

## O Comprometimento em Organizações Públicas: o Estado da Arte no Brasil

Daniela Barbosa Sousa, Simone P. T. de Mello

### RESUMO

O objetivo deste estudo é analisar a produção científica sobre comprometimento organizacional (CO) no setor público brasileiro nos últimos cinco anos, de modo a se ter claro as tendências dos estudos sobre o tema. O foco foi em estudos empíricos, tendo como objeto instituições públicas brasileiras, considerando artigos publicados em periódicos na base de dados SPEEL® - *Scientific Periodicals Electronic Library*. As análises foram realizadas com três focos: conteúdo do artigo, com suas contribuições no que tange à literatura pertinente e metodologia; relações entre comprometimento organizacional e outras categorias de análise; e as limitações e tendências indicadas nas produções. Os resultados revelam 12 artigos. Meyer e Allen (1991) são a referência mais citada e a metodologia predominante é a quantitativa. As categorias que se relacionam com CO são: padrões de modernidade, entrincheiramento organizacional, políticas de gestão de pessoas, satisfação no trabalho, práticas de recursos humanos, engajamento no trabalho, comportamento sustentável e poder. As limitações presentes nas publicações indicam amostras pequenas sem poder de generalização, dificuldades de contato e de acesso aos dados primários e sujeitos investigados. Quanto às tendências futuras há indicações de estudos qualitativos, quanti-quali, comparativos e integrativos, tratando de aspectos individuais, organizacionais e sociais.

**Palavras-chave:** Comprometimento Organizacional. Administração Pública. Administração Pública Brasileira. Comprometimento.

## 1 INTRODUÇÃO

O comprometimento organizacional (CO) tem sido um tema recorrente nos estudos organizacionais, estando associado ao comportamento do(a) trabalhador(a) na organização, usado inclusive para justificar tomadas de decisões. McShane (2013, p. 92), conceituam o comprometimento do colaborador como “a motivação emocional e cognitiva de um indivíduo”, associado ao foco, insistência e determinação demandados por ele, em prol de alcançar objetivos da empresa. Em outras palavras, o grau do envolvimento do trabalhador com o trabalho.

Meyer e Allen (1991, p.66), referência básica quando o assunto é CO, consideram tanto a abordagem comportamental como a atitudinal, pois acreditam que ambas são complementares, ao definirem que o “comprometimento organizacional pode refletir em um desejo (afetivo), uma necessidade (instrumental) e/ou uma obrigação (normativo) para que o funcionário permaneça na organização”. É, portanto, um conceito tridimensional de comprometimento defendido pelos autores.

O ano de 2020, lança um novo desafio para o estudo de CO, tendo em vista que a OMS declarou emergência sanitária de interesse mundial, em decorrência da COVID-19 (MOREIRA; PINHEIRO, 2020). Esse cenário, que tem como prerrogativa o isolamento social, exigiu das organizações uma reorganização no modelo tradicional de trabalho, o que parece afetar diretamente o comprometimento organizacional dos trabalhadores. Logo, é oportuno revisitar o tema em estudos mais recentes, de forma a compreender-se melhor o assunto e suas contribuições tanto para organizações quanto para os trabalhadores, tecendo considerações para estudos futuros que possam ser úteis para situações atuais como o país vive.

## 2 MARCO TEÓRICO

O comportamento do trabalhador na organização é tema recorrente nos estudos organizacionais e mais especificamente na área de gestão de pessoas. A principal razão de estudos sobre CO, uma das áreas do comportamento organizacional é compreender os vínculos existentes entre o trabalhador e a organização e, a partir daí, mapear como podem ser geradas melhorias no desempenho tanto de um quanto de outro.

Os laços que o trabalhador estabelece com a organização revelam-se relevantes tendo em vista o reflexo desses na produtividade do trabalhador e da organização. Tais vínculos, contribuem para uma melhor compreensão das relações que se constituem no campo do trabalho. Conforme Rodrigues e Bastos (2013, p. 145-146), essas conexões influenciam muitas “[...] dimensões da dinâmica organizacional com impactos que podem ser positivos ou não, tanto na qualidade de vida dos indivíduos quanto na produtividade, efetividade e competitividade da organização”.

