
**EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL:
CONTROVÉRSIA E RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO**

Ana Paula Passos

Universidade Lusíada de Lisboa

César Madureira

Universidade Lusíada de Lisboa

ISCTE - IUL Instituto Universitário de Lisboa

Teresa Pereira Esteves

Universidade Lusíada de Lisboa

Instituto Superior de Gestão Bancária

Resumo: O artigo realiza uma síntese dos estudos sobre o empenhamento organizacional, relevando as suas consequências quer para os indivíduos, quer para as organizações, os factores que o influenciam e as controvérsias ainda existentes sobre a sua natureza. A falta de consenso sobre a natureza e as dimensões do empenhamento organizacional, tem levado os autores a debruçarem-se sobre esta questão que cada vez mais tem assumido um papel de relevo na explicação dos diversos tipos de relações que se estabelecem entre indivíduos e organizações.

Este tema tem-se revelado de grande interesse na comunidade académica e científica pois acredita-se que trabalhadores empenhados tornam-se uma vantagem competitiva para as organizações.

Mas, as novas formas de trabalho com que se depara esta nova geração de trabalhadores, fazem com que as organizações tenham que repensar novas estratégias para manter empenhada esta nova força de trabalho.

Palavras-chave: Empenhamento organizacional - constructo; empenhamento organizacional - estudos; empenhamento organizacional - controvérsias.

Abstract: The article provides a summary of studies on organizational commitment, emphasizing the consequences, both for the individuals and the organizations, the factors that influence it and the controversies that still exist about its nature. The lack of consensus on the nature and dimensions of organizational commitment has led the authors to address this issue, which has assumed a prominent role in explaining the different types of relationships that are established between individuals and organizations.

This theme has proved to be of great interest in the academic and scientific community because it is believed that committed workers become a competitive advantage for organizations.

However, the new forms of work that this new generations of workers face, make organizations have to rethink new strategies to maintain this new workforce committed.

Key-words: Organizational commitment - construct; organizational commitment - studies; organizational commitment - controversies.

1. Introdução

O estudo sobre o empenhamento organizacional tem assumido um papel de relevo na literatura, numa tentativa de se compreender a natureza do vínculo do trabalhador com a organização. Este tema, tornou-se nas últimas décadas, um dos mais estudados a nível de comportamento organizacional, pois existe evidência empírica de que trabalhadores empenhados tornam-se um diferencial competitivo e estão mais dispostos a contribuir para o sucesso organizacional.

A nível empresarial os gestores têm também demonstrado interesse no tema, promovendo estratégias para aumentar o nível de empenhamento dos colaboradores, na expectativa de obterem vantagens competitivas.

Com as crescentes alterações no mercado de trabalho que promovem o aparecimento de novas formas de trabalho, em que o vínculo contratual efectivo dá lugar ao vínculo contratual temporário ou parcial, torna-se necessário reflectir e investigar sobre as estratégias que os gestores devem adoptar para manter empenhados e motivados os seus colaboradores.

Neste artigo apresentamos uma síntese das perspectivas sobre a natureza e as dimensões do empenhamento organizacional e de resultados de estudos que têm analisado quer os factores que influenciam o empenhamento organizacional, quer as consequências que este tem para os indivíduos e para as organizações.

Concluimos com uma reflexão sobre as novas formas de trabalho, resultantes das crescentes alterações no mercado de trabalho, e as estratégias que as organizações devem adoptar para manter empenhados e motivados os trabalhadores da nova geração.

2. Enquadramento teórico

Nas últimas décadas verificou-se um aumento do interesse pelo empenhamento organizacional, tendo este estado na origem de centenas de estudos. Entre as questões de maior interesse, a falta de consenso na definição do conceito tem sido amplamente abordada.

Para Porter, Steers, Mowday e Boulian (1974), o empenhamento organizacional é visto como uma força relativa da identificação de um indivíduo

com uma organização e pode ser definido como (i) uma forte crença e aceitação dos objectivos e valores da organização; (ii) uma boa vontade para exercer um esforço considerável em favor da organização e (iii) um forte desejo de permanecer na organização.

Wiener (1982), descreve o empenhamento como um processo normativo que explica o comportamento de trabalho e que leva o indivíduo a agir de uma forma a que atenda os objectivos e interesses organizacionais.

