
Comprometimento Atitudinal e Comportamental: Relações com Suporte e Imagem nas Organizações

Jairo Eduardo Borges-Andrade
Ronaldo Pilati

RESUMO

A tradição de pesquisa sobre comprometimento organizacional tem fornecido pistas importantes para a formulação de políticas que buscam a qualidade, por meio do fortalecimento dos vínculos do trabalhador com o trabalho. O presente relato, dando continuidade a investigações brasileiras, pretende contribuir para a compreensão desse fenômeno no âmbito de diferentes contextos organizacionais. O estudo envolveu uma avaliação do nível de comprometimento e identificação dos seus preditores, entre variáveis relativas a imagem e suporte organizacionais. Foi realizado com mais de 1.400 trabalhadores de diferentes organizações. Escalas de comprometimento, suporte e imagens organizacionais foram aplicadas e os dados foram submetidos a análises de regressão. Os resultados indicaram que o suporte organizacional não parece bom augúrio de comprometimento comportamental; entretanto a gestão do desempenho, como fator de suporte organizacional, constitui forte preditor de comprometimento atitudinal, não importando qual o tipo de imagem percebida pelos empregados das organizações. Comprometimento atitudinal, além disso, ocorre em níveis mais elevados em organizações percebidas como dinâmicas e com visão estratégica.

Palavras-chaves: comprometimento organizacional; suporte organizacional; imagem organizacional; comprometimento atitudinal; comprometimento comportamental.

ABSTRACT

The organizational commitment research tradition has furnished important clues for the formulation of policies, which look for quality, through the invigoration of the worker and work linkages. By providing continuity to the Brazilian research, the present report intends to contribute for the understanding of these phenomena, within different organizational contexts. The study involved an evaluation of the commitment level and the identification of its predictors, among variables related to organizational image and support. It has been accomplished with more than 1.400 workers from different organizations. Organizational commitment, support and image measurement scales were applied and the obtained data were submitted to regression analysis. The results have indicated that organizational support does not seem to be a good predictor of behavioral commitment. However, performance management, an organizational support factor, is a strong predictor of attitudinal commitment, no matter the type of perceived image at the organizations. Furthermore, attitudinal commitment occurs in higher levels, when the organizations are perceived as dynamic and with a strategic vision.

Key words: organizational commitment; organizational support; organizational image; attitudinal commitment; behavioral commitment.

REVISÃO DA LITERATURA E JUSTIFICATIVA

Os diferentes níveis de comprometimento podem gerar efeitos nos indivíduos, nas organizações e na sociedade. Isso talvez explique o grande interesse científico internacional em pesquisas de campo, a partir da década de 70, embora referências a constructos, a ele associados, já pudessem ser encontradas trinta anos antes. Esse interesse foi ampliado pela emergência das transformações dos ambientes de trabalho e formatos organizacionais, que poderiam enfraquecer a intensidade do vínculo indivíduo-organização (Mowday, Porter e Steers, 1982).

Vários tópicos, presentes na agenda atual dos que se preocupam com o gerenciamento de pessoas, podem implicar mudanças nos padrões de comprometimento: (1) a autogestão das carreiras, ao exacerbar o comprometimento com essas, poderia fazê-lo às custas de um afrouxamento no comprometimento organizacional; (2) terceirização e redução de pessoal geralmente são interpretadas como sinais de quebra do contrato psicológico entre organização e empregados, o que levaria à diminuição do comprometimento desses últimos com a primeira; (3) a organização do trabalho em torno de equipes autônomas aumentará o comprometimento com elas, às custas de uma limitação no comprometimento organizacional; (4) o enfraquecimento do papel dos sindicatos está levando a um relaxamento dos vínculos entre eles e os empregados e poderá levar a um alargamento dos comprometimentos organizacional e com a carreira. Assim, a multiterminação do comportamento humano no contexto organizacional torna bastante complexa a identificação dos fatores preditores de comprometimento, tarefa empreendida pela pesquisa científica, como será descrito a seguir⁽¹⁾.

Estudos nacionais foram iniciados na década de 80, na EMBRAPA (Borges-Andrade, Afanasieff e Silva, 1989), e grandemente ampliados, no início da década de 90, numa colaboração estreita entre os cursos de psicologia das Universidades de Brasília e Federal de Uberlândia e de pós-graduação em administração das Universidades Federais da Bahia e de Minas Gerais (ver revisão publicada por Borges-Andrade [1994] num número especial sobre comprometimento organizacional e outros artigos neste mesmo número; ver também Bastos [1992 e 1994]). Esses estudos, bem como revisões internacionais como a de Mathieu e Zajac (1990), apontaram a natureza fundamental das variáveis sobre as quais as pesquisas deveriam investir seus esforços, ao demonstrarem uma surpreendente generalidade nos achados anteriores. No exterior, as variáveis preditoras de comprometimento mais relevantes envolveram um nível mais **micro**. No Brasil, a grande maioria dos estudos realizados pelos grupos daquelas universidades de-

monstrou que são preditores menos importantes as variáveis demográficas, pessoais e ocupacionais, e de maior importância os aspectos mais **macro**. Com essa sistematização de achados, tornou-se menos prioritária a investigação exploratória e mais necessária a concentração e o aprofundamento no concernente a algumas variáveis, cuja relevância já havia sido demonstrada, como as que serão aqui estudadas.

Vários constructos psicológicos, na sua maioria de natureza atitudinal, buscam dar conta de tudo o que o indivíduo traz consigo para a situação de trabalho e de como ele processa os eventos que aí ocorrem. A queda, no ambiente científico, do paradigma taylorista, centrado sobretudo no equipamento biológico do indivíduo e em aspectos do ambiente físico de trabalho, resultou na emergência da escola das relações humanas. Motivação no trabalho se transformou então no eixo básico de investigação do comportamento do trabalhador, na perspectiva psicológica, o que persistiu mesmo com a decadência dessa escola. Além das teorias motivacionais, surgiram e consolidaram-se tradições de pesquisa sobre outros constructos para a explicação e predição desse comportamento, sendo que satisfação e comprometimento no trabalho tornaram-se os mais intensivamente estudados (O'Reilly, 1991).

