

Área: Estratégia | **Tema:** Gestão Estratégica de Pessoas

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA REVISÃO
SISTEMÁTICA DA LITERATURA**

**ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION: A SYSTEMATIC REVIEW OF
THE LITERATURE**

Clarissa Ferigollo, Eliane Storch Power e Simone Portella Teixeira De Mello

RESUMO

No estudo das organizações, especialmente quando se trata da área de gestão de pessoas, existem vários conceitos que podem contribuir na forma como o trabalhador se relaciona com a organização. Um dos construtos mais investigados em relação ao comportamento organizacional é, segundo Menezes, Aguiar e Bastos (2016), o "Comprometimento Organizacional" (CO), por ser central na constituição de equipes e organizações.

Palavras-Chave: Comprometimento Organizacional

ABSTRACT

O presente estudo se propõe então a apresentar uma revisão da produção científica sobre Comprometimento Organizacional (CO) na Administração Pública, a fim de compreender o estado da arte de CO no âmbito público, assim como se lançar luz à políticas institucionais e práticas de gestão que fomentem o CO.

Keywords: Organizational Commitment

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

1 INTRODUÇÃO

No estudo das organizações, especialmente quando se trata da área de gestão de pessoas, existem vários conceitos que podem contribuir na forma como o trabalhador se relaciona com a organização. Um dos construtos mais investigados em relação ao comportamento organizacional é, segundo Menezes, Aguiar e Bastos (2016), o “Comprometimento Organizacional” (CO), por ser central na constituição de equipes e organizações. Inúmeras abordagens trazem esse conceito, sendo que “o ponto em comum das definições é ser um estado psicológico que caracteriza a relação indivíduo-organização” (DALPIAZ, MELLO e AFONSO, 2019, p.133).

No entanto, duas concepções clássicas servem de base para a maioria dos estudos posteriores sobre CO. A primeira, de Mowday et. al. (1979), concebe o construto de maneira unidimensional, porém incluindo três aspectos: uma forte aceitação das metas e valores organizacionais; o desejo de se esforçar em prol da organização; e o desejo de permanecer como membro da organização. Além disso, associam a noção de comprometimento afetivo com a ideia de lealdade, sentimento de pertencer, desejo de contribuir e dar energia para a organização (MENEZES, AGUIAR e BASTOS, 2016).

Por sua vez, o modelo de Meyer e Allen (1991), traz contribuições significativas, adicionando a noção de que a permanência em uma organização pode advir do desejo, da necessidade e, ou, do senso de obrigação. Esse modelo de três componentes do comprometimento organizacional estabelecido pelos autores é o que tem tido maior aceitação entre os pesquisadores (MELO et. al., 2014).

Os autores citados por Dalpiaz, Mello e Afonso (2019) descreveram três componentes do comprometimento: o afetivo que se relaciona ao vínculo emocional, de identificação e envolvimento do funcionário com os valores da instituição; o instrumental, que é relacionado à percepção dos custos associados à deixar a organização, assim como à disponibilidade do mercado de trabalho em geral; e o normativo que se relaciona ao sentimento de obrigação em permanecer na organização, ao senso de gratidão com a mesma.

No serviço público, quando se parte do princípio que os servidores possuem estabilidade e que as políticas relacionadas à aposentadoria cada vez mais adiam a idade mínima para aquisição do direito, e a permanência dos mesmos nos órgãos de trabalho, portanto, tende a ser longa, se torna ainda mais importante entender o CO nesse contexto. Segundo Leite (2004) a literatura aponta que o comprometimento é um vínculo que se desenvolve com o tempo e pressupõe uma organização também comprometida com o trabalhador, o que no serviço público pode gerar duas situações diversas: por um lado podem advir desgastes na relação entre o indivíduo e a instituição, gerando quadros de descontentamento, enquanto os benefícios e vantagens podem ser encarados como privilégios, não agregando valor a essa relação, gerando comodismo e desinteresse. Por outro lado, a maior permanência na organização pode proporcionar oportunidades para ascensão, obtenção de trabalhos mais desafiadores, maior autonomia, maior nível de recompensas extrínsecas e envolvimento social com o grupo. Sendo assim, esse olhar para implementação de políticas e práticas de gestão que propiciem um maior CO é essencial, pois, segundo Amaral, Mello e Iepsen (2021) ao estabelecer um ambiente que favoreça o comprometimento dos servidores, as organizações estarão melhor preparadas para enfrentar desafios, sem deixar de ter qualidade nos serviços prestados. Essa relação entre servidor e instituição deve ser

estimulada, agradável, pois o trabalho é parte da vida do homem, ocupando grande parte de seu tempo. Quanto mais prazerosa e agradável for essa relação, depende-se que maior satisfação sentirá o trabalhador e o CO mais naturalmente será construído e/ou potencializado, beneficiando simultaneamente a ele próprio, a organização e a sociedade em geral.

Nesse sentido, o objetivo deste trabalho é realizar uma revisão da produção científica sobre Comprometimento Organizacional na Administração Pública. Para tanto, os objetivos específicos para atender ao geral são: i) analisar a evolução das publicações científicas sobre CO; ii) identificar as estratégias metodológicas adotadas nos estudos; iii) identificar as referências mais utilizadas na área e iv) detectar as temáticas relacionadas com CO e as contribuições dos estudos.

Acredita-se que, a partir de então, pode-se compreender o estado da arte de CO no âmbito público, assim como se lançar luz à políticas institucionais ou práticas de gestão que fomentem o CO de fato, num sentido de pertencimento à organização.

2 METODOLOGIA

Para atingir o objetivo proposto, foi realizada uma revisão sistemática, que, segundo Sampaio e Mancini (2007) utiliza dados advindos da literatura para disponibilizar um resumo das evidências encontradas, relacionadas a uma estratégia específica, com métodos sistematizados de busca, apreciação e síntese da informação.