O CO dos trabalhadores é um desses vínculos, e no campo organizacional é considerado importante para obter-se melhor qualidade do desempenho laboral e também para a organização, no que tange a menores índices de rotatividade e absenteísmo (BASTOS, 1993). Por outro lado, o CO favorece a união, a sintonia com o ambiente de trabalho, a cooperação entre colegas e à instituição como um todo. Logo, incentivos ao CO, além de impulsionar a produtividade, mas também funciona como “estratégias para manter e atrair as pessoas com competência na organização, levando em consideração que a valorização do capital humano nas organizações é um fator essencial para o alcance do sucesso organizacional”, de acordo com Arraes et al. (2017, p. 69).

Sendo assim, compreender os vínculos entre trabalhador e organização parece ser a ante-sala para a busca pelo aperfeiçoamento dessa relação. Por outro lado, é importante destacar que compreender o CO é também compreender que relações se consolidam, mas também se desfazem. Para Mowday, Steers e Porter (1978), o comprometimento organizacional está vinculado à presença de três elementos distintos entre si: a existência de identificação do funcionário aos valores norteadores da organização; a realização voluntária de esforços que vão além daqueles exigidos pela organização e, a vontade de permanecer no quadro funcional da organização.

Meyer e Allen (1991) são referências importantes sobre o tema, especialmente porque criaram o modelo tridimensional de CO. Ele serviu de base para tudo que se discutiu a partir daí. Conforme os autores, o CO contém, no mínimo, três elementos ou componentes, que são: a relação afetiva do trabalhador com a organização, o afetivo; os custos e prejuízos que deve arcar ao deixar a organização, o instrumental; e o sentimento de dever ou obrigação de permanecer na organização, denominado normativo. Então, ao estudar CO investiga-se o estado psicológico da relação empregado-organização que implica na continuidade desse ou não na organização.

O componente afetivo está associado à identificação do trabalhador com os valores, objetivos e princípios norteadores da organização onde trabalha. Trata-se de um vínculo emocional, de identificação e de envolvimento do empregado com a organização. E é a partir desse vínculo que vontade de permanecer acontece e também o ensejo de contribuir para o aprimoramento da organização, a partir de seu trabalho e de sua dedicação. Logo, o trabalhador permanece na organização porque se identifica com ela, sente-se integrado à ela (MEYER; ALLEN, 1991).

Já o componente instrumental, também chamado de continuidade, está associado aos custos e benefícios que o trabalhador possui permanecendo na organização. Então, enquanto os benefícios e as vantagens de permanecer na organização forem maiores, mais relevantes que as perdas e os prejuízos decorrentes de um desligamento por parte do trabalhador, este tende a

continuar trabalhando na organização. Trata-se então de uma questão de conveniência, de interesse (MEYER; ALLEN, 1991). E isso não é bom, nem ruim, é uma forma de firmar vínculos, haja vista que muitas vezes esse elemento do CO é mais marcante diante de um contexto de empregabilidade, por exemplo. Assim, o comprometimento instrumental pode estar associado à questão de disponibilidade de emprego no mercado de trabalho. O trabalhador vê a organização como um instrumento de seu interesse para receber dela os benefícios e remunerações em troca de seu trabalho, enquanto não houver outras possibilidades melhores (MELLO, 2000).

O comprometimento normativo, por sua vez, está associado a um sentimento de obrigação, de dever de permanecer na organização por parte do trabalhador. É como um dever de cunho moral, obrigando-o a continuar na organização. Isso também reflete um senso de gratidão com a organização em virtude de algo que tenha recebido desta como um auxílio financeiro para a realização de um curso de graduação ou pós-graduação, que faz com que o trabalhador apresente a tendência de permanecer (MEYER; ALLEN, 1991). Nessa dinâmica moral, o trabalhador internaliza regras e padrões que considera corretos e passa a ter a obrigação de agir de acordo com elas; por exemplo, internaliza a regra segundo a qual deve ser grato à organização. É um senso de dever, decorrente de pressões normativas internalizadas (RODRIGUES; BASTOS, 2013).

Diante do exposto, corrobora-se com Dalpiaz et al. (2019), quando destacam que o CO parece ser o segredo de sucesso de qualquer organização, pois são os colaboradores que estão por trás das conquistas e resultados das organizações. O debate sobre CO se torna bastante atual, seus componentes oscilam por influências internas e externas à organização.