Para a compreensão do comportamento humano no trabalho, o estudo do comprometimento tem vantagens sobre o de satisfação, pois esta última é mais sujeita a flutuações (Aryee e Heng, 1990) e tem fracassado como variável preditora, nas pesquisas dos últimos vinte anos. Comprometimento poderá vir a ser um melhor preditor de vários produtos humanos no contexto de trabalho, como rotatividade, absenteísmo e desempenho; contudo no cenário internacional há ainda poucos estudos feitos para demonstrar as relações entre comprometimento e medidas objetivas desses produtos e, no Brasil, o único de que se tem notícia é o de Oliveira, Lima e Borges-Andrade (1999), que encontrou correlações positivas entre comprometimentos organizacional e com a carreira e alguns indicadores objetivos de desempenho de pesquisadores com bolsas de produtividade do CNPq (nas três grandes áreas do conhecimento).

O estudo diversificou-se amplamente entre grupos vinculados à administração, psicologia e sociologia, devido aos múltiplos objetos que podem funcionar como alvos do comprometimento: a organização, o sindicato, a profissão e a carreira. Mesmo quando o alvo é a organização, existe pouca concordância quanto ao significado do termo **comprometimento**. Ele é definido por Mowday, Porter e Steers (1982, p. 27), como “a força relativa da identificação e envolvimento de um indivíduo com uma organização particular”, expressa em três dimensões: forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização; desejo de exercer considerável esforço em favor desta e forte desejo de se manter como seu inte-

grante. Esta definição se tornou a mais utilizada na pesquisa sobre o tema, mas se restringe à natureza **afetiva** ou **atitudinal** do fenômeno e distingue-se da abordagem **calculativa** ou **instrumental**, na qual o comprometimento é visto como produto das **trocas** efetivadas entre indivíduo e organização, ou da **normativa**, em que o comprometimento é associado à internalização de normas sociais e padrões de conduta. Nesses três casos, contudo, as medidas de operacionalização dos constructos são geralmente escalas com formato tipo Likert, desenvolvidas após processos de validação psicométrica.

De acordo com um mapeamento conceitual e histórico feito por Bastos (1993), as atuais abordagens ou enfoques de comprometimento originaram-se de três disciplinas. Da **sociologia**, especificamente de Becker, teria evoluído o enfoque instrumental ou calculativo, enquanto de Weber teria surgido a noção de comprometimento como decorrente da autoridade e subordinação legitimadas no contexto de trabalho. Das **teorias organizacionais**, de autores como Barnard, March e Simon e Etzioni, teria surgido a tradição atitudinal ou afetiva; mas suas idéias também teriam influenciado o enfoque instrumental ou calculativo, bem como o normativo. Da **psicologia social** de Azjen e Fishbein teria emergido uma segunda influência sobre o enfoque normativo, enquanto das idéias de Kurt Lewin e Festinger teria nascido a abordagem **comportamental**, que vê comprometimento como “um estado de ser em que as ações determinam crenças que sustentam a atividade e seu próprio envolvimento” (Bastos, 1993, p. 55).

A meta-análise de Mathieu e Zajac (1990) resume os resultados das pesquisas sobre comprometimento, permitindo uma visão global das suas variáveis antecedentes consistentemente encontradas nas pesquisas fora do Brasil. Entre as características pessoais, a maior correlação positiva encontra-se com a percepção do indivíduo quanto à sua competência pessoal. Quanto às características do trabalho, observam-se correlações positivas significativas entre comprometimento e variedade, caráter não rotineiro e escopo do trabalho. Outros aspectos que se mostram positivamente associados a comprometimento são: comportamentos de estruturação, comunicação e consideração do líder e estilo participativo. As correlações entre comprometimento e características organizacionais tais como tamanho e centralização são praticamente nulas, nos estudos publicados no exterior.

No Brasil, há mais de duas dezenas de estudos, envolvendo quase meia centena de organizações públicas e privadas, de âmbito nacional ou local, em capitais e no interior, principalmente nas regiões nordeste, centro-oeste e sudeste. Ao fazer uma análise global dos resultados relatados, Borges-Andrade (1995) concluiu que no exterior as mais relevantes variáveis preditoras de comprometimento organizacional envolvem fatores pessoais relativos ao empregado, ao planejamento e manejo adequados de atividades e à qualidade da liderança exercida

pelos gerentes. No país emergem, como mais poderosos, o crescimento ocupacional proporcionado por políticas institucionais, a existência de políticas justas de gestão de recursos humanos e a imagem da organização na sociedade. O referido autor argumenta que no exterior pareceriam mais importantes variáveis de nível micrororganizacional, enquanto no Brasil ganhariam importância as de nível macro-organizacional. Tanto lá como aqui, as pesquisas são predominantemente feitas por grupos vinculados à psicologia e à administração, que não se distinguem pela adoção dos diferentes enfoques teóricos anteriormente descritos.

Bastos (1994) encontrou, num estudo feito na Bahia, que a clássica organização burocrática se diferencia significativamente das organizações ditas **inovadoras**, pela maior presença de padrões com baixo comprometimento organizacional afetivo. Em suas próprias palavras, seus dados constituiriam explorações iniciais que forneceriam pistas a serem exploradas em estudos mais específicos. O presente estudo pretendeu, entre outras coisas, seguir essas pistas. Elas já foram também seguidas por Oliveira (1997), que investigou os valores e mitos organizacionais como antecedentes do vínculo afetivo com uma organização que atua predominantemente no Triângulo Mineiro; e Martins (1998), que demonstrou as relações que podem existir entre configurações de poder e comprometimento, num contexto de mudança em curso numa grande organização pública brasileira, de âmbito nacional.

A pesquisa sobre comprometimento organizacional é marcada por problemas conceituais e metodológicos (Bastos, 1992). A predominância da abordagem atitudinal faz com que sejam pouco comuns os estudos que buscam avaliar comprometimento por meio de comportamentos expressos pelos trabalhadores. Um dos raros estudos internacionais nessa perspectiva (enfoque **comportamental**) foi feito por Randall, Fedor e Longenecker (1990), que propuseram e validaram uma escala de comportamentos que expressam comprometimento. Essa era outra alternativa de investigação que se pretendia seguir no presente estudo; mas antes seria necessária a validação, no contexto nacional, de uma medida apropriada de comprometimento organizacional com base em descrições de comportamentos.

