA

DAS ORGANIZAÇÕES,
DO TRABALHO E DOS
RECURSOS HUMANOS

C O O R D E N A Ç Ã O D E D U A R T E G O M E S

CoimbraCompanions

IMPRESA DA UNIVERSIDADE DE COIMBRA
COIMBRA UNIVERSITY PRESS

VII

ORGANIZAÇÕES, COMPROMETIMENTO
E IDENTIFICAÇÃO: SEMELHANÇAS
E DIFERENÇAS ENTRE MODELOS E UMA
PERSPECTIVA DE INTEGRAÇÃO

Leonor Cardoso, Cristina Souza de Castro
e Duarte Gomes

UNIVERSIDADE DE COIMBRA

(Página deixada propositadamente em branco)

INTRODUÇÃO

Esperar que o investimento realizado tenha retorno e que haja retribuições perante contribuições faz parte de uma lógica que é assumida e conhecida quando nos ocupamos da realidade organizacional. Assim, é comum as organizações realizarem investimentos significativos relativamente aos seus colaboradores se atendermos aos esforços empreendidos na procura de pessoas qualificadas no mercado de trabalho através do processo de recrutamento, ao recurso a técnicas sofisticadas para as seleccionar, à formação que proporcionam e às remunerações que oferecem, entre outras coisas. Por isso, é natural que uma organização espere que o investimento realizado nos seus recursos humanos não venha a representar uma perda, como acontecerá se houver um abandono voluntário dos mesmos.

No actual contexto competitivo em que o conhecimento e a sua gestão são valorizados, torna-se admissível e compreensível o argumento de que os aspectos técnicos do trabalho possam ser encarados como sendo mais fáceis de imitar ou de “copiar” e que os “trabalhadores do conhecimento”, os recursos humanos qualificados ou o capital intelectual, porque escassos e mais difíceis de imitar ou de transferir, devam ser geridos estrategicamente. Nesta lógica, os chamados *talentos* são objecto duma redobrada atenção e conduzem a questões como estas: como atraí-los e retê-los?

Como identificá-los no mercado de trabalho? Como levá-los a permanecer na organização? Que fazer para que se disponham a dar o seu melhor, a empenharem-se e a contribuírem para que os objectivos sejam atingidos?

É da preocupação com este tipo de questões que surge o comprometimento organizacional e que este se afirma como tema de investigação. Quando um empregado, por sua iniciativa, se despede ou decide abandonar uma organização, todo o investimento anteriormente feito pela organização nesse empregado poderá estar perdido. Para além disso, há o risco de que o referido *talento* acabe por ser contratado por uma organização concorrente. Importa, no entanto, realçar que o interesse em investigar o comprometimento não surge no contexto actual, mas há várias décadas, mais precisamente num contexto de bem-estar em que os contratos entre empregador e empregado pressupunham, em geral, uma relação de longa duração entre ambos, assim como fazia sentido a noção de carreira profissional. Tratava-se de um contexto em que era relevante os gestores conseguirem identificar os factores que levavam um empregado a abandonar ou a permanecer na organização (Borba, Gomes & Figueiredo, 2008). Neste sentido, o desafio de predizer o que leva um sujeito a permanecer numa empresa ou a deixá-la está no cerne da literatura que trata do comprometimento organizacional. Por isso, também, é compreensível que os estudos sobre o comprometimento com a organização tenham como objectivo predizer as intenções de *turnover* e o absentismo (e.g., Meyer & Allen, 1991; Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974; O'Reilly & Chatman, 1986).

Além da conexão entre comprometimento e *turnover*, no sentido de que trabalhadores comprometidos tendem a permanecer na organização, é relativamente consensual entender o comprometimento como um vínculo psicológico do indivíduo com a sua organização. Porém, a definição das bases em que assenta esse vínculo está longe de ser consensual no seio da literatura da especialidade. Nesta, encontramos, ao mesmo tempo, semelhanças e redundâncias, assim como diferenças significativas. As divergências conceptuais são notórias, como adiante evidenciaremos.

Para além das intenções de *turnover* e do absentismo, os graus de comprometimento e identificação dos colaboradores com as organizações (empresariais ou não) são frequentemente associados a outras atitudes e

comportamentos, tais como satisfação com o trabalho e desempenho (Reichers, 1985). Trata-se de conceitos complexos que remetem para estruturas cognitivas e afectivas, responsáveis por ligar um indivíduo a um determinado grupo ou organização, tendo, por isso, um impacto no colectivo (Meyer, Becker & Van Dick, 2006). Apesar de todas as mudanças recentes na natureza do trabalho e nas relações laborais, o comprometimento e a identificação continuam a exercer um papel central na vida das pessoas e nos resultados da organização como um todo (Van Dick, Becker & Meyer, 2006).

Devido à sua importância, os conceitos de comprometimento e de identificação têm sido intensivamente discutidos ao longo dos já mais de 40 anos de investigação, tendo vindo a ser operacionalizados de diferentes formas. Constatase uma certa ausência de consenso entre os autores que sobre eles se têm debruçado: por vezes, são considerados como sinónimos, mas mais frequentemente são considerados de maneira distinta.¹ Importa ainda realçar que, desde há alguns anos, tem vindo a ser defendida a necessidade de modelos integrados de comprometimento e de identificação, assim como a necessidade de estudar os múltiplos focos e perfis que podem adquirir nas organizações (e. g., Reichers, 1985; Van Dick, Becker & Meyer, 2006; Wasti, 2004). Para melhor compreender estes conceitos e as suas implicações no trabalho, importa debruçarmo-nos sobre a evolução da investigação a respeito de cada um deles e termos em conta os esforços realizados para os distinguir. A essa tarefa dedicar-nos-emos de seguida.

1. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: COMPORTAMENTO OU ATITUDE? OU ATITUDE E COMPORTAMENTO?