A busca pelos artigos foi realizada na base de dados Scielo, partindo do termo de busca “comprometimento organizacional”. Levando em consideração o objetivo da pesquisa ser relacionado à atualidade da administração pública brasileira, foram considerados na busca documentos do tipo artigo, publicados entre os anos de 2013 e 2022 no país, em português. Esse primeiro filtro resultou em 62 artigos encontrados, a partir dos quais se procedeu a leitura para selecionar aqueles que tivessem relação com a administração pública. Foram admitidos todos os artigos que tratavam sobre a administração pública, mesmo que fossem estudos mistos com o setor privado. A pesquisa resultou então em 18 artigos que foram analisados nesse estudo.

Optou-se pela análise a partir de duas categorias: a análise descritiva e a análise das temáticas e contribuições. A análise descritiva compreendeu a frequência de publicações por ano, a relevância dos artigos a partir do número de citações, assim como a análise de quais autores realizaram mais publicações no período. Também foram observados quais autores são mais citados nas referências desses artigos, e as metodologias e instrumentos utilizados nos estudos. Posteriormente foi feita uma análise acerca das temáticas abordadas e contribuições, buscando verificar quais estudos focaram unicamente no conceito de CO, quais outros temas foram relacionados ao CO, assim como os resultados obtidos por cada pesquisa e suas contribuições.

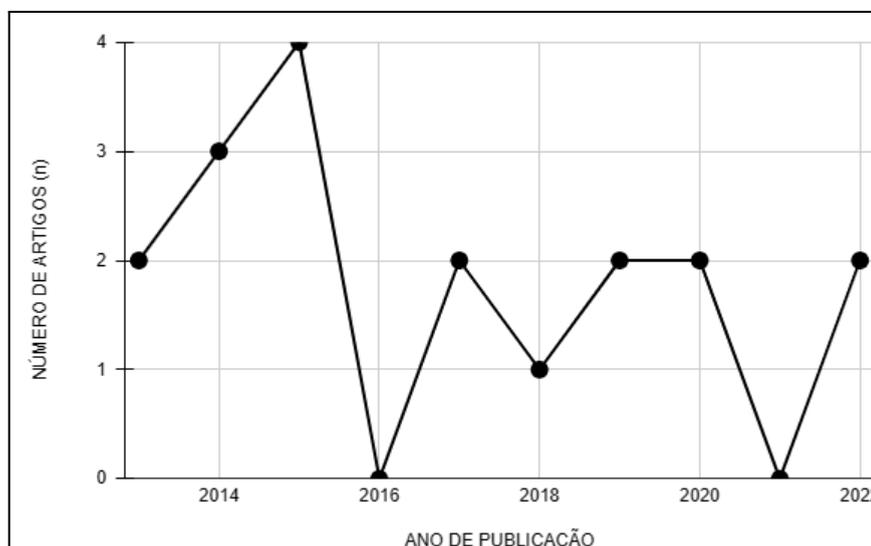
3 RESULTADOS

3.1 ANÁLISE DESCRITIVA

Para um aprofundamento da análise dos artigos encontrados nessa pesquisa, em um primeiro momento, procurou-se descrever o número de publicações ao longo dos anos pesquisados. Pelo que pode ser visto abaixo, na Figura 1, o ano que mais contou com publicações foi 2015 (n=4), seguido pelos anos de 2013, 2017, 2019, 2020 e 2022 que tiveram o mesmo número de artigos publicados (n=2). Os anos de 2016 e 2021 não contaram com publicações, e pode-se pensar em inúmeros fatores que estejam envolvidos nessa

questão, por exemplo, podem estar relacionados à falta de incentivo à pesquisa, ou ainda relacionado ao período pandêmico.

Figura 1 – Número de publicações por ano



Fonte: autoras.

Quanto ao quesito número de publicações, nos 18 artigos analisados, se destacam Ana Paula Moreno Pinho, que publicou 2 artigos como autora principal e outros 2 enquanto coautora. Em seguida aparecem Diva Ester Okazaki Rowe, com 1 artigo de autoria e 2 em coautoria com a pesquisadora acima, assim como Antônio Virgílio Bittencourt Bastos, que publicou 3 artigos em coautoria com as autoras acima citadas (conforme Quadro 1). Os demais autores tiveram publicação de um artigo no período analisado.

Quadro 1- Autores e número de artigos publicados

Autores	Número de artigos publicados
Ana Paula Moreno Pinho	4
Diva Ester Okazaki Rowe	3
Antônio Virgílio Bittencourt Bastos	3

Fonte: autoras.

Quanto à relevância dos artigos selecionados, optou-se por verificar a quantidade de citações que foram feitas em estudos posteriores. Os artigos mais citados (Quadro 2) foram Tamayo (2022) que apresentou 115 citações, Lizote, Verdinelli e Nascimento (2017), que teve 61 citações. Em terceiro lugar, com 51 citações apareceram os estudos de Rodrigues et al (2017) e Pinho, Bastos e Rowe (2015a). Rowe, Bastos e Pinho (2013) contaram com 50 citações. Todos os demais artigos permaneceram com um número abaixo de 50 citações e entendeu-se não ser relevante para o objetivo desse estudo especificar cada um.

Quadro 2 - Artigos mais citados e número de citações

Artigos	Número de citações
Tamayo (2022)	115
Lizote, Verdinelli e Nascimento (2017)	61
Rodrigues et al (2017)	51
Pinho, Bastos e Rowe (2015a)	51
Rowe, Bastos e Pinho (2013)	50

Fonte: autoras.