Por outro lado, o reconhecimento, as oportunidades de crescimento profissional e pessoal, além da remuneração e estabilidade no emprego são aspectos relevantes para a sustentabilidade da organização. Observar esses fatores firma laços, compromissos, comprometimento. E diante desse contexto político, econômico e social instável, os desafios de comprometer-se passam a ser maiores, pois demandam mais da ação e da cooperação da força de trabalho, a qual passa a questionar os valores relativos a trabalho, remuneração, lazer, vida pessoal e de cidadania.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo tem caráter descritivo (GIL, 2008), tendo como base a análise de artigos científicos sobre comprometimento organizacional presentes no sistema de indexação, pesquisa e disponibilização gratuita de produção científica, das áreas de Administração Pública e de Empresas, Contabilidade e Turismo, SPELL® Scientific Periodicals Electronic Library. Os artigos analisados compreendem as publicações entre os anos de 2015 a 2020. Os resultados revelam 12 artigos que analisam o setor público como objeto de pesquisa. A análise bibliográfica se vale de Gil (2008), quando explica que se trata, se embasa diretamente nas fontes científicas e materiais impressos e editados, como livros, enciclopédias, ensaios críticos, dicionários, periódicos, artigos, teses, etc., como foi o caso deste estudo. As análises foram realizadas com três focos: conteúdo do artigo, com suas contribuições no que tange à literatura pertinente e metodologia; relações entre comprometimento organizacional e outras categorias de análise; e as limitações e tendências indicadas nas produções. A seguir, apresenta-se os resultados

## 4 RESULTADOS

### 4.1 LITERATURA PERTINENTE E METODOLOGIAS PRESENTES NAS PUBLICAÇÕES

No que se refere à literatura presente nos artigos, observa-se nos referenciais teóricos a predominância dos seguintes autores: Meyer e Allen (1991); Mowday, Steers e Porter (1979); Bandeira, Marques e Veiga (2000); Bastos, Siqueira, Medeiros e Menezes (2008); Becker (1960); Medeiros e Enders (1998); Meyer, Allen e Smith (1993); Siqueira e Gomide Jr., (2004); Barros & Scheible (2008); Bastos (1993).

Meyer e Allen (1991) são uma referência relevante porque desenvolveram o modelo tridimensional do comprometimento organizacional, sendo eles: afetivo, instrumental e normativo, pois acreditam que essas três abordagens colaboram para a “visão de que o compromisso é um estado psicológico que caracteriza a relação do colaborador com a organização” (MEYER; ALLEN, 1991, p 67), haja vista que essa relação pode inferir diretamente na “decisão de continuar ou descontinuar na organização” (MEYER; ALLEN, 1991, p 67). Dentre os 12 artigos, os autores estão presente em 8.

No que tange à metodologia predominam estudos descritivos, quantitativos com tratamento estatístico. Dos 12 analisados, 10 são quantitativos, utilizando de questionários aplicados via *google forms*, *limesurvey* ou *survey monkey*, com tratamento estatístico por meio de softwares *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS®) e *Analysis of Moment Structures* (AMOS®). Além disso, observa-se aplicação de técnicas de análise multivariadas, tais com: a análise fatorial exploratória (AFE), análise fatorial confirmatória (AFC), e modelos de equações estruturais – *Structural Equations Modeling* (SEM).

No que se refere aos dois artigos qualitativos, observa-se o uso de pesquisa descritiva, com base em estudos de caso e a coleta de dados é feita por meio de entrevistas, observação participante e, por fim, análise documental e de conteúdo.

### 4.2 RELAÇÕES ENTRE COMPROMETIMENTO E OUTRAS CATEGORIAS DE ANÁLISE

A análise dos 12 artigos, observa-se que oito deles relacionam CO com as seguintes categorias: padrões de modernidade (ARRAES et al. 2016); entrincheiramento organizacional (BALSAN et al. 2014; PEREIRA, LOPES, 2019); políticas de gestão de pessoas (LIMA, ROWE, 2019); satisfação no trabalho (LIZOTE, VERDINELLI, NASCIMENTO, 2017); práticas de recursos humanos (OLIVEIRA, HONÓRIO, 2020); engajamento no trabalho (PEREIRA, LOPES, 2019); comportamento sustentável (SILVA, OLIVEIRA, BONA, OLIVEIRA, PINHEIRO, 2020); e poder (SILVA, VEIGA NETO, LIMA COELHO, CASTRO, 2019).

De modo a compreender tais relações, é válido considerar os seguintes argumentos. Para Arraes et al.(2016), as vertentes de modernidade, são reconhecidas como boas práticas de gestão, logo estimulam o desenvolvimento do CO, garantindo o cumprimento da missão organizacional e fortalecendo a consecução dos objetivos desejados.