Isto foi realizado por Borges-Andrade et al. (1995). Seu objetivo, além da validação, foi o de incluir indicadores comportamentais sugeridos por funcionários de organizações brasileiras. Para obtê-los, foram realizadas 240 entrevistas semi-estruturadas. Com base numa análise do conteúdo de várias centenas de respostas, foi construído, testado e revisado um instrumento de 26 itens, que representavam as categorias de respostas analisadas. Finalmente, 624 funcionários responderam a um questionário no qual foi incluída esta escala recém-elaborada e, para fins de comparação empírica, outras escalas de comprometimento afetivo, normativo e calculativo. Os dados foram submetidos a análises fatoriais e cálculo

los de confiabilidade e correlação, que apontaram a existência de três fatores, denominados pelos autores desempenho no papel ocupacional, desempenho extrapapel e proatividade/criatividade. O cálculo de confiabilidade indicou medidas aceitáveis ou boas para os dois primeiros fatores e para o fator geral de comprometimento comportamental. Uma segunda análise fatorial, incluindo itens das outras três escalas de medida, demonstrou evidência de validade discriminante dessa escala. Concluiu-se pela adequação do instrumento elaborado e, portanto, foi criada a primeira peça para a montagem do quebra-cabeças metodológico da presente pesquisa.

Os estudos realizados no Brasil sobre antecedentes de comprometimento organizacional foram, em sua grande maioria, baseados na escala afetiva ou atitudinal proposta por Mowday e colaboradores, cujas características psicométricas nacionais foram primeiramente verificadas por Borges-Andrade, Afanasieff e Silva (1989). Verificada a sua adequação, estudos sobre fatores antecedentes e correlatos foram realizados. Com base nos resultados desses estudos, Bastos (1994) testou uma versão reduzida da mesma escala, concluindo pela sua excelente adequação e sugerindo que ela fosse utilizada no lugar da original. Assim, a segunda peça do quebra-cabeças metodológico já estava disponível.

Urgia realizar pesquisas com simultaneamente mais de uma medida de comprometimento. Assim, seriam levados em conta indicadores **comportamentais**, bem como predisposições gerais e descrições genéricas de padrões de conduta, ou **atitudes**. Essas foram as variáveis critério ou dependentes escolhidas para a presente pesquisa. Ambas incluem-se como instâncias do que se convencionou chamar “comportamento organizacional”, de acordo com O’Reilly (1991) e outros que o antecederam nas revisões do *Annual Review of Psychology*.

Mowday e Sutton (1993) salientaram e demonstraram, em sua instigante revisão de literatura, que a compreensão do comportamento humano nas organizações pode ser melhorada e a sua pesquisa tornar-se mais criativa, se forem voltadas as atenções para os vínculos entre os indivíduos e grupos e seus contextos. Com isso, a pesquisa psicológica seria enriquecida com contribuições da sociologia, economia e ciência política; e o contexto organizacional seria **re-conceitualizado** como dimensão **macro** mediadora das relações entre os constructos de comportamento organizacional e suas variáveis antecedentes. Esses argumentos foram fortalecidos dois anos depois, no mesmo periódico anual de revisões, por Rousseau (1997). Outro texto que sugere rumos similares para a pesquisa psicológica, foi publicado por Nord e Fox (1996), ao discutirem o “desaparecimento do indivíduo na pesquisa organizacional”. Pretende-se, aqui, seguir parte da estratégia de pesquisa sugerida por esses autores.

Tendo ainda em vista os resultados sistematicamente encontrados no Brasil, revisados por Borges-Andrade (1994) e confirmados por investigações posteriores, decidiu-se aqui concentrar esforços em poucos conjuntos de variáveis antecedentes ou independentes, que estudos nacionais já haviam demonstrado serem muito importantes, de modo que se pudesse aprofundar os conhecimentos sobre elas. Esses conjuntos podem ser resumidos em dois: percepção de **suporte organizacional** ao desempenho e **imagem organizacional**. Eles serão descritos a seguir, bem como as formas como foram operacionalizados para serem utilizados na presente pesquisa.

De acordo com Morgan (1996), as organizações seriam concebidas a partir de alguns conjuntos de crenças sobre como deveriam ser definidas suas partes e estabelecidas suas relações, para tornar possível o alcance dos seus objetivos. Estes modelos de organizações de trabalho poderiam ser pensados em termos de imagens ou metáforas organizacionais. O autor propõe compreender e analisar as organizações em termos de oito imagens: máquina, organismo, cérebro, cultura, sistema político, prisão psíquica, mudança e transformação, instrumento de dominação. Mas não existiam medidas objetivas das percepções de imagens organizacionais.

Borges-Andrade e Pilati (1998) relatam o processo de desenvolvimento e validação de um questionário baseado nessas oito metáforas, para medir percepções de imagens organizacionais, obtidas a partir da percepção de funcionários. As oito metáforas propostas por Morgan (1996) serviram de base teórica para a elaboração dos itens iniciais. O questionário foi respondido por quase 2.000 indivíduos, durante dois anos, em várias regiões do Brasil, tendo recebido sucessivas revisões. Procedimentos psicométricos identificaram dois fatores, correspondendo a duas imagens organizacionais percebidas pelos respondentes. O cálculo dos alfas de Cronbach (α) indicou índices de confiabilidade adequados para a utilização segura do instrumento de medida construído.

O primeiro fator extraído foi denominado **organização dinâmica e com visão estratégica**. Nele predominam percepções que envolvem principalmente conteúdos relativos a aceitar desafios, transformar ameaças em oportunidades, ir além das fronteiras e demonstrar proatividade. Outros aspectos importantes sugerem a busca de adaptação ao meio ambiente e de transformação de estruturas, a operação em ambientes complexos e variáveis e a procura de flexibilidade. Ainda apareceram conteúdos relacionados ao enfoque sistêmico: interação com o meio ambiente e equilíbrio com ele. A busca da racionalidade apareceu nos conteúdos relativos a dar explicações lógicas para o novo, aprender a aprender e planejar para resolver problemas. O segundo fator (ou imagem percebida) foi chamado **organização política e exploradora**, incluindo itens em que pre-

dominam: o uso de meios para manter ou alcançar o poder nas organizações, visando ao benefício próprio ou de poucos, e a existência de conflitos, dissimulação, individualismo, isolamento e competição. Outros conteúdos a ele associados referem-se à exploração de mão-de-obra e ao descaso com a segurança no trabalho.

Com isso, o objetivo de validar psicometricamente um instrumento de medida da percepção de imagens organizacionais foi alcançado, embora as imagens que se consolidaram se tenham distanciado daquelas que foram a inspiração inicial da pesquisa. Isto provavelmente aconteceu porque o questionário foi desenvolvido para levantar a percepção dos membros em geral, sem treiná-los a realizar a análise utilizando as oito metáforas. Assim, esse instrumento mede imagens (e não mais metáforas) que os membros de organizações são capazes de perceber, sem treinamento especializado. Estava, assim, elaborada a terceira peça do quebra-cabeças metodológico desta pesquisa.