Com relação aos autores trazidos como referência pelos artigos pesquisados, optou-se por apresentar no quadro (Quadro 3) abaixo a relação dos mesmos e a frequência referente ao número de artigos em que são citados. Entende-se que, quanto mais artigos fazem referência ao trabalho de um autor em suas fundamentações teóricas, mais provável é que suas obras sejam relevantes para o tema em questão. É possível perceber a partir do Quadro 1, que os autores que mais são citados são J.P. Meyer e N.J. Allen. Esses autores aparecem como referência em 16 artigos, tanto com obras publicadas em conjunto, quanto em publicações com coautorias. Especificamente, citar-se a obra desses dois autores “A three-component conceptualization of organizational commitment”, publicada na Human resource management review, no ano de 1991, que serviu de referência em treze artigos. A partir de então aparecem A.V.B. Bastos, em 15 artigos; R.T. Mowday, em doze; C.A.F. Medeiros, em 10; M.L. Bandeira e H.S. Becker em nove; J.E. Mathieu & D.M. Zajac em sete. É importante explicitar que esses dois autores foram trazidos em conjunto, pois uma única obra em coautoria é referenciada nos sete artigos. Seguem então A.C.A Rodrigues e M.M.M Siqueira, ambos com seis referências e I.G. Menezes com cinco. Os demais a partir desse ponto foram referenciados entre uma à três vezes e, devido à quantidade de autores, optou-se por não mencioná-los individualmente. Também pode observar-se que existe uma equivalência entre autores estrangeiros e brasileiros nos artigos.

Quadro 3 - Autores e frequência de artigos em que são citados

Autores	Frequência
J.P. Meyer	16
N.J. Allen	16
A.V.B. Bastos	15
R.T. Mowday	12
C.A.F. Medeiros	10
M.L. Bandeira	9
H.S. Becker	9
J.E. Mathieu & D.M. Zajac	7

A.C.A Rodrigues	6
M.M.M Siqueira	6
I.G. Menezes	5

Fonte: autoras.

Outra categoria de análise diz respeito às metodologias utilizadas nos estudos em questão, em especial os instrumentos utilizados para medição de CO. É importante ressaltar que esse trabalho não se propôs a uma análise das metodologias e sim a descrever o que foi trazido pelos autores enquanto metodologia e, especialmente, quanto aos instrumentos de coleta de dados. Dentre os 18 artigos selecionados, três utilizaram uma metodologia qualitativa, coletando os dados através de entrevistas semi-estruturadas (ALVES, DOURADO e CORTES, 2013; PINHO, BASTOS E ROWE, 2015a, 2015b). Os demais quinze apresentaram uma metodologia quantitativa baseada em escalas para medir o CO. Dentre esses estudos foram utilizadas as escalas de Meyer e Allen em sete deles, divididos entre a Escala Reduzida de Comprometimento, de 1993, desses autores em coautoria com Smith (OLIVEIRA e HONÓRIO, 2020), a Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (SILVA FILHO e FERREIRA, 2015), e os demais se baseiam no estudo na Escala de CO de 1991 (SILVA ET AL., 2018; ROWE, BASTOS e PINHO, 2013; RODRIGUES et al., 2017; MARQUES et al., 2014; LIZOTE, VERDINELLI e NASCIMENTO, 2017). A Escala de Bases de CO de Medeiros (EBACO), publicada em 2003 foi utilizada em dois estudos (MELO et al., 2014 e DE OLIVEIRA et al., 2014) e serviu como base para um dos artigos na validação de uma escala reduzida (TRIGUEIRO-FERNANDES, 2019). Além disso, aparecem a Escala de Comprometimento de Mowday et. al. (TAMAYO, 2022), a Escala de Comprometimento Afetivo validada por Bastos em 1994 (BARBOSA, ALBUQUERQUE e TOMÁS DE AQUINO, 2020), a Escala de Comprometimento Afetivo, de Menezes e Bastos, de 2011 (VASCONCELOS e NEIVA, 2019) e uma adaptação da escala de Pinho, de 2009 (MONTENEGRO, PINHO e TUPINAMBÁ 2022). Embora os estudos que trazem associações do CO com outros conceitos possam ter utilizado instrumentos diferenciados para medição dos mesmos, optou-se, devido aos objetivos desse estudo, trazer os detalhes referentes aos instrumentos apenas de medição do CO, nos estudos quantitativos, que podem ser mais bem observados no quadro abaixo (Quadro 4):

Quadro 4 - Instrumentos; referências de cada instrumento e estudo onde foram utilizados

Instrumentos	Referência	Estudos onde foram utilizados
Cinco itens escolhidos na Escala de Comprometimento Afetivo, de Menezes e Bastos (2011)	Menezes, I. & Bastos, A. Comprometimento organizacional atitudinal: Estudo empírico sobre a dimensionalidade do construto. Estudos de Psicologia (Campinas), 28, 463-474, 2011.	Vasconcelos e Neiva (2019)
Versão reduzida da Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO-R)	TRIGUEIRO-FERNANDES, Leandro et al. EBACO-R: Refinamento da escala de bases do comprometimento organizacional. BBR. Brazilian Business Review , v. 16, p. 315-333, 2019.	Trigueiro-Fernandes (2019)