Uma das primeiras conceptualizações sobre comprometimento organizacional surgiu na década de 60, quando Becker (1960) propôs a sua

¹ Para mais detalhes, podem consultar-se as seguintes meta-análises: Mathieu e Zajac (1990); Meyer, Stanley, Herscovitch e Topolnytsky (2002); Riketta (2005); e a revisão sobre identificação organizacional feita por Edwards (2005).

“side-bets theory”. Para este autor, o termo, que era frequentemente mencionado por sociólogos como uma variável independente, explicativa de certos tipos de comportamento, carecia de uma mais precisa definição. Deste modo, Becker sugeriu que o comprometimento consistiria num curso de acção, numa linha consistente de actividade, na qual alguém se envolve devido às vantagens que daí pode obter. Neste sentido, pode entender-se como um constructo unidimensional, relacionado com comportamentos anteriores e que implica: (1) acções prévias demarcando alguns interesses originais relacionados com uma linha orientadora de acção; (2) reconhecimento desses interesses; (3) a resultante linha orientadora de acção.

Ao longo dos anos, diversos autores propuseram novas conceptualizações para o comprometimento organizacional seguindo a mesma ideia básica de *side bets* sugerida por Becker. Um exemplo é a proposta de Hrebiniak e Alutto (1972), segundo a qual o comprometimento seria um fenómeno estrutural, resultante de transacções entre o indivíduo e a organização e de alterações nas trocas e investimentos realizados ao longo do tempo. Deste modo, quanto mais favoráveis e abundantes fossem as trocas realizadas, maior seria o comprometimento. De uma maneira geral, esta perspectiva indica que os colaboradores abandonam (ou não) a organização em função dos benefícios que obtêm. Por exemplo, um desejo de estabilidade sustenta uma decisão de permanecer na empresa.

Já Salancik (1977) considera o comprometimento como um estado através do qual o indivíduo se liga a uma organização por meio de acções, baseadas em crenças ou convicções que sustentam as suas actividades e o seu próprio envolvimento. Três características do comportamento vinculariam os indivíduos aos seus actos e induziriam o comprometimento: a visibilidade dum comportamento (o grau em que pode ser observado por outras pessoas); a irrevocabilidade dum comportamento (ou o facto de este não poder ser alterado); e a intenção (que liga o acto à pessoa e a motiva a aceitar as consequências do seu acto).

Além das conceptualizações em torno da proposta de Becker, durante os anos 70, diversos autores desenvolveram outras perspectivas sobre o comprometimento organizacional, sendo de destacar o *lifetime commitment*, proposto por Marsh e Mannari (1971) (emergente no contexto de

investigações realizadas no sector industrial japonês), e principalmente a dimensão afectiva.

Na mesma década, Buchanan (1974) sugeriu que o comprometimento seria um vínculo afectivo às metas e valores de uma organização, ao papel de cada pessoa em relação à organização como um todo e independente do seu valor instrumental. Metodologicamente, o autor considerou três componentes, mensuráveis através de três escalas: (1) identificação ou adopção das metas e valores da organização; (2) envolvimento ou imersão psicológica nas actividades relacionadas com funções ou papéis organizacionais; (3) lealdade ou sentimento de afeição pela organização.

Mowday, Steers e Porter (1979) definiram o comprometimento como a força relativa da identificação do indivíduo com a organização e do seu envolvimento com a mesma. Neste sentido, o comprometimento possui três componentes: (1) forte crença e aceitação dos valores e metas da organização; (2) desejo de fazer esforços em benefício da organização; (3) intenso desejo de manter-se como seu membro. A partir desta teoria foi proposto o Questionário de Comprometimento Organizacional (QCO), uma escala de 15 itens destinada a mensurar os três aspectos do comprometimento. Este questionário foi intensivamente aplicado em diversas investigações desde o final dos anos 70 e durante os anos 80, apesar das críticas relacionadas com o facto de nele serem utilizados como indicadores do constructo alguns itens que, na verdade, estariam mais relacionados com as suas consequências, como, por exemplo, a intenção de abandonar a organização (Reichers, 1985).

Considerando o conhecimento acumulado em relação ao comprometimento, Mowday, Porter e Steers (1982) propuseram uma distinção entre comprometimento como atitude e o comprometimento como comportamento. O primeiro reflectiria mais a identificação com as metas e valores da empresa e o desejo de se esforçar para atingi-los, enquanto o segundo estaria mais relacionado com a atribuição de uma ligação efectuada pelos indivíduos relativamente aos seus comportamentos (Reichers, 1985).

Em 1983, Morrow realizou uma análise detalhada das diferentes conceptualizações de comprometimento organizacional existentes, concluindo que estas se caracterizavam por uma grande redundância. Por outras palavras,

embora o conceito tenha sido intensivamente investigado e conceptualizado de diversas maneiras ao longo de anos de investigações, muitos autores pareciam optar por desenvolver a sua própria definição de comprometimento organizacional, ao invés de tomarem por referência as conceptualizações já existentes. A autora considerava ainda que um dos caminhos a ser seguido pela investigação neste domínio deveria ser a análise dos diferentes focos do comprometimento e a formulação do conceito resultante desta perspectiva.

Reichers (1985), no artigo *A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment*, não apenas se propôs atribuir sentido a tantas conceptualizações sobre o constructo, como também reforçou que este deveria ser analisado como um conceito de múltiplos focos, um processo de identificação com as metas dos inúmeros *stakeholders* da organização (e.g. gestão de topo, clientes, sindicatos, o público em geral).

