

Comprometimento Organizacional, Relações Interpessoais e Desempenho No Trabalho

Organizational Commitment, Interpersonal Relationships and Work Performance

Aline Ortiz Rauber

Acadêmica do Curso de Psicologia da Faculdade Meridional – IMED – Bolsista de Iniciação

Científica PROBITI/FAPERGS. E-mail: <aorauber@gmail.com>.

Claudionor Guedes Laimer

Professor e pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade

Meridional - IMED. E-mail: <laimer@imed.edu.br>.

Resumo

Este artigo consiste em um ensaio teórico que visa descrever as características dos tipos de comprometimento a partir do modelo tridimensional que incluem afetivo, normativo e instrumental. E, verificar se há relação do comprometimento com as relações interpessoais e o desempenho no trabalho. Sendo assim, discutir se as relações interpessoais contribuem para o desenvolvimento do comprometimento e este no desempenho no trabalho. Pois, o comprometimento trata-se de um estado psicológico em que caracteriza o modo de funcionamento de cada indivíduo dentro da organização, tanto em relação aos outros indivíduos como na sua performance.

Palavras-chave: comprometimento, relação interpessoal, desempenho.

Abstract

This article consists of a theoretical essay that aims to describe the characteristics of the types of impairment from the three-dimensional model that include affective, normative and instrumental. And check if there is a relation of the commitment with the interpersonal relations and the performance in the work. Thus, from this we discuss whether interpersonal relationships contribute to the development of commitment and this in performance at work. For the commitment is a psychological state in which it characterizes the functioning of each individual within the organization, both in relation to other individuals and in their performance

Key words: commitment, interpersonal relationship, performance

Introdução

O comprometimento organizacional baseado no modelo de Meyer e Allen (1990) se apresenta em três categorias, afetiva, normativa e instrumental. Além disso, o desenvolvimento do comprometimento envolve características respectivas a cada categoria. Justifica-se a necessidade de aprimorar estudos sobre as diferentes formas de desenvolvimento do comprometimento e a presença destes nas organizações, pois como afirma Allen e Meyer (1990), os indivíduos que estão fortemente comprometidos são aqueles menos propensos a deixar a organização.

O comprometimento envolve desde o estado psicológico do indivíduo, as situações antecedentes que contribuíram para o seu desenvolvimento, as atitudes e condições atuais refletidas no comprometimento (Allen & Meyer, 1990). Portanto, é preciso analisar as dimensões que constituem as formas do trabalho e como estas são relacionadas com os indivíduos, desde a sua equipe, gestor, carreira, salário, ambiente de trabalho, entre outras variáveis (Allen & Meyer, 1990).

O comprometimento pode estar vinculado às relações interpessoais e ao desempenho dos indivíduos no trabalho. Os indivíduos comprometidos com a organização apresentam diferenças no seu comportamento que dizem respeito as atividades laborais. Desta forma, este artigo propõe-se, através de um ensaio teórico, descrever as características dos tipos de comprometimento, das relações interpessoais e do desempenho no trabalho com o objetivo de evidenciar se há relação entre tais dimensões.

Assim, a partir deste entendimento, verificar se as relações interpessoais colaboram com o desenvolvimento do comprometimento e, conseqüentemente com o desempenho no trabalho. Além disso, espera-se que a compreensão dos construtos possibilite a implementação de pesquisas empíricas, a fim de evidenciar as relações entre as variáveis para

explicar tais fenômenos. Assim, o artigo está estruturado com esta introdução, o referencial teórico e com as conclusões do estudo.

Comprometimento Organizacional

O comprometimento é entendido como um conjunto de sentimentos e ações que a indivíduo desenvolve com a sua organização (Medeiros & Enders, 1998). Todavia, existem algumas diferenças que envolvem o estado psicológico refletido no compromisso, as condições antecedentes que influem o seu desenvolvimento, e os comportamentos que se esperam resultar de compromisso (Allen & Meyer, 1990).

O comprometimento organizacional, refere-se ao estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo com a organização e, desse modo, o indivíduo dispõe de algo seu, ora seja disposição de trabalho e fidelidade para a organização, entre outros (Medeiros & Enders, 1998). Os pesquisadores do comprometimento, John P. Meyer e Natalie J. Allen (1990, 1991, 1993 e 1997) a partir da ideia que o comprometimento integra várias concepções, apresentaram um modelo de conceitualização com três componentes do comprometimento organizacional, sendo estes afetivo, instrumental (continuidade) e normativo.