A literatura especializada em comportamento organizacional tem considerado o conceito de suporte organizacional muito importante na compreensão do desempenho no trabalho, do comprometimento e da cidadania organizacionais e da rotatividade, mas as pesquisas nessa área carecem de medidas confiáveis de percepção de suporte. Oliveira-Castro, Pilati e Borges-Andrade (1999) desenvolveram uma medida brasileira de suporte organizacional baseada na proposta teórica de Eisenberger et al. (1986) e em aspectos levantados junto a trabalhadores de empresas privadas e órgãos públicos. Os itens, após análise qualitativa e validação semântica, foram transformados em questionário e aplicados em uma amostra de 1.384 trabalhadores. Suas respostas, submetidas a análises psicométricas, produziram dois tipos de estruturas empíricas: uma unifatorial (com todos os itens) - **percepção de suporte organizacional** e outra com quatro subescalas - **gestão do desempenho**, **carga de trabalho**, **suporte material ao desempenho** e **ascensão, promoção e salários**. Elas têm índices de confiabilidade (alfas de Cronbach) bons ou excelentes.

A dimensão **gestão do desempenho** inclui práticas organizacionais de estabelecimento de metas, valorização de novas idéias, conhecimento de dificuldades e execução eficaz das tarefas. Também possui itens versando sobre o esforço organizacional de atualização de seus membros em face das novas tecnologias e processos de trabalho. A segunda subescala, **sobrecarga de trabalho**, refere-se às exigências excessivas de trabalho atribuídas aos funcionários, devido às altas demandas de produção. A terceira subescala, **suporte material ao desempenho**, possui itens com conteúdo relativo à existência de recursos materiais e financeiros necessários à execução das tarefas, assim como aos processos de manutenção e disponibilização desses recursos. Há ainda itens relativos à

modernização dos processos e à capacitação profissional. A última subescala possui itens que versam sobre programas de ascensão funcional geridos pela organização, assim como fornecimento de remuneração digna, em relação aos patamares salariais encontrados no mercado. Ela foi denominada **ascensão, promoção e salários**. Com a construção dessa medida da percepção de suporte organizacional, ficou pronta a quarta e última peça do quebra-cabeças da presente pesquisa.

MODELO TEÓRICO E OBJETIVOS

Morgan (1996) afirma que as organizações podem ser muitas coisas e nenhuma, ao mesmo tempo, e são complexas, ambíguas e paradoxais. É possível utilizar, numa mesma organização, muitas imagens e metáforas para compreendê-la e modificá-la. Qualquer modelo institucional, quando é desenhado para uma organização, sofre influência de pelo menos algumas dessas metáforas. As duas imagens que emergiram do estudo de Borges-Andrade e Pilati (1998) são um exemplo de como isso pode ocorrer. Aquele modelo, quando implantado, pode servir como importante dimensão **macro**, a mediar as relações entre o comportamento do indivíduo na organização e suas variáveis antecedentes. Isso ocorre, à medida que o modelo se transforma numa imagem que é construída e partilhada pelos membros da organização.

A presente pesquisa concebe o conjunto de variáveis relativas a **imagens** (I) organizacionais (duas imagens identificadas) como mediador das relações entre **comprometimento** (C) organizacional (atitudinal e comportamental no papel e extrapapel) e o conjunto de variáveis concernentes a **suporte** (S) organizacional (nas suas quatro subcategorias). Isso pode ser expresso como no modelo teórico seguinte, que serviu de inspiração para os objetivos e para o método de pesquisa aqui adotado:

$$[C = f(S)] = f(I)$$

Portanto o objetivo de pesquisa foi submeter a teste um modelo explicativo de comprometimento organizacional atitudinal e comportamental, em que os diversos fatores de suporte organizacional seriam variáveis antecedentes, e duas imagens organizacionais seriam dimensões mediadoras.

MÉTODO

Participaram deste estudo 1.495 empregados de 26 organizações do Distrito Federal e de Minas Gerais. Incluíram-se organizações públicas de administração direta e indireta e empresas privadas de prestação de serviços. Não foram levantados dados demográficos ou funcionais, para diminuir a possibilidade de o participante acreditar que poderia ser identificado e, com isto, reduzir respostas socialmente desejáveis. Os questionários foram apresentados em dois diferentes conjuntos de questões, sendo o primeiro um caderno que era composto pelas escalas de comprometimento atitudinal e comportamental e suporte organizacional. O segundo era constituído apenas pelos itens de percepção de imagens organizacionais. Cada um dos dois cadernos, além dos itens de cada escala, continha instruções que enfatizavam o anonimato das respostas e o objetivo de levantar percepções sobre organizações de trabalho.

A escala de suporte organizacional (Oliveira-Castro, Pilati e Borges-Andrade, 1999) afere a percepção dos funcionários a respeito de ações da organização que facilitam ou dificultam o seu desempenho. Os itens que a compõem são todos fechados e associados a uma escala de concordância tipo Likert ancorada com cinco pontos. Em virtude de desejar-se uma compreensão mais detalhada de quais fatores de suporte se associam a comprometimento, adotou-se, na presente pesquisa, a sua estrutura de quatro fatores: gestão do desempenho ($\alpha = 0,87$), carga de trabalho ($\alpha = 0,80$), suporte material ($\alpha = 0,91$) e ascensão, promoção e salários ($\alpha = 0,83$). A escala de percepção de imagens organizacionais (Borges-Andrade e Pilati, 1998) é do mesmo tipo da anterior, mas com sete pontos. A sua estrutura empírica é composta por dois fatores: organização dinâmica e com visão estratégica ($\alpha = 0,92$) e organização politíqueira e exploradora ($\alpha = 0,82$).

As escalas utilizadas neste estudo foram construídas e validadas seguindo as pressuposições da teoria psicométrica clássica. A validade empírica de um instrumento se resume na testagem da hipótese de que ele está medindo aquilo que se propõe a medir. Conforme descrito por seus autores, aqui citados, as referidas escalas foram inicialmente desenvolvidas a partir de extensas revisões de literatura e entrevistas de campo para o levantamento de indicadores. Em seguida, para reduzir o número de indicadores e aferir a validade empírica, estes foram submetidos à análise fatorial, que é um procedimento estatístico, cuja principal função é agrupar os itens de um instrumento a partir da percepção dos respondentes. Os indicadores que possuem alta correlação entre si são agrupados em conjuntos denominados fatores. Outra importante pressuposição da teoria psicométrica clássica diz respeito ao grau de precisão de fatores provenientes de uma

validação empírica. Um fator preciso é aquele que mede bem o constructo que se propõe a medir. Para tanto, o cálculo do alfa de Cronbach é uma importante medida da precisão da escala, variando de 0 a 1, sendo que a precisão aumenta à medida que o alfa se aproxima de 1. A maioria das escalas aqui utilizadas possuem fatores com alfas acima de 0,80, indicando alta precisão.