O'Reilly e Chatman (1986) consideraram que, embora o termo comprometimento tivesse sido frequentemente usado para nomear o processo de vinculação do indivíduo à organização e o vínculo propriamente dito, este último, o vínculo propriamente dito, seria de facto o aspecto nuclear e que deveria suscitar maior interesse. Desta forma, tornar-se-ia necessário destacar os antecedentes e consequentes do comprometimento para entender como se opera esta vinculação. Neste contexto, um dos mais importantes mecanismos a considerar seria o processo de identificação com atitudes, valores e metas da organização. Desta forma, os autores definem o comprometimento como o vínculo psicológico existente entre a pessoa e a organização que reflecte o grau em que uma dada pessoa internaliza ou adopta as perspectivas de uma dada organização. O comprometimento assim definido comportaria três dimensões: (1) aceitação ou envolvimento instrumental resultante de retribuições extrínsecas específicas; (2) identificação ou envolvimento baseado no desejo de afiliação; (3) internalização ou envolvimento baseado na congruência entre valores individuais e organizacionais.

Nos anos 90 surge uma primeira tentativa de construção de um modelo integrado de comprometimento organizacional. Meyer e Allen (1991) propuseram o modelo dos três componentes que incorporava tanto as perspectivas atitudinais quanto as comportamentais, sendo entendidas como

complementares. O modelo expande o conceito de comprometimento para incluir não apenas a congruência de valores, mas também o desejo, a necessidade e a obrigação de continuar a fazer parte da organização. Deste modo, o comprometimento é definido como um estado psicológico, um esquema mental, uma variável que explicaria o elo entre indivíduo e organização. O conceito possui três dimensões: comprometimento afectivo (desejo de fazer parte da organização), comprometimento de continuidade (necessidade de permanecer na organização) e comprometimento normativo (dever de permanecer na organização).

O comprometimento afectivo seria resultante de experiências positivas relacionadas com o trabalho, implicando uma forte componente emocional, uma elevada identificação com as metas e valores da organização e o desejo de fazer parte dela. O comprometimento de continuidade (permanência) refere-se à avaliação que o indivíduo faz dos custos associados ao acto de abandonar a empresa. No comprometimento normativo, o principal sentimento envolvido é fruto de pressões normativas, influências culturais familiares ou do processo de socialização vivenciado aquando do ingresso na organização. Três escalas foram criadas para mensurar cada uma destas dimensões: Escala de Comprometimento Afectivo, Escala de Comprometimento de Continuidade e Escala de Comprometimento Normativo. Desde a sua construção, este modelo tem sido adoptado ou referenciado por inúmeros investigadores (Wasti, 2004).

2. A IDENTIFICAÇÃO COMO DETERMINANTE DA FORMA COMO O INDIVÍDUO SE POSICIONA E DEFINE NUMA DADA ORGANIZAÇÃO

2.1. *PROCESSOS DE FORMAÇÃO DA IDENTIFICAÇÃO COM A ORGANIZAÇÃO*

De acordo com Edwards (2005), a identificação tornou-se um conceito central no estudo da relação que os indivíduos estabelecem com as organizações em que trabalham. Ainda segundo este autor, trata-se de um estado psicológico chave que reflecte o elo existente entre indivíduo e

organização e que detém elevado potencial explicativo e permite a predição de atitudes e comportamentos relevantes, de entre os quais se podem referir, a título de exemplo, os esforços e a tomada de decisão a favor dos interesses da organização, a permanência nela e os processos cooperativos nela empreendidos.

No entanto, apesar desta importância, a conceptualização da identificação organizacional também tem sido controversa. Ashforth, Harrison e Corley (2008) salientam que é possível encontrar na literatura concepções mais restritivas ou mais abrangentes sobre a identificação. As primeiras descrevem a identificação como a percepção que o indivíduo tem de ser membro de uma organização, a importância que a este facto atribui e o sentimento que a este respeito desenvolve. Assim sendo, há a considerar o envolvimento de dimensões cognitivas e afectivas. As segundas, as concepções mais abrangentes, para além do que caracteriza as primeiras, incluiriam outros conteúdos, como a congruência de valores, metas, crenças e o desejo de agir em benefício da organização.

As primeiras conceptualizações sobre a relação entre empregado e organização que consideraram a identificação datam do final da década de 50 e início da década de 60. Em 1958, Kelman definiu o conceito como um processo que ocorre quando um indivíduo aceita a influência da organização porque deseja com ela estabelecer e manter uma relação de auto-definição satisfatória. Brown (1969), cerca de dez anos depois, definiu identificação neste mesmo sentido, como uma forma de se definir numa relação e que depende da satisfação e do alcance antecipado de objectivos ou metas. Mas, desde o final da década de setenta, as teorias ou modelos com maior influência sobre a identificação organizacional são a Teoria da Identidade Social e a Teoria da Auto-Categorização (Ashforth, Harrison & Corley, 2008).

De acordo com Tajfel e Turner (1979), a forma como cada um se posiciona e se define tem que ver com a identidade pessoal e a identidade social. A primeira envolve características idiossincráticas, como traços de personalidade, interesses, atributos físicos, etc.; a segunda é resultante do conhecimento que o indivíduo tem a respeito da sua pertença a um ou mais grupos sociais, acrescido do valor e do significado emocional associados a essa pertença.

A identidade social ocorre porque os indivíduos têm a tendência de se classificarem a si próprios e aos demais em diferentes categorias sociais (como gênero, religião, idade, etc.), recorrendo, portanto, a diferentes categorizações. De acordo com Ashforth e Mael (1989), trata-se de uma forma instrumental de os indivíduos se auto-definirem e de definirem os outros, bem como de se posicionarem no ambiente onde vivem.

Tajfel (1978) definiu três componentes para a identificação social: (1) um componente cognitivo, que consiste no conhecimento que um indivíduo tem de que pertence a um grupo; (2) um componente afectivo, que descreve o vínculo emocional a esse grupo; (3) e um componente avaliativo que consiste no valor que o indivíduo atribui ao grupo a que pertence. O processo de identificação social como acima descrito tem uma importante base perceptiva ou cognitiva.