<p>Escala de Comprometimento de Mowday e colaboradores (1979), traduzida e adaptada para o contexto brasileiro por Borges-Andrade, Afanasieff e Silva (1989)</p>	<p>BORGES-ANDRADE, J. E.; AFANASIEFF, R. S.; SILVA, M. S. Mensuração de comprometimento organizacional em instituições públicas. In: SOCIEDADE BRASILEIRA DE PSICOLOGIA (Org.), 1989.</p>	<p>Tamayo (2022)</p>
<p>Escala de Comprometimento, desenvolvida Meyer e Allen (1991) e validada no contexto brasileiro por Medeiros e Enders (1998) e Bandeira, Marques e Veiga (2000).</p>	<p>Bandeira, M. L., Marques, A. L., & Veiga, R. T. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: Um estudo na ECT/MG. Revista de Administração Contemporânea, 4(2), 133-157, 2000.</p>	<p>Silva et al. (2018) Rowe, Bastos E Pinho (2013) Rodrigues Et Al. (2017) Marques Et Al. (2014) Lizote, Verdinelli E Nascimento (2017)</p>
<p>Escala de Comprometimento Afetivo de Meyer e Allen (1991), validada em amostras brasileiras por Ferreira et al. (2002).</p>	<p>Ferreira, M. C., Silva, A. P. C., Fernandes, H., & Almeida, S. P. Desenvolvimento e validação de uma escala de afetos no trabalho (ESAFE). Avaliação Psicológica, 7(2), 143-150, 2008.</p>	<p>Silva Filho E Ferreira (2015)</p>
<p>Escala Reduzida de Comprometimento de Meyer, Allen e Smith (1993)</p>	<p>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, 78(4), 538–551, 1993.</p>	<p>Oliveira E Honório (2020)</p>
<p>Nove itens da Escala de Comprometimento Organizacional afetivo (CA) e cinco itens referentes à Escala de Comprometimento Organizacional Normativo (CN) adaptada e validada por Bastos (1994)</p>	<p>Bastos, A. V. Comprometimento Organizacional: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, carreira e o sindicato (Tese de Doutorado não Publicada). Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília, Brasil, 1994.</p>	<p>Peixoto Et Al.(2015)</p>
<p>Adaptação da Escala de Pinho (2009);</p>	<p>PINHO, A. P. M. Comprometimento, entrenchamento e consentimento organizacionais: uma análise destes vínculos, entre gestores e trabalhadores, de diferentes organizações. Tese de doutorado, Universidade Federal da Bahia, 2009.</p>	<p>Montenegro, Pinho E Tupinambá (2022)</p>
<p>Escala de Bases de Comprometimento Organizacional de Medeiros (2003)</p>	<p>MEDEIROS, Carlos A. F. Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.</p>	<p>Melo Et Al. (2014) De Oliveira Et Al. (2014)</p>

Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (CA), adaptada e validada por Bastos (1994)	BASTOS, A. V. B. Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. Tese de doutorado, Universidade de Brasília, Brasília. 1994.	Barbosa, Albuquerque E Tomás De Aquino (2020)
--	---	---

Fonte: autoras.

3.2 TEMÁTICAS ABORDADAS E CONTRIBUIÇÕES

Quanto às temáticas abordadas observa-se que os estudos buscaram desenvolver o conceito de CO, e relacioná-lo a fatores diversos como: satisfação no trabalho, cultura, valores e vínculos organizacionais, sentido do trabalho, desempenho, práticas de gestão, resistência à mudança, expectativas de futuro, espiritualidade e questões de saúde. Entende-se ser essencial então trazer os objetivos e principais resultados ou contribuições relacionadas a cada um dos artigos pesquisados, o que será feito a partir da ordem cronológica de publicação.

Dentre os artigos publicados no primeiro ano selecionado, Rowe, Bastos e Pinho (2013) buscaram relacionar os vínculos com a carreira (comprometimento e entrenchamento) e com a organização (comprometimento), estabelecidos por docentes do Ensino Superior e sua relação com o desempenho dos mesmos. Nos modelos testados, o entrenchamento na carreira e o comprometimento organizacional instrumental influenciam negativamente a produção acadêmica dos professores. Porém, em relação ao que foi chamado de esforço instrucional, o CO afetivo tem grande influência positiva no desempenho, pois essa identificação com o trabalho leva a uma maior dedicação nas atividades de ensino, com aprimoramento das aulas e apoio aos estudantes. Os resultados indicam, portanto, que o vínculo que é estabelecido pelos docentes com seu trabalho afeta o desempenho dos mesmos.

Alves, Dourado e Cortes (2013) também buscaram investigar a influência dos vínculos organizacionais, na consolidação do trabalho em Centros de Atenção Psicossocial. Os resultados indicaram que os trabalhadores possuíam vínculos fortes com o trabalho em si, e que existiam fortes indícios de envolvimento, satisfação e comprometimento. Porém os vínculos com a instituição em si se mostraram enfraquecidos, com avaliação constante das vantagens e desvantagens em permanecer na instituição. Os autores citam que foi verificada uma equivalência quantitativa referente aos aspectos afetivo e calculativo do comprometimento organizacional e uma estreita relação entre tempo de serviço e envolvimento com o trabalho, porém ao longo da apresentação de resultados não são expostos dados que possam confirmar essas conclusões.

Posteriormente, De Oliveira (2014), observando a questão dos incentivos e plano de carreira, buscou pesquisar a relação entre o comprometimento organizacional e o regime de remuneração, procurando entender se mudanças nesse regime, especificamente no âmbito da auditoria fiscal da Receita Federal, teriam relação com o nível de comprometimento dos servidores. Nos resultados não foram encontradas mudanças significativas no grau de comprometimento dos servidores com relação à mudança de um regime variável atrelado à metas de desempenho, para um regime de subsídio, porém o estudo sugere que existiram alterações negativas no bom andamento das atividades e que isso poderia estar relacionado à variáveis de resistência organizacional.