A escala de comprometimento comportamental (Borges-Andrade et al., 1995) é composta por itens que solicitam uma auto-avaliação do funcionário sobre comportamentos que demonstram comprometimento com a organização. Todas as afirmativas são fechadas e associadas a uma escala de concordância tipo Likert ancorada com sete pontos. Na validação psicométrica, este instrumento apresentou dois fatores: comprometimento no papel ($\alpha = 0,76$) e comprometimento extrapapel ($\alpha = 0,84$). Outra escala utilizada foi a de comprometimento atitudinal, na sua versão reduzida, e outra vez validada por Bastos (1994). Este instrumento solicita ao respondente que avalie o seu envolvimento afetivo com a organização, num formato tipo Likert idêntico ao anterior. As validações nacionais subsequentes deste instrumento resultaram em estruturas empíricas unifatoriais, com alfas de Cronbach acima de 0,84.

Várias organizações participaram da pesquisa e receberam, como contrapartida, um diagnóstico de comprometimento, suporte e imagens organizacionais. Em algumas delas, a coleta de dados foi com todos os respondentes em uma sala, auxiliados pela equipe de pesquisa. Quando isso não era possível, solicitava-se que um funcionário ou setor ficasse responsável por distribuir os questionários. A recepção se dava por meio do depósito do questionário em caixa, sem identificação.

Em cada organização, as escalas foram aplicadas em determinados setores. Os empregados foram associados a seu respectivo setor, de modo que com os dados tabulados era possível a identificação dos setores, mas nunca dos indivíduos. Antes da coleta de dados, os respondentes de cada setor eram divididos aleatoriamente em dois grupos: um deles respondia ao questionário com as escalas de comprometimento e suporte; e o outro respondia àquele com a escala de percepção de imagens organizacionais. Essa diferença no conteúdo dos questionários nunca foi comunicada aos participantes. O procedimento resultou em dois conjuntos de dados, com 728 e 764 casos, respectivamente. Isto foi adotado para a obtenção de medidas independentes de imagens organizacionais, de um lado, e de comprometimento e suporte organizacionais, de outro lado, evitando-se assim o efeito Halo. A medida de imagem organizacional passou a ser a da percepção predominante, socialmente construída, compartilhada pelos pares dos indivíduos que responderam às escalas de comprometimento e suporte, e calculada para cada setor organizacional estudado.

Os dados foram tabulados e analisados por meio do programa SPSS para *Windows*, versão 7.5. Inicialmente foram utilizados procedimentos da estatística descritiva, para a correção de erros de digitação e verificação do comportamento das respostas. Em seguida, para cada observação, foram calculados os escores relativos às quatro medidas de suporte organizacional, às três medidas de comprometimento organizacional e às duas de imagens organizacionais. Para todos esses cálculos, o escore a ser obtido era a média aritmética das respostas dos indivíduos nos itens que tinham sido previamente identificados, como pertencentes aos fatores extraídos das análises psicométricas.

Para o entendimento das relações entre as variáveis preditoras (escores de suporte organizacional) e preditas (escores de comprometimento) foram utilizadas análises de regressão tipo *stepwise* ($p \leq 0,01$). Este tipo de análise permite verificar a relação de predição existente entre um conjunto de variáveis independentes e uma variável critério. Os resultados das análises trazem informações da covariação (variação conjunta) entre as variáveis inseridas na equação de regressão e também do sinal desta relação (positivo ou negativo). Neste estudo foi empregado o método de regressão *stepwise*, que insere cada variável na equação de regressão a partir de critérios de significância estatística. Se a variável independente (preditora) obtiver significância estatística, esta fará parte do modelo; do contrário, será descartada. Após a obtenção dos modelos de regressão com os escores dos fatores, foram feitas novas análises. Nessas novas análises, só foram levados em conta os fatores de suporte que permaneceram nos modelos de predição. As análises de regressões foram outra vez realizadas, tendo como variáveis preditoras os itens dos fatores que fizeram parte dos modelos. Isso foi feito para compreender quais ações organizacionais, descritas nos itens dos fatores, eram melhores preditoras de cada uma das três medidas de comprometimento.

Para investigar como a percepção de imagens organizacionais realiza uma mediação nas relações entre as variáveis deste estudo, foi necessária a criação de dois bancos de dados, derivados do banco total. Estes sub-bancos foram obtidos a partir do seguinte procedimento: os setores que obtiveram maiores escores na imagem de organização **polítiquera e exploradora** formaram o primeiro sub-banco; o segundo foi formado pela seleção dos setores que obtiveram maiores escores na imagem de organização **dinâmica e com visão estratégica**. Após a identificação da imagem predominante em cada setor foi criada uma variável dicotômica, com o objetivo de identificar o grupo de sujeitos pertencentes a setores com predominância dos dois tipos de imagens organizacionais. Esta nova variável criada possibilitava a formação dos sub-bancos de dados.

Todas as análises de regressão citadas anteriormente foram realizadas para o conjunto de dados de cada sub-banco e do banco completo, de forma a comparar

as relações encontradas entre comprometimento e suporte organizacional sob duas diferentes imagens organizacionais e no conjunto total de dados. Foram ainda realizados testes **t** para a verificação de diferenças significativas entre os dois grupos de imagens organizacionais. Este tipo de teste estatístico tem por função apontar a existência de diferenças, entre grupos de amostras, de um mesmo atributo. Muitas vezes a média de um determinado atributo tem valores absolutos diferentes entre dois grupos; mas isto não significa, necessariamente, que existe diferença estatisticamente significativa entre estes grupos. O teste **t** fornece essa informação.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

As médias e desvios padrões para a percepção de imagens de organização **dinâmica e com visão estratégica** e **politiqueira e exploradora** estão apresentadas na Tabela 1. Verificou-se uma distribuição normal das respostas da amostra nestes dois fatores, sem diferenças significativas entre eles (teste **t** para medidas relacionadas com $p \leq 0,01$).