Adoptando e adaptando a teoria da identidade social, Ashforth e Mael (1989) definiram a identificação organizacional como uma forma específica de identificação social, enfatizando a sua dimensão cognitiva. A organização seria uma categoria social que possui características percebidas como prototípicas por parte dos seus membros. Os autores consideram que a identificação traduziria uma percepção de unicidade com a organização a um ponto em que o indivíduo experiencia o sucesso ou o fracasso da mesma como sendo o seu próprio sucesso ou fracasso.

Durante os anos 90, outros autores deram o seu contributo para a investigação neste campo. Van Dick (2001) considera que a dimensão cognitiva da identificação é relevante para a sua distinção face a outros conceitos correlatos, de entre os quais destaca os de comprometimento organizacional e envolvimento organizacional. No entanto, tal não significa que o componente afectivo deva ou possa ser ignorado. Van Dick, Wagner, Stellmacher e Christ (2004) destacam os componentes afectivos, cognitivos e valorativos da identificação e realçam o facto de os resultados de algumas investigações conduzirem a uma dimensão comportamental. Assim, à semelhança do ocorrido em definições anteriormente citadas, o componente cognitivo relaciona-se com o conhecimento que o indivíduo possui de integrar um determinado grupo; o afectivo com o vínculo emocional

com ele estabelecido; e o avaliativo ou valorativo com o valor atribuído ao grupo em questão. No referente à dimensão comportamental, esta relaciona-se com a participação do indivíduo em acções relevantes para o grupo a que pertence.

Rousseau (1998) contribui para o aprofundamento do conhecimento nesta área desenvolvendo uma conceptualização de identificação organizacional que se diferencia das anteriores e que constitui um contributo relevante. A identificação é definida como um estado cognitivo da pessoa (self) em relação à organização e, de uma forma geral, envolve a percepção de pertença à organização. Porém, a autora distingue dois tipos de identificação: a “situada” e a profunda. A primeira consiste num tipo de identificação relacionada com pistas situacionais que indicam ao indivíduo até que ponto os seus esforços contribuem para a organização. Constitui uma resposta imediata ao ambiente e é mais provável que ocorra quando as referidas pistas apontam para interesses comuns e para resultados que possam ser partilhados por indivíduos e organizações. Da mesma forma que ocorre, igualmente desaparece quando as pistas situacionais são removidas. O segundo tipo consiste num nível de identificação mais profundo, que acontece quando as experiências oriundas do relacionamento entre indivíduo e organização são significativas para o indivíduo e conduzem a modelos mentais susceptíveis de exercer influência no seu auto-conceito.

2.2. GRANDES AMBIGUIDADES

Tal como temos vindo a descrever, o comprometimento e a identificação organizacionais têm vindo a ser conceptualizados e operacionalizados de formas muito semelhantes. Por vezes são mesmo considerados sinónimos, como pode constatar-se em algumas das conceptualizações mais clássicas (por exemplo, em Mowday, Steers & Porter (1979)); outras vezes o comprometimento é visto claramente como um curso de acção, como nas primeiras conceptualizações de Becker (1960), e a identificação é perspectivada destacando-se a sua dimensão cognitiva, como no caso de Ashforth e Mael

(1989). A verdade é que tem sido difícil distinguir os dois conceitos, pois ambos podem ser considerados elos psicológicos que ligam o indivíduo à organização (Van Knippenberg & Sleebos, 2006).

Riketta (2005) e Edwards (2005) consideram que a correlação entre os constructos é em grande medida influenciada pela forma como são definidos e operacionalizados. Nesta linha de pensamento, quanto mais distintos conceptualmente, menos “sobrepostas” seriam as suas medidas.

Vários autores consideram que o traço mais marcante da identificação (e que possibilita a sua distinção face ao comprometimento) é o facto de estar relacionada com o auto-conceito do indivíduo. Neste contexto, Ashforth e Mael (1989) referem que a identificação está direccionada para uma dada organização e tem que ver com a forma como uma pessoa se define perante a mesma, o mesmo não sucedendo no comprometimento. De facto, os valores de uma empresa podem ser comuns a outras e as escalas de comprometimento recorrem, habitualmente, a expressões genéricas, não solicitando aos respondentes que limitem as suas respostas aos valores específicos da organização em que trabalham. Assim, uma pessoa pode apresentar respostas que indiquem um elevado nível de comprometimento, não porque perceba com clareza uma similaridade entre si e a organização, mas porque esta é instrumental para a sua carreira e os seus objectivos pessoais. Por outro lado, um indivíduo identificado com uma dada organização, experiencia um sentimento de perda psicológica se, por qualquer razão, a tiver que abandonar.

Na mesma linha de pensamento, Meyer, Becker e Van Dick (2006) igualmente referem que a diferença mais importante entre comprometimento e identificação se relaciona com os esquemas mentais que subjazem a cada um dos conceitos. No caso da identidade social, este esquema cognitivo relaciona-se com o sentido do eu e com a similaridade que a pessoa percepçiona existir entre si e o colectivo em questão. Este sentido do eu ou identidade do próprio inclui a consciência das características partilhadas, o valor que se lhes atribui e os afectos positivos ou negativos que a elas surgem associados, como vergonha, orgulho, etc. O esquema cognitivo associado ao comprometimento reflecte a força da ligação entre o indivíduo e um curso de acção relevante para a consecução de objectivos organizacionais importantes, tais como metas colectivas. Os elementos cognitivos

incluiriam os termos sobre os quais este comprometimento se sustenta e as suas bases, como a congruência de valores, obrigação, custos de saída percebidos, etc. Os elementos afectivos variam em função dos cognitivos e incluem graus diferenciados de felicidade ou tristeza (comprometimento afectivo), segurança ou ansiedade (permanência) e orgulho ou culpa (normativo) (Meyer & Allen, 1991).