O componente afetivo do comprometimento organizacional, proposta pelo modelo, refere-se aos indivíduos emocionalmente identificados e envolvidos na organização (Allen & Meyer, 1990). A relação psicológica com envolvimento emocional em que o indivíduo internaliza os valores e identifica-se com os objetivos que a organização possui, caracterizam o comprometimento afetivo (Siqueira, 2001).

Assim, nas características pessoais é identificado a influência de diversos *constructos* da personalidade, além de fatores organizacionais relevantes da empresa, como tamanho, grau de formalização e descentralização (Rodriguez & Franco, 2006). Verifica-se também, que os comportamentos dos afetivamente comprometidos tendem sempre a facilitar

o alcance das metas da organização, sendo evidente a maior dedicação nas suas atividades e representação de seus papéis de trabalho (Siqueira, 2001).

Os autores Rodriguez & Franco (2006) buscam entender o comprometimento afetivo identificando variáveis como as características pessoais e organizacionais e as diferentes estratégias de recursos humanos. E, quando o componente afetivo é relacionado a um número maior de funcionários em uma mesma organização, é possível perceber menor *turnover* e melhor convívio nas relações interpessoais devido a prática da cidadania (Rego & Souto, 2004). E de fato, quanto mais indivíduos comprometidos afetivamente, haverá menor absenteísmo e maior desempenho (Rego & Souto, 2004).

O componente instrumental (continuidade) refere-se ao compromisso com base nos custos e benefícios que são associados a saída da organização (Allen & Meyer, 1990). O fator mais significativo para os indivíduos são as consequências com a saída da organização (Rego & Souto, 2004). Pressupõe, que os indivíduos instrumentalmente comprometidos permanecem na organização pelos benefícios associados a sua condição, logo se eles tiverem um desempenho maior que o retorno alcançado, os riscos de abandono da organização se intensificam (Bandeira, Marques, & Veiga, 2000)(Siqueira, 2001).

Notou-se que estes indivíduos, instrumentalmente comprometidos, farão sempre o mínimo esperado em suas atividades (Rego & Souto, 2004). Contudo, indivíduos caracterizados com sentimentos de ansiedade e insegurança no que diz respeito a organização, podem estar associados ao “medo” do que poderia acontecer caso eles fossem desligados da empresa (Jaros, 2007).

O desenvolvimento do componente instrumental origina-se quando o indivíduo percebe que terá prejuízos ao abandonar a organização, ou quando ele sabe que não terá outras oportunidades de emprego fora da mesma (Rego & Souto, 2004). Outro fator a ser atribuído ao processo do comprometimento instrumental, trata-se do conhecimento

econômico e como o indivíduo o representa mentalmente, envolvendo a percepção que ele tem sobre a relação de troca com a organização (Siqueira, 2001). Além disso, atividades que traduzem investimento já realizado e objetivos não alcançados ou não ter alternativas, também são contribuintes para o comprometimento instrumental (Rodriguez & Franco, 2006).

E por fim, o componente normativo refere-se aos sentimentos de obrigação em permanecer com a organização (Allen & Meyer, 1990). A relação do indivíduo com os objetivos e interesses da organização são estabelecidos através da pressão sobre as obrigações e deveres e caracterizam o comprometimento normativo (Bandeira et al., 2000). O comprometimento normativo se desenvolve a partir de pensamentos de reconhecimento na organização, obrigações e deveres morais (Siqueira, 2001).

Os indivíduos normativamente comprometidos tendem a atribuir esforço e mostram-se dispostos a contribuir, porém como predizem a questão da obrigação com a organização, diferem dos afetivamente comprometidos por lhes faltar o entusiasmo e envolvimento emocional. (Rego & Souto, 2004). Além disso, outras características do comprometimento normativo são os sentimentos de culpa, incômodo e apreensão quando o indivíduo elabora a hipótese de sair da organização (Siqueira, 2001).

O processo de socialização envolve valores e normas que são transmitidas na conduta individual e deste modo refletem no contrato psicológico (Rodriguez & Franco, 2006). O indivíduo a partir de uma crença psicológica de que ele possui obrigações e deveres morais com a organização, apresenta comportamentos que de alguma forma demonstrem que tais normas estão sendo cumpridas (Siqueira, 2001). De tal modo, se os funcionários internalizaram a questão de sentimentos de obrigação transmitidos pela organização, logo agirão reciprocamente (Rodriguez & Franco, 2006) (Rego & Souto, 2004).

Sendo assim, os indivíduos com evidência no comprometimento afetivo permanecem nas organizações por desejo de pertencer, ou seja, estão por que querem, aqueles com comprometimento instrumental (continuidade) porque eles precisam, e aqueles com forte compromisso normativo, porque eles sentem que seu dever é continuar na empresa (Allen & Meyer, 1990).