Tabela 1: Dados Descritivos dos Fatores de Percepção de Imagem Organizacional (Escala: 1-Discordo Totalmente a 7-Concordo Totalmente)

Fator	Média	Desvio Padrão
Percepção de Organização Dinâmica e com Visão Estratégica	4,37	0,93
Percepção de Organização Politiqueira e Exploradora	4,04	0,94

Em relação aos fatores de suporte organizacional, as médias e os desvios padrões encontram-se na Tabela 2. A exemplo dos anteriores, os fatores de percepção de suporte organizacional apresentam distribuição normal. Comparados os escores desses fatores (teste **t**, $p \leq 0,01$), entre os dois grupos de imagens organizacionais, verificou-se que gestão adequada do desempenho e existência de suporte material são mais evidentes nos setores em que predomina a percepção de organização dinâmica e com visão estratégica, ou seja, existe diferença estatisticamente significativa entre estes fatores. Por outro lado, sobrecarga de trabalho e inexistência de promoção, ascensão e salários adequados têm maiores médias nos setores percebidos como organizações politiqueiras e exploradoras. Constatou-se, assim, consistência entre as avaliações de suporte organizacional feitas pelos respondentes e as imagens organizacionais percebidas pelos seus pares.

Tabela 2: Dados Descritivos dos Fatores de Percepção de Suporte Organizacional (Escala: 1-Discordo Totalmente a 5-Concordo Totalmente)

Fator	Média	Desvio Padrão
Gestão Adequada do Desempenho	2,99	0,82
Existência de Sobrecarga de Trabalho	2,73	0,90
Existência de Suporte Material	3,24	0,89
Inexistência de Promoção, Ascensão e Salários Adequados	3,55	0,85

As médias e desvios padrões dos fatores de comprometimento encontram-se na Tabela 3. Distribuições apropriadas de respostas foram obtidas para as medidas de comprometimento atitudinal e comportamental extrapapel. No terceiro caso, a distribuição não é normal, estando quase todas as respostas entre os valores 6 e 7 da escala. Isto pode ser uma limitação séria dessa medida, provavelmente determinada pela leniência dos participantes, ao fazerem sua auto-avaliação sobre os comportamentos esperados que apresentam no trabalho. Mediante o teste t ($p \leq 0,01$), verificou-se que o nível de comprometimento atitudinal dos membros das organizações é significativamente mais elevado nos setores percebidos, por seus pares, como dinâmicos e com visão estratégica, em comparação com os setores em que predomina a outra imagem; entretanto não foram encontradas diferenças significativas para as duas medidas de comprometimento comportamental. Assim, parece que a imagem da organização é capaz de influenciar os vínculos afetivos dos indivíduos com suas organizações, sem afetar positiva ou negativamente a sua percepção de comportamentos no papel e fora dele.

Tabela 3: Dados Descritivos dos Fatores de Comprometimento Organizacional (Escala: 1-Discordo Totalmente a 7-Concordo Totalmente)

Fator	Média	Desvio Padrão
Comprometimento no Papel	6,24	0,65
Comprometimento Extrapapel	5,42	0,80
Comprometimento Afetivo	5,15	1,17

Os resultados das análises de regressão serão apresentados em três seções, a seguir. A primeira se refere ao banco de dados total, com 728 respondentes. A segunda se refere ao banco formado pelos setores percebidos como organização politqueira e exploradora, com 193 sujeitos. A última se refere aos setores com

imagem dinâmica e com visão estratégica, com 245 sujeitos. O somatório desses dois últimos bancos ($n = 438$) é somente 60% do número de casos total, pois alguns setores foram eliminados da análise, ao não alcançarem discrepâncias mínimas (0,5) entre as médias das duas imagens. Neles não foi possível identificar uma imagem predominante. Embora isso possa ocorrer nas organizações (Morgan, 1996), para o alcance dos objetivos da presente pesquisa era necessária a composição de dois grupos em que estivessem claramente identificadas percepções distintas de imagens organizacionais.

Relações Globais entre Comprometimento e Suporte Organizacional

Realizadas as análises de regressão com as respostas de todos os participantes, foram obtidos modelos que explicam 25% da variância de comprometimento atitudinal, 1,3% de comprometimento comportamental no papel e 3,4% de comprometimento comportamental extrapapel. A análise de regressão tem por objetivo traçar relações de predição entre um conjunto de variáveis, ou seja, medir a quantidade de covariância (a variação compartilhada) existente entre um conjunto de variáveis independentes e uma variável dependente. O coeficiente de covariação é apresentado em termos de porcentagem, podendo assumir valores até 0 e 100%; portanto as variáveis de suporte organizacional seriam preditoras mais poderosas de comprometimento organizacional afetivo. O indivíduo compartilharia os valores da organização, demonstraria lealdade e orgulho, se disporia a defendê-la e se interessaria por seu destino, à medida que percebesse existência de suporte por parte dela.

Uma hipótese explicativa fica fortalecida: o comprometimento atitudinal se desenvolveria principalmente a partir de relações de troca, construídas entre o indivíduo, que ofereceria afeto, e a organização, que ofereceria as condições de suporte a serem descritas mais adiante. Tais relações, no entanto, poderiam não ter efeitos tão poderosos sobre desempenhos e produtos, definidos ou não por contratos formais, que os membros das organizações apresentam no trabalho. Haveria uma clara separação, portanto, entre predisposições afetivas e percepções de ações no trabalho. A relação de troca que se evidenciou mais poderosa, envolvendo oferta de sentimentos por parte do indivíduo, ocorreria na forma de construção social progressiva, jamais registrada em qualquer contrato. Nessa situação, manifestações de **boa vontade**, emitidas sempre de ambos os lados, seriam gradativamente fortalecidas; portanto o comprometimento afetivo dificilmente poderia ser meta perseguida a curto prazo, por parte de organizações que definam e apliquem políticas de suporte.

Comprometimento **atitudinal**, no modelo extraído das análises de regressão, está associado a três dos quatro fatores de suporte hipotetizados. O mais poderoso deles é **gestão do desempenho**, que participa com 21,3% da explicação da variância, ou seja, ele contribui sozinho para explicar aproximadamente 1/5 da variação da medida de comprometimento **atitudinal**. Desenvolvem-se vínculos afetivos, principalmente no rol seguinte: quando novas idéias são valorizadas; conhecem-se as dificuldades do funcionário; existe coerência entre diretrizes e metas; providências são tomadas para sanar dificuldades; funcionários são consultados antes de ocorrerem mudanças e dinamizam-se processos de trabalho.