Van Knippenberg e Sleebos (2006) também destacam que a percepção de pertença como parte integrante do auto-conceito do indivíduo é o traço mais distintivo entre comprometimento e identificação. De acordo com os autores, quanto mais os indivíduos se identificam com uma organização, mais os valores, normas e interesses desta são incorporados no auto-conceito do indivíduo e mais este tende a desenvolver um comportamento colaborativo. Por outro lado, o comprometimento seria muito mais contingente a processos de troca ou intercâmbio social.

A nível operacional, Edwards (2005) explica que em diferentes investigações as mesmas palavras têm sido utilizadas para descrever conceitos diferentes, como vínculo, sentimento de pertença, pertença, afeição, congruência de valores e metas, lealdade, etc. Segundo este autor, as similaridades ficam em parte a dever-se ao facto de ambos os conceitos descreverem aspectos psicológicos muito semelhantes, existindo conceptualizações de comprometimento organizacional que integram a própria identificação. O autor em questão refere que poderia fazer mais sentido distinguir comprometimento e identificação dizendo que o primeiro inclui o segundo.

3. PARA UMA INTEGRAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO SOBRE COMPROMETIMENTO E IDENTIFICAÇÃO

Quijano, Navajo e Cornejo (2000) foram dos primeiros autores a conceptualizar e operacionalizar o comprometimento e a identificação de maneira integrada, procurando destacar diferenças e simultaneamente integrar as perspectivas teóricas desenvolvidas sobre os dois conceitos.

O modelo de comprometimento e identificação proposto pelos autores e que sustenta o Inventário de Comprometimento e Identificação (ICI)

integra uma ferramenta mais ampla, designada pelos autores por Auditoria do Sistema Humano (ASH) (Quijano, 2006). A ASH inclui um modelo teórico e um conjunto de ferramentas idealizado para avaliar a qualidade dos recursos humanos de uma organização, ou seja, o resultado a nível individual, grupal e organizacional dos sistemas e práticas de recursos humanos operados pelas empresas.

Neste contexto, o comprometimento é considerado um tipo de vínculo psicológico desenvolvido pelo colaborador relativamente à organização e integra as perspectivas atitudinais e comportamentais. Enquanto atitude, o comprometimento é baseado em crenças, processos avaliativos, sentimentos e comportamentos anteriores; o comportamento é, ao mesmo tempo, resultado do comprometimento e um indicador inferencial do mesmo. Os autores integram igualmente as perspectivas instrumentais (de cálculo) e afectivas do comprometimento, ao considerarem as suas raízes na necessidade e também nos sentimentos desenvolvidos em relação à empresa. Desta forma, para os autores o comprometimento organizacional comporta quatro dimensões: afectiva e de valores, configurando ambas o comprometimento pessoal; troca e necessidade, configurando aquele que é designado por comprometimento instrumental. Por outro lado, a identificação é igualmente considerada um tipo de vínculo com a organização, com grande similaridade com o comprometimento pessoal, mas que o excede e complementa em algumas dimensões. Ela implica cognição, afecto e desejo, dimensões que os autores denominam categorização (ter sentido de pertença), orgulho (auto-estima por ser parte da empresa) e coesão (desejo de continuar a pertencer à organização ao longo do tempo).

Outros modelos integrados têm sido ainda propostos. Meyer, Becker e Van Dick (2006) consideram que um conhecimento mais profundo das identidades colectivas pode trazer muitos benefícios para uma melhor compreensão dos processos de desenvolvimento do comprometimento. De uma maneira geral, a identificação poderia levar não somente ao comprometimento afectivo, mas também a outras formas de comprometimento, dependendo do tipo de identificação envolvido. Por exemplo, tomando por base o modelo de comprometimento proposto por Meyer e Allen (1991) e o modelo de identificação proposto por Rousseau (1998), os autores sugerem

que identificações situadas, por serem mais dependentes de pistas e contingências do ambiente e por isto de carácter mais temporário, estariam relacionadas com o comprometimento de troca. Neste caso, o foco da relação entre colaborador e organização está muito mais direccionado para benefícios de curto prazo, e o comprometimento de troca incluiria aspectos do comprometimento de continuidade e aspectos do comprometimento normativo, mais voltados para a necessidade de compatibilizar expectativas. Por outro lado, formas de identificação mais profundas levariam ao comprometimento baseado em valores. Este tipo de comprometimento incluiria o comprometimento afectivo e aspectos do comprometimento normativo, o qual reflecte a obrigação de atingir resultados valorizados.

4. FOCOS DE COMPROMETIMENTO E DE IDENTIFICAÇÃO. PERFIS DE COMPROMETIMENTO.

Não são de origem recente as questões concernentes aos diferentes focos que o comprometimento e a identificação podem ter no contexto de trabalho. Tal como anteriormente referimos, a necessidade de se investigar os focos do comprometimento já havia sido destacada por Morrow (1983) e Reichers (1985). Este último autor considera que as organizações não são entidades monolíticas ou indiferenciadas, sendo antes compostas por vários constituintes internos e externos. Neste contexto, o comprometimento organizacional resulta numa síntese de múltiplos comprometimentos em vários graus, com vários grupos que compõem a organização e envolvendo múltiplas identificações com estes múltiplos constituintes. Estas diversas identificações e distintos comprometimentos nem sempre são facilmente equacionados. De facto, por vezes podem estar em conflito, uma vez que pode não haver acordo entre metas e valores partilhados por diferentes *stakeholders*, como a gestão de topo, os colaboradores, as equipas de trabalho, os clientes, os sindicatos, etc.