Na perspectiva de O'Reilly e Chatman (1986), o empenhamento organizacional é visto como a ligação psicológica de um indivíduo com a organização e pode ser definido de três formas independentes: (i) concordância ou envolvimento instrumental em relação a recompensas extrínsecas, (ii) identificação ou envolvimento baseado no desejo de afiliação e (iii) internalização ou envolvimento sustentado na congruência entre valores individuais e organizacionais.

Na perspectiva de Allen e Meyer (2000), o empenhamento organizacional é visto como o laço psicológico que caracteriza a ligação do indivíduo à organização e que reduz a probabilidade de ele a abandonar.

Das várias definições apresentadas, a de Allen e Meyer é a mais generalizada, aparecendo numa grande quantidade de estudos (e.g. Jaros, 1997; Shahnawaz & Juyal, 2006; Nascimento, 2008; Jesus, Leal & Vivas, 2010).

Apesar da falta de consenso na definição do constructo, comum às várias descrições, é a visão de que o empenhamento organizacional é um estado ou uma ligação psicológica que une, identifica ou caracteriza a relação de um indivíduo com a organização onde trabalha.

O empenhamento organizacional também não é visto da mesma forma, pelos autores, quanto à sua natureza dimensional.

O modelo de Wiener (1982), perspectiva-o como um constructo unidimensional o que vai ao encontro da designação de empenhamento normativo de Allen e Meyer (1990a).

No modelo de Becker (1960), o empenhamento é considerado também como unidimensional e definido de forma semelhante ao empenhamento de continuidade de Allen e Meyer (1990a). De acordo com Becker (1960), um indivíduo permanece vinculado a uma organização devido aos custos associados à sua saída. Para o autor, o empenhamento dos trabalhadores resulta da quantidade de investimentos (*side bets*) que estes realizam na empresa e que sentem que serão difíceis de recuperar caso a abandone.

Já Mayer e Shoorman (1992), identificaram duas dimensões do empenhamento organizacional: empenhamento de continuidade e empenhamento de valor, correspondendo, esta última, à componente normativa do modelo de Allen e Meyer (1990a).

O empenhamento organizacional é visto por Mowday, Porter & Steers (1979), como um constructo tridimensional. Os autores introduziram o *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) para medir as três componentes

do empenhamento, tendo sido criticado por alguns (e.g. Allen & Meyer, 1990a; Dunham, Grube & Castañeda, 1994), que consideram que este instrumento apenas mede a componente afectiva.

Mathieu e Zajac (1990), reconheceram duas dimensões do empenhamento organizacional (atitudinal e instrumental), que correspondem às componentes afectiva e de continuidade de Allen e Meyer (1990a). Mayer e Shorman (1998), criticaram o trabalho de Mathieu e Zajac (1990) por estes autores reconhecerem duas dimensões do empenhamento organizacional e utilizarem o OQC de Mowday *et al* (1979) para medir as duas escalas de empenhamento, quando este instrumento apenas avalia o empenhamento afectivo.

Jaros, Jermier, Koehler e Sincich (1993), conceptualizam o empenhamento em três dimensões: empenhamento afectivo, de continuidade e moral, assemelhando-se às do modelo de Allen e Meyer (1990a).

O'Reilly e Chatman (1986), estimam que o empenhamento organizacional espelha o laço psicológico que une o empregado a uma organização e que implica a combinação de três variáveis: obediência ou concordância (envolvimento com base em recompensas extrínsecas), identificação (envolvimento baseado no desejo de afiliação) e internalização (envolvimento com base nos valores individuais e organizacionais). Meyer e Allen (1997), criticam este modelo pelo facto dos autores não distinguirem identificação de internalização, tendo combinado/ associado estas duas variáveis para medir o empenhamento normativo.