Balsan et al. (2014, p. 237), ao relacionar CO com entrincheiramento organizacional tem o intuito de “adicionar evidências empíricas que avancem na compreensão de quais são os limites conceituais entre os construtos” de modo a integrar as características de cada um dos construtos.

Lima e Rowe (2019), exploram a influência das percepção das políticas de gestão de pessoas sobre o CO dos trabalhadores. A falta de estudos que analisassem CO e a satisfação no

trabalho, influenciou Lizote, Verdinelli e Nascimento (2017) a analisarem as relações que possam existir entre essas categorias.

Por outro lado, Oliveira e Honório (2020), consideram que as práticas de recursos humanos afetam de modo considerável o CO, logo decidiram averiguar como se dá essa relação entre as categorias.

Pereira e Lopes (2019), perceberam a falta de estudos que relacionassem CO com entrenchamento organizacional e engajamento organizacional e decidiram analisar os três aspectos para compreender a percepção dos trabalhadores, a partir do contexto de trabalho, para assim compreender o que lhes motiva, engaja e torna-os produtivos.

Silva, Oliveira, Bona, Oliveira e Pinheiro (2020, p. 281), no entanto, justificam que o “vínculo organizacional e o comportamento ambiental são ferramentas essenciais para a competitividade das organizações”, tendo em vista que o comprometimento pode influenciar de modo positivo o comportamento sustentável. Já Silva, Veiga Neto, Lima Coelho e Castro (2019), em seus estudos evidenciaram fraca relação entre bases de poder e CO, concordando com a base teórica que serviu de apoio.

#### 4.3 LIMITAÇÕES E TENDÊNCIAS

Conforme os autores das publicações, observa-se as seguintes limitações nos respectivos estudos: amostras pequenas sem poder de generalização (ARRAES, et al. 2016), dificuldades de contato e de acesso aos dados primários/secundários e sujeitos investigados (LIZOTE, VERDINELLI, NASCIMENTO, 2017); impossibilidade de generalizar estatisticamente diante dos achados da pesquisa ser pequena (OLIVEIRA, HONÓRIO, 2020); e, a dificuldade de contato com o público alvo resultou em uma amostra pequena (SILVA, NETO, COELHO, CASTRO, 2019).

Apesar das limitações, os autores apresentam tendências para trabalhos futuros. Arraes et al. (2016), propõem uma pesquisa complementar que investigue os as categorias de padrões de modernidade e CO, em outras populações, em organizações públicas (pouco competitivas) e privadas (muito competitivas).

A utilização de metodologias diferentes tais como: método qualitativo e triangulação (integração de métodos qualitativos e quantitativos), para enriquecimento da literatura científica, são tendências propostas tanto por Balsan et al. (2014), como também para Pereira e Lopes (2019).

Pereira e Lopes (2019, p.156) propõem estudos que relacionem CO, entrenchamento organizacional e engajamento, com a finalidade de buscar por “aspectos individuais, organizacionais e sociais”, tendo em vista que “podem influenciar positiva e negativamente no desenvolvimento dos vínculos organizacionais e do comportamento engajado dos trabalhadores”.

Lima e Rowe (2019), sugerem a utilização de amostras de organizações de setores e naturezas diferentes, replicação da pesquisa em diferentes categorias, aplicação de variáveis como percepção de justiça organizacional, tempo de trabalho na organização, tempo na carreira docente e uso de outras abordagens metodológicas que permitam maior compreensão

Lizote, Verdinelli, Nascimento (2017, p. 963), recomendam a inclusão de outros aspectos comportamentais, como a motivação, além de análise das capacidades “intraempreendedoras dos funcionários, podendo assim avaliar sua satisfação de modo concomitante com sua contribuição empreendedora”.

Oliveira e Honório (2020), apontam para a ampliação do campo de observação dentro da organização, de modo a realizar estudos em organizações de segmentos de negócio ou naturezas diferentes. Silva, Oliveira, Bona, Oliveira e Pinheiro (2020), aconselham pesquisas qualitativas das categorias práticas de recursos humanos e comprometimento organizacional,

como também a realização de pesquisa em outras instituições, para aumentar o campo de pesquisa.

Silva, Veiga Neto, Lima Coelho e Castro (2019), orientam a exploração da existência e intensidade de possíveis relações entre poder e CO em outras organizações com amostras mais representativas e escolhidas de modo aleatório.