Verifica-se a necessidade de conhecer o desenvolvimento do processo de comprometimento e quais comportamentos são associados e consequentes a cada componente do modelo tridimensional de Meyer e Allen. Portanto, deve ser levado em consideração as características pessoais que fazem parte de cada indivíduo, assim como as variáveis que influenciam os padrões de comprometimento (Medeiros & Enders, 2002). Entretanto, os comportamentos que aparecem como consequência do comprometimento podem interferir positivamente, ou não, na rotina e nos processos da organização (Rego & Souto, 2004).

No Brasil, um método de validação do modelo de conceitualização tridimensional do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991) foi realizado pelos autores Medeiros & Enders (1998) e teve por objetivo encontrar respostas que expliquem as condições do comprometimento de cada indivíduo no seu trabalho, e também verificar padrões de comprometimento que mudam quando relacionadas a performance no trabalho. Os autores concluíram que existe uma grande preocupação das organizações em conseguir selecionar e manter em seu quadro funcional indivíduos que estejam dispostos ao trabalho e apresentem competência para suas atividades mostrando-se envolvidos com os problemas da organização (Medeiros & Enders, 2002).

Relações Interpessoais

Nas organizações, as relações interpessoais se originam a partir do contato entre os membros da organização, que aos poucos acabam gerando vínculos profissionais (Wagner, Thofehn, Amestoy, Porto, & Arrieira, 2009). Logo, nas organizações há a oportunidade aos

indivíduos para se conhecerem, manterem contato, interagirem e se identificarem socialmente, estabelecendo as relações interpessoais (Kramer & Faria, 2007). A interação entre os indivíduos, com a finalidade de realizar as atividades inerentes as suas funções para obter um objetivo em comum, associados a uma comunicação assertiva, motivação, comprometimento e realização pessoal, sem descartar a individualidade própria de cada um, promovem o desenvolvimento das relações interpessoais (Wagner et al., 2009).

Conforme um estudo realizado na Cooperativa de Recicladores de Alagoas, é identificado, a partir dos relatos dos participantes, como o movimento da economia solidária desenvolvido pela organização voltado ao cuidado ambiental, os deixam satisfeitos pelo apoio que dão a sociedade, e o esforço que cada um empenha nesse projeto intensifica o desejo de permanecer na organização (Galdino & Nonato, 2011). Também deve ser considerado que cada organização possui seu modo único de funcionamento, o qual a caracteriza e, este fato influencia diretamente no comportamento de cada um dos indivíduos que dela fazem parte (Kramer & Faria, 2007).

O modo como a organização funciona e se organiza, corresponde as exigências de seu contexto, seus objetivos e suas estratégias de mercado (Kramer & Faria, 2007). Por outro lado, a convivência com pessoas diferentes é sempre um grande desafio, pois envolve a subjetividade de cada um e a compreensão destas diferenças é variável (Galdino & Nonato, 2011). No entanto, a relação entre os indivíduos é fundamental para a boa convivência dentro de qualquer organização (Galdino & Nonato, 2011).

Assim, as interações interpessoais influenciam no comprometimento dos indivíduos e, também no cotidiano da organização (Wagner et al., 2009). No entanto, o indivíduo estabelecer vínculos com a organização nem sempre garante que os objetivos serão contemplados perfeitamente (Kramer & Faria, 2007). As relações agradáveis que facilitam o aprimoramento ou, as relações inadequadas que dificultam o desenvolvimento e a realização

das atividades na equipe também interferem no comprometimento (Wagner et al., 2009). O fato de estar comprometido com o desempenho e com os resultados propicia o sentimento de identificação e pertencimento, interferindo em sua atuação na organização (Kramer & Faria, 2007).

Desempenho no Trabalho

O desempenho tem importância para a organização por se tratar do funcionamento dos indivíduos presentes na organização, e é a partir do comportamento que são identificadas diversas condições psicossociais dos indivíduos e o trabalho será realizado (Bendassolli, 2012). As pessoas apresentam através de suas atitudes e manifestação de ideias, algumas características das organizações das quais fazem parte (Kramer & Faria, 2007).