A resistência à mudanças e sua relação com o CO, foi estudada por Marques et al. (2014), através da percepção de servidores estaduais de Minas Gerais acerca de mudanças realizadas pelo governo, principalmente implantação da avaliação de desempenho individual

(ADI), reestruturação das carreiras e realinhamento de competências. Os autores, a partir da literatura existente, traziam como hipótese que a resistência a mudanças tinha uma relação direta negativa com comprometimento organizacional. A conclusão do estudo reforçou resultados de pesquisas anteriores, verificando que, entre os servidores participantes, quanto maior o nível de resistência a mudanças, menor o CO. Servidores que encaravam as mudanças realizadas pela gestão de forma mais positiva, tinham a tendência a apresentar maior CO. Interessante observar também que os principais motivadores da resistência, nesse caso, eram a indecisão quanto aos benefícios que as mudanças trariam e a pressão social do grupo, o que pode indicar que um trabalho de gestão com ações orientadas para diminuir essas resistências pudesse interferir de maneira positiva na manutenção do comprometimento por parte dos servidores.

Com relação à investigação de níveis de CO, Melo et. al. (2014) realizaram um estudo com fiscais da vigilância sanitária de um município, buscando também entender se existiria relação com variáveis sociodemográficas. A análise dos dados deste estudo mostrou alto CO afetivo e quanto à obrigação pelo desempenho, já que os trabalhadores acreditam que devem se esforçar para cumprir suas tarefas e atingir os objetivos organizacionais, em prol de melhor atender aos cidadãos; e baixos níveis nos sentimentos de afiliação e de obrigação em permanecer trabalhando na instituição. A visão de que o trabalho é complexo e desafiador também apareceu como um fator que pode ser gerador de CO. Com relação às variáveis sociodemográficas e como se relacionam com o CO, os autores trazem que trabalhadores em cargo de gestão mostravam CO acima da média; que o nível de escolaridade foi um fator bastante importante, com os trabalhadores de mais baixa escolaridade apresentando maior comprometimento organizacional na base afetiva, maior sentimento de obrigação em permanecer e mais alta percepção de recompensas e oportunidades; assim como que os trabalhadores temporários e terceirizados apresentaram um CO maior que os efetivos.

Por sua vez, Peixoto et al. (2015) trazem como objetivo em sua pesquisa, estabelecer limites entre os construtos de CO e de consentimento organizacional, uma vez que observaram na literatura uma sobreposição das dimensões normativa e afetiva do CO, o que gerou a proposta do construto de consentimento para diferenciar trabalhadores comprometidos (vínculo ativo) de obedientes (vínculo passivo). Esse estudo obteve achados que sugeriam um afastamento desse conceito de consentimento em relação ao CO afetivo e normativo, conforme o que já havia sido tratado por outros autores na teoria. A categoria de análise que mais trouxe resultados nesse sentido foram variáveis sociodemográficas que têm influências diferenciadas sobre os construtos, por exemplo, a escolaridade como um fator que é inversamente proporcional ao consentimento e não demonstrou tanto efeito nos níveis de comprometimento. Os autores justificam esse fato, relacionando a teoria de que pessoas com menor nível de escolaridade teriam mais limitações no mercado de trabalho e se vinculariam mais fortemente à instituição, porém de forma passiva. Peixoto et al. (2015) também observaram que havia relação entre práticas de gestão e o construto de comprometimento afetivo como importância do treinamento e desenvolvimento e percepção de uma remuneração justa.

O estudo de Pinho, Bastos e Rowe (2015a) investigou o CO nas bases afetiva, normativa e instrumental (MEYER; ALLEN, 1991) e mais dois vínculos: entrenchamento e consentimento organizacionais, com o objetivo de analisar os significados atribuídos por gestores públicos federais, municipais e privados a esses vínculos. A análise realizada aponta que CO alude a envolvimento e motivação. O entrenchamento está associado ao temor de mudar de organização diante da estabilidade já adquirida, o que também demonstra ser um vínculo instrumental que aprisiona o sujeito, levando-o ao desenvolvimento de uma relação de dependência e acomodação. Já o consentimento infere submissão às relações de poder e autoridade, insatisfação com o trabalho e a organização. Além de se diferenciarem

conceitualmente, os três vínculos influenciam diferentemente a relação entre o servidor e a organização. O vínculo comprometimento instiga motivação e prazer perante a organização. O entrincheiramento pressupõe um aprisionamento do indivíduo à organização empregadora, revelado pela acomodação, diante dos benefícios que recebe e para garantir sua própria sobrevivência. O consentimento, infere uma condição de subserviência para o servidor, condição que o submete a uma avaliação negativa pessoal e profissionalmente. Então, destacam que as narrativas dos gestores indicam que o entrincheiramento e o consentimento levam ao adoecimento de ambos os lados, organização e servidores.

Pinho, Bastos e Rowe (2015b), num estudo relacionado ao anterior, pesquisaram a percepção de gestores públicos e privados com relação aos vínculos de CO, entrincheiramento e consentimento, assim como buscaram evidenciar as práticas de gestão que se relacionam com esses vínculos e fatores organizacionais antecedentes que podem estar relacionados ao surgimento dos vínculos. Foi constatado que, para os construtos Entincheiramento e Consentimento, a organização oferece condições que estimulam a permanência do trabalhador, relacionada à oferta de benefícios. Já o CO foi relacionado a uma organização com uma boa estrutura, que pratica ações que estimulem a participação, ações de reconhecimento, treinamento e atenção às necessidades do trabalhador. Na percepção dos gestores isso poderia ser feito através de avaliações periódicas do clima organizacional, desenvolvimento de políticas para a atenção e valorização do trabalhador, desenvolvimento de ações gerenciais de treinamento, além de ações relacionadas ao aumento da motivação, o que dessa forma traria um aumento do CO.