Dois outros fatores são preditores, embora muito modestos. **Sobrecarga de trabalho** (2,8% da explicação da variância) reduziria os níveis de comprometimento atitudinal. Esta redução se deve ao fato de a relação existente entre comprometimento atitudinal e **sobrecarga de trabalho** ser negativa, ou seja, enquanto o valor de uma variável aumenta, a outra diminui. Itens que parecem mais relevantes referem-se a que a organização não coloca funcionários em locais compatíveis, chama a atenção por pequenos erros, desconsidera interesses pessoais e determina prazos irreais para a entrega de produtos. No mesmo sentido, aparece a **inexistência de promoção, ascensão e salários adequados**, explicando 0,9% da variância. Os itens mais relevantes, nesse caso, referem-se a promoções incompatíveis com aspirações pessoais e salários indignos e reduzidos por inflação.

Comprometimento **comportamental no papel** emergiu, nas análises de regressão, com apenas um fator de suporte como preditor: **gestão do desempenho**. Observou-se que quatro de seus itens são associados a níveis mais elevados de comprometimento: instruir sobre metas esperadas e permitir que o funcionário opine decisivamente, desenvolver suas capacidades e fornecer informações necessárias para o desenvolvimento das tarefas. Esse fator de suporte foi o único que apareceu na predição de comprometimento **comportamental extra-papel**. A análise dos seus itens indicou os principais responsáveis pela elevação do comprometimento: valorização de novas idéias dos funcionários e o fato de eles poderem opinar decisivamente.

Destaca-se que a predição de vínculos afetivos, entre indivíduo e organização, passa por uma intrincada estrutura de associações, incluindo três fatores de suporte, que envolvem valorização e escuta do indivíduo, conhecimento de suas dificuldades e ações para superá-las, consideração de seus interesses e das condições apropriadas para que ele produza e finalmente recompensas que levem isso tudo em conta. Por outro lado, o auto-relato de comportamentos indicadores de comprometimento só está associado a um único fator: gestão do próprio desempenho. Mesmo aqui, no entanto, há diferenças que devem ser notadas. Comportamentos

esperados no papel, tais como produção de boa qualidade, desempenho independente de supervisão e de acordo com o esperado, baixa utilização de recursos, pontualidade e assiduidade, estão estreitamente vinculados a aspectos de gestão de desempenho relativos à boa comunicação organizacional, oportunidades de participação e capacitação. Comportamentos considerados **fora do papel**, tais como esforço extra despendido, divulgação, melhoria e defesa da organização, troca e obtenção de informações de trabalho e solução de problemas organizacionais, estão mais relacionados a itens de gestão de desempenho, tais como valorização de idéias. A garantia de espaço para opiniões decisivas aparece como destaque, tanto aqui como entre os itens relativos a comportamento **no papel**.

Comprometimento e Suporte em Imagem Politiqueira e Exploradora

Foi possível extrair somente dois modelos significativos de predição, nos setores percebidos como politiqueiros e exploradores. Não foi conseguida a estruturação de um modelo para a variável critério comprometimento comportamental no papel. Comprometimento afetivo teve 24% de sua variância explicada, enquanto comprometimento comportamental extrapapel teve 5,3%. Em ambos os casos, foram dois os fatores de suporte que emergiram como preditores. Consta-se, nessa condição específica de imagem percebida, que comprometimento afetivo tem também melhor predição a partir da variável suporte organizacional.

Os fatores de **gestão do desempenho** e **sobrecarga de trabalho** incluem-se entre as variáveis significativamente correlacionadas com comprometimento **atitudinal**. Gestão do desempenho continua sendo o mais importante, participando com 20% da explicação da variância. Três itens são particularmente importantes para a obtenção de níveis mais elevados desta variável critério: a organização conhecer as dificuldades das tarefas, valorizar novas idéias e manter coerência entre diretrizes e metas. Sobrecarga de trabalho explica 4% da variância, estando negativamente correlacionada com a variável comprometimento afetivo. Itens importantes, já anteriormente citados, são: não colocar funcionários em locais compatíveis, não considerar seus interesses pessoais e chamar sua atenção por pequenos erros.

O segundo modelo, que tem como variável critério o comprometimento **comportamental extrapapel**, inclui como preditores a **gestão do desempenho** (3% de explicação) e **suporte material** (2,3% de explicação). No primeiro caso, apenas um item ganha importância: a organização valoriza novas idéias dos funcionários. Com o segundo, a correlação é negativa; portanto a ausência de suporte material elevaria os níveis de comportamentos extrapapel.

Assim, nos setores percebidos como organizações politiquieiras e exploradoras, gestão do desempenho é o que melhor prediz o comprometimento. Comprometimento comportamental **no papel** não tem sequer um modelo preditivo significativo e isso pode ser explicado por uma intensificação dos problemas de mensuração provocados por temores de perseguição, que certamente ocorrem com mais frequência sob essa percepção de imagem. Observa-se uma redução qualitativa do que pode ser feito, em termos de suporte, para aumentar o comprometimento. Nesse tipo de ambiente, já seriam esperados níveis baixos de comprometimento afetivo e de suporte organizacional, como foi demonstrado anteriormente nesta seção. A novidade é que o comprometimento extrapapel pode ocorrer com mais frequência quando existem condições ruins de suporte material. Em ambientes mais empobrecidos os indivíduos seriam levados a **se virar**, o que elevaria a emissão de comportamentos extrapapel, ou pelo menos o seu auto-relato. Há que se perguntar, no entanto, por quanto tempo se disporiam a permanecer nessas condições ou por quanto tempo ainda se manteriam mentalmente saudáveis.

Comprometimento e Suporte em Imagem Dinâmica e Com Visão Estratégica

Quando os pares dos respondentes nos setores percebem uma imagem de organização **dinâmica e com visão estratégica**, foram detectados modelos explicativos para as três medidas de comprometimento.

O modelo de comprometimento **atitudinal** apresentou como preditores **gestão do desempenho** e **promoção, ascensão e salários** (37,6% de variância explicada). Gestão do desempenho é o mais poderoso (explicação de 35,4%). Na análise de seus itens específicos destacam-se: atualização dos funcionários quanto a novas tecnologias, valorização de novas idéias e consideração de suas opiniões, conhecimento das dificuldades das tarefas e coerência entre diretrizes e metas. Quanto ao segundo fator (2,2% da explicação), a presença principalmente de salários compatíveis com a inflação e com o mercado e promoções compatíveis com aspirações pessoais está associada a mais comprometimento afetivo.