Quando se discute sobre tal tema, há uma ideia que ter bom desempenho trata-se de atingir metas e o modo como se vai definir se há ou não desempenho, é realizada a partir de uma avaliação dos comportamentos realizados para atingir tais objetivos (Bendassolli, 2012). No entanto, ao buscar identificar desempenho em função do comprometimento, se deve estar atendendo que os métodos usados para atingir ou cumprir tal meta, dependem de qual modelo de comprometimento o indivíduo está identificado. Pois, o funcionamento dentro de cada um dos componentes, afetivo, normativo ou instrumental é diferente, logo a forma que estes indivíduos utilizam para desempenhar suas atividades dentro da organização também serão diferentes dependendo do modelo ao qual estão comprometidas.

Além do mais, a subjetividade de cada indivíduo influencia nas suas atividades laborais e, em conjunto com o ambiente que a organização proporciona e o engajamento de ambos é fator relevante para o comprometimento e consequentemente o melhor desempenho no trabalho (Kramer & Faria, 2007). Pois, como cita (Morin, 2001): “É o comprometimento com o trabalho que constitui o principal indicador de uma organização eficaz.”.

As características individuais e o comprometimento organizacional, seja qualquer um dentro do modelo tridimensional, estão relacionados a performance no trabalho (Medeiros & Enders, 2002). Portanto, o desempenho depende de um conjunto de variáveis e varia a partir da interação de fatores psicológicos, sociais, organizacionais e situacionais desde as individuais, a interpessoal e a situacional (Bendassolli, 2012).

Conclusão

A partir do estudo realizado, sobre o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1990) e possível entender que as características de cada um dos componentes do modelo diferenciam o comportamento do indivíduo na organização. Verifica-se que variando o componente do comprometimento, seja ele afetivo, normativo, ou instrumental, há mudanças sobre o modo de funcionamento desse indivíduo, tanto nas relações interpessoais que ele estabelece no contexto organizacional e também, no rendimento/desempenho nas suas atividades laborais.

Desta forma, tais conclusões são possíveis ao analisar a qualidade e como são estabelecidas as relações interpessoais no contexto da organização, que trazem muito das características pessoais de cada um. A integração destas características pessoais, que estabelecem as relações dentro das organizações, quando acontecem de maneira positiva, contribuem para o desenvolvimento do comprometimento. Em suma, as relações interpessoais quando convenientes, contribuem para que haja o comprometimento organizacional, e conseqüentemente os indivíduos tendem a apresentar melhor desempenho no trabalho.

Conclui-se então, que o comprometimento depende de diversas variáveis, que incluem desde características pessoais ou fatores da organização, ambos estes que interferem no estabelecimento de relações interpessoais, e contribuem no comprometimento e no

desempenho. Sendo assim, justifica-se a necessidade de pesquisas empíricas para identificar as variáveis em maior evidência para cada componente e possíveis relações entre as mesmas.

Referências

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
- Bandeira, M. L., Marques, A. L., & Veiga, R. T. (2000). As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. *Revista de Administração Contemporânea*, 4(2), 133–157.
- Bendassolli, P. F. (2012). Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. *Psicologia Argumento*, 30(300), 171.
- Galdino, G. A., & Nonato, C. C. B. (2011). Comprometimento no Trabalho e o Relacionamento Interpessoal na Cooperativa de Recicladores de Alagoas -, 35–52.
- Jaros, S. (2007). Meyer and Allen Model of Organizational Commitment : Measurement Issues. *The Icfai Journal of Organizational Behavior*, 6(4), 7–26.
- Kramer, G. G., & Faria, J. H. De. (2007). Vínculos organizacionais*. *Revista de Administração Pública*, 41, 83–104.
- Medeiros, C. A. F., & Enders, W. T. (1998). Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). *Revista de Administração Contemporânea*, 2(3), 67–87.
- Medeiros, C. A. F., & Enders, W. T. (2002). Comprometimento organizacional e características pessoais: como são os comprometidos e os descomprometidos com as organizações. *Revista Eletrônica de Administração*, 8(5).
- Morin, E. M. (2001). Os Sentidos do Trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 41(3), 08–19.
- Rego, A., & Souto, S. (2004). Comprometimento organizacional em organizações autênticas: um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3),

30–43.

Rodriguez, E. V., & Franco, T. C. (2006). Nature and Antecedents of Organizational Commitment : *Portuguese Journal of Management Studies*, 11(2), 75–96.

Siqueira, M. M. M. (2001). Comprometimento Organizacional Afetivo, Calculativo e Normativo: Evidências Acerca da Validade Discriminante de Três Medidas Brasileiras, 1–12.

Wagner, L. R., Thofehn, M. B., Amestoy, S. C., Porto, A. R., & Arrieira, I. C. de O. (2009). Relações Interpessoais no Trabalho: Percepção de Técnicos e Auxiliares de Enfermagem. *Cogitare Enfermagem*, 14(1).