Em se tratando de questões relacionadas ao sentido que se estabelece com o trabalho, Silva Filho e Ferreira (2015), propuseram uma relação com a espiritualidade no trabalho, utilizando o referencial de Ashmos e Duchon, o qual se caracteriza-se por três vertentes: sentido do trabalho, sentimento de comunidade no trabalho e vida interior. O estudo foi realizado com 344 colaboradores de instituições públicas e privadas, buscando averiguar o poder preditivo das três dimensões da espiritualidade no trabalho sobre o comprometimento organizacional afetivo, a satisfação no trabalho e os afetos positivos dirigidos ao trabalho. Com relação especificamente ao comprometimento organizacional, o estudo demonstrou uma associação positiva entre o fator sentido do trabalho, a satisfação e o comprometimento afetivo, assim como foi entendido que o sentimento de comunidade no trabalho pode ser um fator preditivo do comprometimento. Assim sendo, colaboradores que têm a percepção de que o trabalho é um espaço de crescimento pessoal, de valorização e trabalho em equipe mostram-se mais comprometidos com a organização.

Já Lizote, Verdinelli e Nascimento (2017) buscaram analisar a relação que existe entre o CO e a satisfação no trabalho dos funcionários de prefeituras municipais. Utilizando o modelo de Meyer e Allen, os autores observaram uma relação significativa da dimensão afetiva com a satisfação, o que reflete em um indivíduo envolvido na execução de suas tarefas cotidianas, além do desempenho e no desejo de permanência na organização. Já no que se refere à dimensão normativa, verificaram que ela encontra-se enraizada em sentimentos de dívidas do indivíduo para com a organização, face aos benefícios concedidos e dessa forma os resultados apresentaram que os funcionários mais comprometidos normativamente são os que estão menos satisfeitos. Quanto à dimensão instrumental observaram que os colaboradores com maior laço desse tipo não demonstram propensão a darem à organização algo além do que estão obrigados.

Relacionado à temática do sentido do trabalho, Rodrigues et. al. (2017), realizaram uma pesquisa com peritos criminais da Polícia Federal, com objetivo de verificar os antecedentes à essa experiência e sua relação com bem-estar e CO afetivo. Foi verificado que os trabalhadores associavam o sentido do trabalho com a utilidade social do mesmo e com as possibilidades de aprendizagem e desenvolvimento, e que esse sentido do trabalho teria

relações significativas com o CO, ou seja, quanto mais sentido os trabalhadores encontravam em seu trabalho, maior o CO. A conclusão desse estudo pode indicar que práticas que promovam o entendimento dessa utilidade social do trabalho, assim como o desenvolvimento dos servidores têm a tendência a trazer a ideia de um maior sentido ao trabalho e, conseqüentemente, um aumento do comprometimento afetivo.

Outro estudo que tratou sobre a questão da satisfação foi o de Silva et al. (2018), com o objetivo de analisar o efeito da mediação da satisfação sobre a relação entre a cultura organizacional e o comprometimento no trabalho em uma instituição bancária pública. Os principais resultados indicaram que a satisfação no trabalho apresenta um papel importante no CO, e que media a influência positiva da cultura organizacional no aumento do CO em suas dimensões afetiva, instrumental e normativa para a cultura adhocrática e do CO afetivo para a cultura clã. Isso é relevante para a gestão de pessoas, pois a satisfação, sendo preditora de outros comportamentos dentro da organização, pode ser ampliada pelo desenvolvimento de uma cultura que favoreça seu nível entre os trabalhadores.

Vasconcellos e Neiva (2019) trazem alguns outros resultados interessantes que podem ser observados com relação às práticas de gestão. O estudo testou um modelo no qual expectativas favoráveis sobre o futuro da carreira e da organização atuavam como antecedentes do CO afetivo, com profissionais de diversas organizações do país. Os resultados indicaram que existe sim uma relação positiva entre expectativas favoráveis de futuro organizacional e carreira e o CO. Porém também observaram que esse efeito foi maior no grupo de trabalhadores que possuem média/baixa orientação para o futuro, pois é possível que indivíduos com alta orientação para o futuro atribuam conquistas na carreira aos seus próprios méritos e não à organização. Ainda assim, os autores indicam a importância da realização de pesquisas institucionais e de ações que fomentem essas expectativas positivas, como, por exemplo: criação de trilhas de carreira e comunicação adequada acerca dos planos e visão da organização.

Em relação à temática específica do CO, pode-se ainda citar Trigueiro-Fernandes (2019), que teve como objetivo em seu estudo refinar a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO), visando torná-la um instrumento com melhores propriedades psicométricas e adequação teórica. A partir desse processo o autor trouxe como resultado a validação de uma versão reduzida da escala (EBACO-R), composta por 5 bases: afetiva, obrigação em permanecer, afiliativa, escassez de alternativas e linha consistente de atividades. Segundo o autor, essa escala, por ter confirmado sua validade convergente, apresentaria vantagens sobre o modelo anterior na medição do comprometimento organizacional. Destaca-se que essa pesquisa pode trazer contribuições para estudos futuros que necessitem de instrumentalização.

Oliveira e Honório (2020), em sua pesquisa relacionada a uma empresa pública de saneamento, buscaram relacionar as práticas de recursos humanos e o CO. Apontaram que, naquela amostra, se identificava um CO afetivo bastante alto, enquanto as dimensões normativas e de continuidade estavam em uma zona intermediária. Nesse estudo houve identificação de sentimentos bastante positivos com relação aos benefícios recebidos, que configuravam uma remuneração indireta acima da média e uma discordância com relação ao planejamento de carreira, no que tange à políticas de seleção, autodesenvolvimento, remuneração e promoção. Esse estudo confirmou a hipótese de que práticas de gestão de pessoas influenciam no comprometimento organizacional, principalmente no que se refere ao CO afetivo, através de práticas de planejamento de carreira e benefícios, e CO normativo, associado a treinamento e desenvolvimento; mas também revelou pouca influência dessas práticas no que se refere ao CO instrumental.