Seguindo esta linha, Van Knippenberg e Van Schie (2000) destacam que de entre os múltiplos constituintes organizacionais, as equipas exerceriam um papel importante no processo de identificação e nos resultados que

este pode trazer para a organização. Dito de outro modo, a identificação com estas equipas seria mais forte do que a identificação com a organização como um todo e apresentaria correlações mais elevadas com alguns dos indicadores de desempenho organizacional, tais como turnover, satisfação com o trabalho, envolvimento e motivação. Destaca-se, assim, a necessidade de se estar atento aos múltiplos focos de identificação e o facto de que fomentar a identificação a nível grupal pode, por vezes, ser mais simples, como em intervenções focadas em *teambuilding*, e gerar atitudes e comportamentos que beneficiam a organização como um todo. No entanto, no mesmo estudo, os autores referem que estas intervenções devem ser realizadas com o cuidado necessário para não fomentar demasiada competição entre equipas que possam gerar conflito e dificultar a flexibilidade e mobilidade internas e o funcionamento da organização como um todo.

Van Dick, Wagner, Stellmacher, Christ e Tissington (2005) também aludem às múltiplas identificações dentro do contexto organizacional e salientam que uma pessoa pode estar identificada com a sua própria carreira (nível individual), com diferentes unidades da própria organização, como equipas de trabalho ou departamentos (nível grupal) ou ainda com a organização como um todo (nível organizacional). Em todos estes casos, a identificação apresenta dimensões cognitivas, afectivas, avaliativas e comportamentais. Esta mesma ideia já havia sido explorada num outro artigo de Van Dick et al. (2004), no qual os autores investigam a identificação organizacional num grupo de professores de escolas da Alemanha e constataam que estes profissionais distinguem os diferentes tipos de identificação e que estes estão relacionados com diferentes resultados do seu trabalho.

Além da importância dos diferentes focos do comprometimento e da identificação, a investigação na área também se tem centrado sobre a importância dos diferentes perfis de comprometimento. Tomando-se, mais uma vez, o modelo dos três componentes do comprometimento organizacional proposto por Meyer e Allen (1991), é de supor que quando um indivíduo está comprometido com a sua organização este comprometimento não é “puro”. Antes de mais, é um somatório do comprometimento com os diferentes constituintes da organização, como acima referimos, sendo ainda de considerar a existência de diferentes “intensidades” no que respeita aos

comprometimentos afectivo, de continuidade e de valores. Efectivamente, existem colaboradores que podem, por exemplo, estar vinculados à organização de um modo predominantemente afectivo, enquanto noutros predomina um vínculo de continuidade. Ou seja, dependendo do indivíduo, das suas identificações, das trocas que realiza e do contexto organizacional, existem diferentes perfis de comprometimento que vão estar relacionados com diferentes resultados organizacionais em termos de atitudes e comportamentos. Meyer e Herscovitch (2001) chamam a atenção para a necessidade de se investigar as combinações dos três componentes do comprometimento e como estes se relacionam com os comportamentos organizacionais resultantes. Referem, por exemplo, que os comprometimentos afectivo e normativo estariam mais relacionados com a performance e os comportamentos de cidadania organizacional. Já os colaboradores que se vinculam com base no comprometimento de continuidade não estariam dispostos a fazer mais do que o esperado pela organização. Gellatly, Meyer e Luchak (2006) investigaram os pressupostos de Meyer e Herscovitch (2001) e concluíram que as intenções de permanecer na empresa ocorrem em todos os três perfis “puros” de comprometimento, sendo mais elevadas no caso dos comprometimentos afectivo e normativo. No entanto, os comportamentos de cidadania organizacional seriam mais frequentes em colaboradores com um mais elevado comprometimento afectivo.

Wasti (2004), tendo-se também interessado pelos perfis de comprometimento propostos por Meyer e Herscovitch (2001), utilizou análises de clusters com o objectivo de identificar possíveis perfis e os seus resultados no ambiente de trabalho. Os resultados da investigação realizada apontam para a existência, em contextos organizacionais, de seis perfis que se relacionam de maneira distinta com diversos comportamentos organizacionais.

5. COMPROMETIMENTO E IDENTIFICAÇÃO NO NOVO MUNDO DO TRABALHO

A nova ordem económica mundial e o conseqüente ambiente competitivo e dinâmico no qual as organizações estão inseridas têm conduzido a uma completa transformação na estrutura das mesmas, nas relações de trabalho

e, conseqüentemente, no comportamento organizacional. Esta temática tem sido referida por alguns autores (Gracia, Martínez-Tur & Peiró, 2001; Rousseau, 1997) que procuram enumerar quais as mudanças mais marcantes e os seus efeitos nos diversos níveis da organização.

Segundo Rousseau (1996;1997), a transição que as organizações hoje vivem implica passar de uma estrutura hierárquica rígida para uma mais flexível; procurar que as actividades antes repetitivas e monótonas sejam enriquecidas; que ambientes antes estruturados em postos de trabalho sejam cada vez mais estruturados sobre e para o conhecimento; que as carreiras antes focadas numa única organização se reorientem para carreiras sem fronteiras e baseadas nos recursos individuais; e estruturas de trabalho conduzidas por regras evoluam para modelos nos quais os indivíduos sejam chamados a construir as regras do trabalho em equipa. Neste novo modelo económico e, logo, organizacional, as barreiras são fluidas, não apenas entre as equipas de trabalho dentro da organização, cada vez mais inter-funcionais, mas também entre as próprias organizações, cada vez mais sujeitas a fusões, *joint ventures*, estruturas em redes e *outsourcing*.