Por fim, embora não faça parte do escopo deste estudo, recomenda-se estudos futuros que tratem do CO, relacionado ao trabalho remoto. Diante da situação atípica que as relações de trabalho vivem decorrente do Covid-19, explorar o tema nesse contexto pode contribuir para uma melhor relação trabalhador-organização em cenários futuros.

## REFERÊNCIAS

ARRAES, V. M.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M. D.; SILVA, M. N. M.; PENHA, E. D. D. S. Relação entre Aspectos de Modernidade Organizacional e Comprometimento Organizacional. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 16, n. 1, p. 66-85, 2017.

BALSAN, L. A. G.; BASTOS, A. V. B.; FOSSÁ, M. I. T.; LIMA, M. P.; LOPES, L. F. D.;

COSTA, V. M. F. Comprometimento e Entrincheiramento Organizacional: Explorando as Relações entre os Construtos. **Revista de Administração da UFSM**, v. 8, n. 2, p. 235-248, 2015.

BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 2, p. 133-157, 2000.

BARROS, A. R. O. de; SCHEIBLE, A. C. F. Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com práticas de gestão e intenção de permanência. **Anais do Encontro de Administração da ANPAD-ENANPAD**. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, v. 32, 2008.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de empresas**, v. 33, n. 3, p. 52-64, 1993.

BASTOS, A.; SIQUEIRA, M.; MEDEIROS, C.; MENEZES, I. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **American journal of Sociology**, v. 66, n. 1, p. 32-40, 1960.

Correlations between power and affective organizational commitment. **R.G.Secr., GESEC**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 91-118, jan.-abr. 2019.

DAPIAZ, T.; MELLO, S. P. T. de; AFONSO, P. de A. O comprometimento organizacional em um grande empresa brasileira do segmento de saúde. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, v. 13, n. 2, p.129-148, 2019.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

LIMA, C. C. A.; ROWE, D. E. O. Percepção das Políticas de Gestão de Pessoas e Comprometimento Organizacional em uma Universidade Pública. **Revista Gestão**

**Organizacional**, v. 12, n. 4, p. 118-137, 2019.

LIZOTE, S. A.; VERDINELLI, M. A.; NASCIMENTO, S. Relação do Comprometimento Organizacional e da Satisfação no Trabalho de Funcionários Públicos Municipais. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 6, p. 947-967, 2017

MCSHANE, S. L. **Comportamento organizacional**. 1. Porto Alegre AMGH 2013 1 recurso online (Série A)

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 3, p. 67-87, 1998.

MELLO, S. P. T. de. **Inovações gerenciais e a prática de gestão participativa**: um estudo de caso na companhia Carris Porto-Alegrense. 2000. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human resource management review**, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of applied psychology**, v. 78, n. 4, p. 538, 1993.

MOREIRA, A.; PINHEIRO, L. **OMS declara pandemia de coronavírus**. Portal G1. 11/03/2020. Disponível em <https://g1.globo.com/bemestar/coronavirus/noticia/2020/03/11/oms-declara-pandemia-de-coronavirus.ghtml>. Acesso em 14 de Setembro de 2020.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. **Journal of vocational behavior**, v. 14, n. 2, p. 224-247, 1979.

OLIVEIRA, H.; HONÓRIO, L. Práticas de Recursos Humanos e Comprometimento Organizacional: Associando os Construtos em uma Organização Pública. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 21, n. 4, p. 1-28, 2020

PEREIRA, A. S.; LOPES, D. D. Comprometimento e Entrincamento Organizacional e suas Relações com o Engajamento no Trabalho: Um Estudo com Servidores Técnico-Administrativos de uma Instituição Federal de Ensino. **Desenvolvimento em Questão**, v. 17, n. 48, p. 139-158, 2019.

RODRIGUES, A. P. G.; BASTOS, A. V. B. Os vínculos de comprometimento e entrincamento presentes nas organizações públicas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 36, p. 143-158, 2013.

SILVA, A. W. P.; VEIGA NETO, A. R.; LIMA COELHO, A. L. A.; CASTRO, A. B.

SILVA, C. R. M.; OLIVEIRA, L. V. C.; BONA, D. O.; OLIVEIRA, J. A. N.; PINHEIRO, T. C. A. Comprometimento Organizacional e Comportamento Sustentável no Trabalho: Evidências do Setor Público. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 10, n. 2, p. 279-296, 2020

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JR, S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**, v. 2, p. 317-348, 2004.