Além dos estudos já mencionados, foi ainda encontrado um artigo que busca trazer uma relação mais específica com a questão de saúde do colaborador. Barbosa, Albuquerque e

Tomás de Aquino (2020) estudaram a relação entre o CO afetivo e a Síndrome de Burnout através de pesquisa com 249 gestores da Eletronorte. A hipótese do estudo era de que esses gestores apresentariam alto nível de CO e comportamentos típicos da síndrome, com uma correlação positiva entre as duas variáveis. Os comportamentos observados quanto ao Burnout tem relação com exaustão emocional, despersonalização e diminuição da realização pessoal. O estudo demonstrou que os gestores tinham um alto nível de CO, como havia sido suposto, porém a segunda parte da hipótese foi rejeitada. Entendeu-se que quanto maior o nível de comprometimento menor a incidência de burnout entre os participantes da pesquisa. Isso corrobora o que estudos apresentados anteriormente trouxeram a partir do entendimento que o CO pode ser um fator protetivo em relação à saúde e qualidade de vida dos colaboradores.

Tamayo (2022), por sua vez, autor de um dos 18 artigos questiona a influência dos valores organizacionais sobre o comprometimento organizacional por meio de uma regressão múltipla estatística, revelando que prestígio, bem-estar do trabalhador, autonomia, tradição e domínio são prenunciadores do comprometimento organizacional. A relação com os três primeiros é positiva, sendo três fatores culturais da organização que promovem o desenvolvimento do comprometimento organizacional afetivo. Já a relação dos fatores tradição e domínio foi negativa, e isso significa que quanto maior a importância dada a esses fatores, menor será o comprometimento afetivo de seus membros pela organização. O autor conclui que o comprometimento organizacional afetivo decorre do sistema de valores da organização, que o prestígio da organização e de seus produtos/serviços na sociedade, assim como a importância dada à autonomia e ao bem-estar dos empregados favorecem o desenvolvimento de comprometimento, ao passo que o comprometimento se mostra avesso a valores que colocam o foco na tradição e no domínio do mercado.

O estudo em duas universidades federais no nordeste brasileiro de Montenegro, Pinho e Tupinambá (2022) investigou se a inovação gerencial (IG) e as práticas de gestão de pessoas (PGP) voltadas à inovação atuam como antecedentes de perfis de CO. Os resultados revelaram quatro perfis de CO: descomprometidos; comprometidos de combinação afetivo-continuação; moderados; e comprometidos afetivamente. As PGP, preditivas em relação aos perfis de CO e voltadas à inovação e inovação gerencial, identificadas no estudo foram: delegação e recrutamento e retenção. O estudo traz que as práticas de delegação podem ser preditivas por proporcionarem maior envolvimento dos colaboradores, através de maior autonomia e liberdade na rotina de trabalho, indicando a importância da liderança nesse contexto. Inclusive essa relação foi observada não só nos colaboradores efetivos, mas também nos terceirizados. Contudo, não foi possível identificar o poder preditivo das práticas de treinamentos e incentivos tangíveis e intangíveis em relação aos perfis de CO. Interessante mencionar que a inovação gerencial não atuou como preditora de nenhum dos perfis encontrados.

3 CONCLUSÃO

Este estudo se propôs a uma revisão sistemática dos estudos que vêm sendo realizados a partir do conceito de Comprometimento Organizacional, a partir dos artigos publicados de 2013 a 2022 na base Scielo, por entender que esse conceito é fundamental no estudo das organizações, especialmente na área de gestão de pessoas. O vínculo estabelecido entre o trabalhador e a organização, caracterizado por componentes afetivos, de identificação e de obrigações morais, desempenha um papel significativo na predisposição de comportamentos proativos e participativos por parte dos colaboradores. A preocupação maior com os múltiplos comprometimentos com o trabalho decorre do fato de que o maior *input* numa organização

são as pessoas. O fator humano permeia todos os níveis da organização e, sem ele os demais recursos, praticamente, tornam-se inoperantes (ROWE, BASTOS e PINHO, 2013).

Os conceitos abordados sobre comprometimento organizacional nos 18 artigos analisados oferecem perspectivas de práticas de gestão e políticas institucionais sobre o tema, que se acredita serem úteis na elaboração de políticas institucionais estratégicas na administração pública. São as seguintes: treinamento, desenvolvimento e planejamento de carreira (OLIVEIRA E HONÓRIO, 2020); desenvolvimento de políticas para a atenção e valorização do trabalhador, além de ações relacionadas ao aumento da motivação (PINHO, BASTOS E ROWE, 2015b); maior autonomia e liberdade na rotina de trabalho (MONTENEGRO, PINHO E TUPINAMBÁ, 2022); ações que fomentem expectativas positivas, como uma melhor comunicação de planos e visão da instituição (VASCONCELLOS E NEIVA, 2019)..

Os 18 estudos também destacam que o comprometimento organizacional é influenciado por diversos fatores, como: a liderança, a cultura, as oportunidades de crescimento, o reconhecimento e a clareza dos objetivos da organização. Isso infere que as pesquisas na área continuam sendo fundamentais para aprimorar o entendimento desse fenômeno complexo e auxiliar as organizações na implementação de estratégias eficazes de gestão de pessoas.

A análise também revelou que dos 18 com foco exclusivo em instituições da administração pública. Contudo, dois deles estudam o CO e seus correlatos na universidade pública (ROWE, BASTOS E PINHO, 2013; MONTENEGRO, PINHO E TUPINAMBÁ, 2022). . As universidades federais são campo fértil para a realização de pesquisas e o estudo indica poucos estudos que deem conta desse universo nos últimos 10 anos.