Tendo em consideração as diversas conceptualizações e operacionalizações até agora apresentadas, não é difícil admitir a ocorrência de importantes mudanças nos processos de identificação e comprometimento e na forma como podem ser incentivados os diferentes actores organizacionais a identificarem-se e a comprometerem-se com a organização e com a sua equipa de trabalho. De facto, os elementos que emergem das percepções e expectativas dos indivíduos em relação à sua organização são fundamentais para explicar como estes a entendem, compreendem as suas metas, a ela se vinculam e a ela passam a dedicar os seus próprios esforços para a consecução dos objectivos colectivos. É conhecendo a organização e construindo uma imagem sobre ela que se colocam em prática processos de identificação, troca, aceitação de normas e valores que estão na base do comprometimento.

O artigo de Meyer, Allen e Topolnytsky (1998) *Commitment in a changing world of work* é uma referência interessante e relevante para melhor se compreenderem as implicações da nova ordem económica sobre o vínculo entre colaboradores e organizações. Os autores salientam que entender as mudanças no comprometimento se torna importante não apenas por este ser um dos

preditores do *turnover*, mas sobretudo por o comprometimento estar fortemente ligado a outros tipos de comportamento organizacional, determinantes do modo como o colaborador dedica o seu tempo dentro da organização, com consequências ao nível da motivação, dos comportamentos de cidadania organizacional e, logo, da performance organizacional como um todo.

A primeira transformação observada é a mudança nos perfis de comprometimento, que muito se alteram em organizações que passam por processos profundos de mudança, como o *downsizing*. Numa situação de insegurança, o componente de continuidade ou permanência pode tender a fortalecer-se face aos demais, se o mercado de trabalho é percebido como apresentando poucas ofertas. O vínculo tende, assim, a fortalecer-se mais pela necessidade do que pela identificação. No que diz respeito ao comprometimento afectivo, este pode aumentar, caso as mudanças ocorridas tenham como efeito um aumento da importância atribuída aos colaboradores. No entanto, caso tenham sido geradas experiências menos positivas, ambíguas ou conflituosas, este componente do comprometimento pode diminuir. Por fim, o comprometimento normativo pode aumentar se os colaboradores que sobrevivem, por exemplo, à situação de crise tiverem recebido formação e sido alvo de investimentos por parte da organização, podendo, contudo, decrescer caso experienciem sentimentos de culpa por terem sobrevivido a despedimentos em larga escala, por exemplo.

Por tudo o que tem vindo a dizer-se, é clara a dificuldade de conseguir alcançar e manter elevados os níveis de identificação e comprometimento entre colaboradores e organizações. Neste contexto, Allen, Meyer e Topolnytsky (1998) enfatizam a importância de se considerarem os múltiplos focos do comprometimento e o modo como estes se relacionam, na medida em que uma possibilidade ao dispor das organizações seria estimular o comprometimento em distintos focos, tais como equipas de trabalho ou unidades da organização. Esta questão dos múltiplos focos do comprometimento tem dado origem a outros desenvolvimentos recentes. Assim, por exemplo, Stinglhamber et al. (2002) testaram o poder de generalização do modelo de três componentes do comprometimento a cinco diferentes focos: organização, equipa, liderança, carreira e cliente. E, no que diz respeito

aos preditores dos diferentes focos do comprometimento, alguns estudos apontam para diferenças significativas. Assim, Bishop e Scott (2000) realizaram uma investigação tendo como objectivo comparar o comprometimento com a organização e com a equipa de trabalho e encontraram diferentes preditores para os respectivos focos. Os resultados do trabalho desses autores indicaram que a satisfação com os colegas está mais fortemente relacionada com o comprometimento com a equipa, enquanto a satisfação com o supervisor e os conflitos relacionados com recursos estão mais relacionados com o comprometimento com a organização. Estes resultados sugerem que a análise de diferentes alvos em relação aos quais o comprometimento se dirige deverá levar a investigação a especificar quais os factores que estão envolvidos em cada um dos casos considerados. Esta tendência é particularmente visível no estudo do vínculo das equipas de trabalho. O trabalho de Porter (2005), por exemplo, propõe um modelo que relaciona uma determinada característica dos grupos, mais especificamente a sua orientação (por um lado, a orientação para aprendizagem e, por outro, a orientação para o desempenho), e submete-o a confirmação empírica. Como resultado mais saliente, o autor identifica relações estatisticamente significativas entre essas características e o desenvolvimento do comprometimento com a equipa de trabalho, tendo também especificado diferentes mediadores para uma ou outra orientação.

Outras tendências actuais podem ser apontadas no domínio da investigação sobre comprometimento. O aperfeiçoamento dos instrumentos de medida continua a constituir um importante tema de investigação e a discussão conceptual persiste e dá origem a acesos debates. Assim, ainda que alguns autores considerem a questão da dimensionalidade do constructo como algo que está resolvido, para outros esta continua a não ser pacífica. Neste contexto, Solinger, Olffen e Roe (2008) deram um novo impulso ao debate ao criticarem o modelo hegemónico dos três componentes, defendendo uma visão unidimensional do comprometimento. As questões levantadas por estes autores aparecem devidamente fundamentadas, exigindo uma reflexão ponderada.

Da exposição aqui efectuada decorre que estamos perante um tema de investigação que se reveste de alguma complexidade. Admitindo como ponto

de partida que a identificação e o comprometimento podem ser abordados com múltiplos focos e intensidades, então, o desafio que se coloca a investigadores e a gestores poderá ser traduzido nos seguintes termos: como lidar com potenciais conflitos entre múltiplas identificações e múltiplos compromettimentos no contexto organizacional? E se, a par da investigação, também a intervenção for objecto de atenção, então, valerá a pena relacionar comprometimento e identificação com o papel dos líderes e salientar a importância da liderança transformacional. Os gestores que são líderes mais facilmente conseguem que os trabalhadores se sintam comprometidos com a sua tarefa, identificados com a sua equipa e empenhados ou comprometidos com a organização em que trabalham. Perante um contexto em transformação, a capacidade de compatibilizar objectivos, despertar confiança junto dos colaboradores, suscitar entusiasmo em relação a um projecto comum, motivar as pessoas e encorajar as suas iniciativas, fazendo com que essas pessoas se sintam capazes e ajudando-as a conseguir, poderá constituir uma vantagem. Constitui também um desafio para investigações futuras.