Comprometimento **comportamental no papel** está associado apenas à **gestão do desempenho** (3,8% da variância explicada), destacando-se o item relativo a que a organização fornece informações necessárias à realização eficaz das tarefas. Os fatores **gestão do desempenho** e **suporte material** são os preditores de comprometimento **comportamental extrapapel**, explicando 12,9% da variância. **Gestão do desempenho** explica 11,4% da variância e três de seus aspectos merecem maior destaque: opinião e esforço do funcionário levados em consideração e valorização de suas novas idéias. Suporte material parti-

cipa com 1,5% da explicação, apresentando outra vez uma correlação invertida com essa variável.

Também nos setores em que a imagem percebida é de organização dinâmica e com visão estratégica, gestão do desempenho é o melhor fator de suporte que prediz comprometimento. Há uma amplificação, no entanto, do conjunto de fatores e aspectos que pode ser associado às três medidas dessa variável, provavelmente porque há um leque mais diversificado de condições de suporte que podem ser sempre modificadas. Suporte material continua com uma correlação negativa, como se verifica nos setores em que predomina a outra imagem; portanto não se trata de fenômeno circunscrito a uma imagem organizacional.

CONCLUSÃO

Os resultados sugerem que diferentes imagens de organizações estão associadas a fatores de suporte muito distintos e que elas podem prever os vínculos afetivos do indivíduo com a sua organização, mas não o seu comprometimento comportamental no papel ou extrapapel. Confirma-se, por essas imagens, o que já havia sido preliminarmente demonstrado por Bastos (1994), com estudos de casos: organizações com desenhos que se aproximam do que é anunciado como inovador (organização dinâmica e com visão estratégica) tendem a ter membros mais comprometidos afetivamente. Suporte organizacional é um melhor preditor de comprometimento afetivo do que dessas outras formas de comprometimento. Para os três tipos de comprometimento estudados, gestão do desempenho é sempre o melhor fator preditivo, quando comparado com sobrecarga de trabalho, recompensas e suporte material. Tais achados se mantêm, não importando a imagem organizacional que prevalece nos setores de trabalho.

É interessante ressaltar o grande poder preditivo do fator gestão do desempenho, indicando a necessidade da realização de mais estudos para compreender suas relações com outras variáveis de comportamento humano nas organizações. Imagens organizacionais, embora possam relacionar-se com suporte e comprometimento, não parecem mediadoras das relações entre eles. Um cuidado deve ser tomado, especialmente no que se refere aos resultados relativos ao comprometimento comportamental no papel. A sua medida demonstrou problemas de distribuição de respostas, agravados nos setores, cuja imagem percebida é de organização politíqueira e exploradora.

NOTA

¹ Este trabalho é resultado de um projeto de pesquisa financiado pelo CNPq.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARYEE, S.;

HENG, L. J.

A note on the applicability of an organizational commitment model. **Work and Occupations**, v. 17, n. 2, p. 229-239, 1990.

BASTOS, A. V. B.

Os vínculos indivíduo-organização: uma revisão da pesquisa sobre comprometimento organizacional. In: XVI ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1992: Canela). **Anais...** Porto Alegre: ANPAD, 1992. v. 6. p. 290-304.

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.

Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. Brasília, 1994. Tese (Doutorado em Psicologia)- Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.

BORGES-ANDRADE, J. E.

Conceituação e mensuração de comprometimento organizacional. **Temas em Psicologia: Psicologia Social e Organizacional**, v. 1, p. 37-47, 1994.

BORGES-ANDRADE, J. E. et al.

Desenvolvimento de uma escala comportamental para medida de comprometimento organizacional. In: XXV REUNIÃO ANUAL DE PSICOLOGIA (1995: Ribeirão Preto). **Resumos...** Ribeirão Preto: SBP, 1995. p. 207.

BORGES-ANDRADE, J. E.;

AFANASIEFF, R. S.;

SILVA, M. S.

Mensuração de comprometimento organizacional em instituições públicas. In: XIX REUNIÃO ANUAL DE PSICOLOGIA (1989: Ribeirão Preto). **Resumos...** Ribeirão Preto: SBP, 1989. p. 236.

BORGES-ANDRADE, J. E.;

PILATI, R.

Validação de uma medida de percepção de imagens organizacionais. In: XXII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1998: Foz do Iguaçu). **Anais Eletrônicos...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

EISENBERGER, R. et al.

Perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology**, v. 72, n. 3, p. 500-507, 1986.

MARTINS, J. L. T. P.

Poder e comprometimento organizacional. Brasília, 1998. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.

MATHIEU, J. E.;

ZAJAC, D. M.

A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. **Psychological Bulletin**, v. 108, n. 2, p. 171-194, 1990.

MORGAN, G.

Imagens da organização. São Paulo: Atlas, 1996.

MOWDAY, R. T.;

PORTER, L. W.;

STEERS, R. M.

Employee-organization linkages - a psychology of commitment, absenteeism and turnover. New York: Academic Press, 1982.

MOWDAY, R. T.;

SUTTON, R. I.

Organizational behavior: linking individuals and groups to organizational contexts. **Annual Review of Psychology**, v. 44, p. 195-229, 1993.

NORD, W. R.;

FOX, S.

The individual in organizational studies: the great disappearing act? In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Eds.). **Handbook of organization studies.** London: Sage Publications, 1996. p. 148-174.

OLIVEIRA, A. F.

Valores e mitos organizacionais como antecedentes do vínculo afetivo com a organização. Brasília, 1997. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.

OLIVEIRA, M. A. P. S.;

LIMA, S. M. V.;

BORGES-ANDRADE, J. E.

Comprometimento no trabalho e produção científica entre pesquisadores brasileiros. **Revista de Administração**, v. 34, n. 3, p. 12-20, 1999.

OLIVEIRA-CASTRO, G. A.;

PILATI, R.;

BORGES-ANDRADE, J. E.

Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n. 2, p. 29-51, 1999.

O'REILLY, C. A.

Organizational behavior: where we've been, where we're going. **Annual Review of Psychology**, v. 42, p. 427-458, 1991.

RANDALL, D. M.;

FEDOR, D. B.;

LONGENECKER, C. O.

The behavioral expression of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 36, p. 210-224, 1990.

ROUSSEAU, D. M.

Organizational behavior in the new organizational era. **Annual Review of Psychology**, v. 48, p. 515-546, 1997.