A revisão da literatura também apresenta limitações. Nesse sentido corrobora-se com Menezes, Aguiar e Bastos (2016), quanto à realização de pesquisas com uma abordagem longitudinal, que avaliem como o vínculo CO se estabelece e se mantém ao longo do tempo, o que é essencial na execução de políticas institucionais mais abrangentes.

Por fim, tendo em vista que esse estudo se circunscreve à base Scielo, sugere-se que outras bases sejam pesquisadas, de forma a ampliar o conhecimento e as possibilidades de ação no campo.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Haiana Maria de Carvalho; DOURADO, Lidianie Bento Ribeiro; CÔRTEZ, Verônica da Nova Quadros. A influência dos vínculos organizacionais na consolidação dos Centros de Atenção Psicossociais. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 18, p. 2965-2975, 2013.
- AMARAL, Daniela Vieira; MELLO, Simone Portella Teixeira de; IEPSEN, Luã Borges. O comprometimento de gestores acadêmicos na universidade pública: relações afetivas, instrumentais e normativas. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 16, 2021.
- BARBOSA, ROSA; ALBUQUERQUE, MARIA DE S.; GUIMARÃES, TOMÁS DE AQUINO. Síndrome de Burnout: relações com comprometimento afetivo entre gestores de organização estatal. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 6, p. 157-179, 2020
- DALPIAZ, Tiago; MELLO, Simone Portella Teixeira de; AFONSO, Paulo de Almeida. O comprometimento organizacional em uma grande empresa brasileira do segmento de saúde. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT**, v. 13, n. 2, p. 129-148, 2019.
- DE OLIVEIRA, Maria Joselice Lopes et al. Comprometimento organizacional e regime de remuneração: estudo em uma carreira pública de auditoria fiscal. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 5, p. 72-101, 2014.

LEITE, Carlos Fernando Faria **O comprometimento organizacional na gestão pública: um estudo de caso em uma universidade estadual**. Dissertação de Mestrado. Vitória da Conquista: UFBA, 2004.

LIZOTE, Suzete Antonieta; VERDINELLI, Miguel Angel; NASCIMENTO, Sabrina do. Relação do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho de funcionários públicos municipais. **Revista de Administração Pública**, v. 51, p. 947-967, 2017.

MARQUES, Antônio Luiz et al. Relações entre resistência a mudança e comprometimento organizacional em servidores públicos de Minas Gerais. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, p. 161-175, 2014.

MELO, Maria Aparecida de Souza et al. Comprometimento organizacional de trabalhadores da vigilância sanitária em municípios do estado de Goiás. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 12, p. 655-677, 2014.

MENEZES, Igor Gomes; AGUIAR, Carolina Villa Nova; BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt. Comprometimento organizacional: questões que cercam sua natureza e os seus limites conceituais. **Psicologia em revista**, v. 22, n. 3, p. 768-789, 2016.

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

MONTENEGRO, Adauto de Vasconcelos; PINHO, Ana Paula Moreno; TUPINAMBÁ, Antonio Caubi Ribeiro. Práticas de Gestão de Pessoas, Inovação Gerencial e Perfis de Comprometimento Organizacional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 24, p. 755-773, 2022.

MOWDAY, R. T., STEERS, R. M & PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, 14, 43-77, 1979.

OLIVEIRA, HELOÍZA H.; HONÓRIO, LUIZ C. Práticas de recursos humanos e comprometimento organizacional: Associando os construtos em uma organização pública. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 21, 2020.

PEIXOTO, Adriano de Lemos Alves et al. Comprometimento e consentimento organizacional: um estudo da validade discriminante dos construtos. **Psico-USF**, v. 20, n. 1, 2015.

PINHO, Ana Paula Moreno; BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt; ROWE, Diva Ester Okazaki. Diferentes vínculos indivíduo-organização: explorando seus significados entre gestores. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, p. 288-304, 2015a.

_____. Diferentes vínculos organizacionais: explorando concepções, fatores organizacionais antecedentes e práticas de gestão. **Organizações & Sociedade**, v. 22, p. 659-680, 2015b.

RODRIGUES, Andrea Leite et al. O trabalho e seus sentidos_ um estudo com peritos criminais da Polícia Federal. **Revista de Administração Pública**, v. 51, p. 1058-1084, 2017.

ROWE, Diva Ester Okazaki_ BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt_ PINHO, Ana Paula Moreno. Múltiplos comprometimentos com o trabalho e suas influências no desempenho_ um estudo entre professores do ensino superior no Brasil. **Organizações _ Sociedade**, v. 20, p. 501-521, 2013.

SAMPAIO, Rosana Ferreira; MANCINI, Marisa Cotta. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Brazilian Journal of Physical Therapy**, v. 11, p. 83-89, 2007.

SILVA, Lindomar Pinto da et al. Comprometimento no trabalho e sua relação com a cultura organizacional mediada pela satisfação. **Revista brasileira de gestão de negócios**, v. 20, p. 401-420, 2018.

SILVA FILHO, André Luis Amorim; FERREIRA, Maria Cristina. O impacto da espiritualidade no trabalho sobre o bem-estar laboral. **Psicologia: ciência e profissão**, v. 35, p. 1171-1187, 2015.

TAMAYO, Álvaro. Valores organizacionais e comprometimento afetivo. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 6, p. 192-213, 2022.

TRIGUEIRO-FERNANDES, Leandro et al. EBACO-R: Refinamento da escala de bases do comprometimento organizacional. **BBR. Brazilian Business Review**, v. 16, p. 315-333, 2019.

VASCONCELLOS, Vinicius; NEIVA, Elaine Rabelo. Efeitos de expectativas de futuro no comprometimento organizacional e intenção de desligamento. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 35, p. e3557, 2019.