BIBLIOGRAFIA

- Ashforth, B.E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *The Academy of Management Review*, 14, 1, 20-39.
- Ashforth, B.E., Harrison, S.H., & Corley, K.G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34, 3, 325-374.
- Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Bishop, JW, & Dow Scott, K. (2000). An examination of organizational and team commitment in a self-directed team environment. *Journal of Applied Psychology*, 85, 439-450.
- Borba, D., Gomes, A. D. & Figueiredo, C. (2008). Comprometimento organizacional, envolvimento na tarefa e participação: relações, diferenças e implicações. *Psicologica*, 47, 183-200.
- Brown, M. (1969). Identification and some conditions of organizational involvement. *Administrative Science Quarterly*, 14, 346-355.
- Brown, R. (1996). Organizational commitment: Clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 230-251.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 19, 4, 533-595.
- Edwards, M.R. (2005). Organizational identification: A conceptual and operational review. *International Journal of Management Review*, 7, 4, 207-230.
- Gautam, T., Van Dick, R., & Wagner, U. (2004). **Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts.** *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 301-315.

- Gellatly, I.R., Meyer, J.P., & Luchak, A.A. (2006) Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors: A test of Meyer and Herscovitch's propositions. In *Journal of Vocational Behavior*, 69, 331-345.
- Gracia, F.J., Martínez-Tur, V. y Peiró, J.M. (2001). Tendencias y controversias en el futuro de la gestión y del desarrollo de los recursos humanos. En E. Agulló y A. Obejero (Coord.), *Trabajo, individuo y sociedad. Perspectivas psicosociológicas sobre el futuro del trabajo*. Madrid: Pirámide.
- Hrebiniak, L.G., & Alutto, J.A. (1972). Personal and role related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17, 555-573.
- Kelman, H.C. (1958). Compliance, identification and internalization: Three process of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 51-60.
- Luchak, A.A., & Gellatly, I.R. (2007). A comparison of linear and nonlinear relations between organizational commitment and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 92, 3, 786-793.
- Marsh, R.M., & Mannari, H. (1971). Lifetime commitment in Japan: Roles, norms and values. *The American Journal of Sociology*, 76, 5, 795-812.
- Mathieu, J.E, & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 2, 171-194.
- Meyer, J.P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J.P. & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 1, 61-89.
- Meyer, J.P., Allen, N., & Topolnytsky, L. (1998). Commitment in a changing world of work. *Canadian Psychology*, 39, 83-93.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Meyer, J.P.; Becker, T.E.; & Van Dick, R. (2006). Social identities and commitments at work: Toward an integrative model. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 665-683.
- Morrow, P.C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8, 486-500.
- Mowday, R. T., Porter, L. M., & Steers, R. M. (1982) *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Mowday, R.T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8, 4, 387-401.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 3, 492-499.
- Porter, C.O.L.H. (2005). Goal Orientation: Effects on Backing Up Behavior, Performance, Efficacy, and Commitment in Teams. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 811-818.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Quijano, S. (2006). *Dirección de recursos humanos y consultoría en las organizaciones*. Barcelona: Icaria.
- Quijano, S., Navarro, J., & Cornejo, J.M. (2000). Un modelo integrado de compromiso e identificación con la organización: Análisis del cuestionario ASH-ICI. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 10, 2, 27-61.

- Reichers, A.E. (1985). A review and conceptualization of organizational commitment. *Academy Management Review*, 10, 3, 465-476.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358-384.
- Riketta, M., & Van Dick, R. (2005). Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of work-group versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 490-510.
- Rousseau, D.M. (1996) Looking back on organizations in action from the new organizational era. *Personal Psychology*, Vol 49, 776-779.
- Rousseau, D.M. (1997) Organizational behavior in the new organizational era. *Annual Review of Psychology*, Vol 48, 515-546.
- Rousseau, D.M. (1998). Why workers still identify with organizations. *Journal of Organizational Behaviour*, 19, 217-233.
- Salancik, G.R. (1977) Commitment is too easy! *Organizational Dynamics*, 62-80.
- Solinger, O., Olfen, W. & Roe, R. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 70-83.
- Stinglhamber, F, Bentein, K., e Vandenberghe, c. (2002). Extension of the Three-Component model of commitment to five foci: Development of measures and substantive test. *European Journal of Psychological Assessment*, 18, 123-138.
- Tajfel, H. (Ed.). (1978). Social categorization, social identity and social comparison. In *Differentiation between social groups: Studies in social psychology in intergroup relations*. London: Academic Press.
- Tajfel, H., & Turner, J.C. (1979) An integrative theory of intergroup conflict. In Austin, W.G., & Worchel, S. (Eds.). *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33-47). Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Van Dick, R. (2001). Identification in organizational contexts: Linking theory and research from social and organization psychology. *International Journal of Management Review*, 13, 4, 265-283.
- Van Dick, R., Becker, T.E., & Meyer, J.P. (2006). Commitment and identification: forms, foci, and future. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 545-548.
- Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J, & Christ, O, & Tissington, P.A. (2005) To be (long) or not be (long): Social identification in organizational contexts. In *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 131, 3, 189-218.
- Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J, & Christ, O. (2004) The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 171-191.
- Van Knippenberg, D., & Sleebos, E. (2006). Organizational identity versus organizational commitment: Self-definition, social exchange and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 571-584.
- Van Knippenberg, D., & Van Schie, E.C.M. (2000) Foci and correlates of organizational identification. In *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 137-147.
- Wasti, S.A. (2004). Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 290-308.