O modelo de Meyer e Allen, perspectiva o empenhamento organizacional como um constructo tridimensional e também foi alvo de algumas apreciações sendo a componente normativa a mais criticada. Embora o modelo pressuponha que as três componentes do empenhamento sejam independentes entre si, devendo, de cada uma delas, resultar comportamentos e consequências diferentes (Meyer & Allen, 1991; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002), diversos autores (e.g. Rego, Souto & Cunha, 2007) encontraram semelhanças significativas entre as componentes afectiva e normativa. Mas, apesar de se ter questionado a independência entre estas duas componentes, os autores (Meyer *et al*, 2002), optam por mantê-la, defendendo que embora o empenhamento afectivo e o normativo revelem padrões semelhantes de correlação com variáveis antecedentes e consequentes, a magnitude dessas correlações é muitas vezes bastante diferente.

Apesar de existirem vários modelos de empenhamento organizacional, o mais investigado, tanto dentro como fora da América do Norte, é o modelo de Allen e Meyer (1990a) e Meyer e Allen (1991, 1997).

Neste modelo, tal como referimos anteriormente, os autores (Allen & Meyer, 1990a; Meyer & Allen, 1991, 1997), abordam o empenhamento em três dimensões, identificadas como empenhamento afectivo, normativo e de continuidade. O empenhamento afectivo, é o grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, envolvido e identificado com a organização. Os empregados com um forte empenhamento afectivo continuam na organização

porque querem fazê-lo. O empenhamento de continuidade é o grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados ao potencial abandono da organização. Os empregados com um forte empenhamento de continuidade permanecem na organização porque têm a necessidade de nela continuarem. O empenhamento normativo é o grau em que o colaborador sente uma obrigação ou dever moral, de continuar na organização. Os empregados com um elevado nível de empenhamento normativo sentem que devem permanecer na organização.

Este modelo deu origem a uma escala que permite avaliar as componentes afectiva, de continuidade e normativa do empenhamento organizacional.

3. Avaliação do empenhamento

Allen e Meyer (1990a), com base no modelo de empenhamento organizacional, construíram uma escala que pretende avaliar as componentes afectiva, normativa e de continuidade do empenhamento: “*Affective Commitment Scale - ACS*”, “*Normative Commitment Scale - NCS*” e “*Continuance Commitment Scale - CCS*”, respectivamente.

Numa primeira versão (Allen & Meyer, 1990a), as três escalas eram constituídas por 8 itens cada, perfazendo um total de 24 itens e apresentavam uma consistência interna, medida pelo *alfa de cronbach*, de 0,87 para a ACS, 0,79 para a NCS e 0,75 para a CCS.

Mais tarde (Meyer & Allen, 1997), as escalas foram revistas passando a ACS e NCS para 6 itens cada e a CCS para 7 itens. A resposta a cada item é feita numa escala de Likert com 7 pontos, na qual (1) corresponde a “discordo totalmente” e (7) a “concordo totalmente”. Meyer e Allen (1997), referem que esta escala apresenta uma consistência interna de 0,85 para a ACS, 0,73 para a NCS e 0,79 para a CCS.

Esta escala tem sido muito utilizada em estudos empíricos que se revestem de grande interesse, uma vez que estendem o modelo das três componentes de Allen e Meyer (1990a) a países fora da América do Norte e são um contributo fundamental no que se refere ao desenvolvimento da escala proposta pelos autores.

Mas, para além desta escala, outras foram utilizadas para medir o empenhamento organizacional. De salientar a escala de Porter *et al* (1974), que incentiva o estudo intenso do empenhamento organizacional ao proporem como instrumento de medida o OCQ.

Esta escala, de 15 itens, foi concebida para medir o grau em que os indivíduos se sentem comprometidos com a organização. Com este instrumento, os autores pretendem avaliar a percepção do indivíduo a respeito da sua lealdade para com a organização, a sua vontade de exercer um grande esforço para alcançar objectivos organizacionais, e sua aceitação dos valores da organização. Todos os

itens representam declarações a que o indivíduo responde numa escala de Likert com 7 pontos variando entre “discordo totalmente” e “concordo totalmente”. A consistência do instrumento, medida pelo coeficiente *alfa de cronbach*, variou entre 0,82 e 0,93 durante as quatro fases do estudo (Porter *et al*, 1974).

Apesar das duas escalas descritas apresentarem níveis de consistência elevados, a mais utilizada pelos investigadores, a partir da década de 90, tem sido a de Allen e Meyer, que permite avaliar as três componentes do empenhamento, enquanto a escala de Porter *et al* assenta numa abordagem fundamentalmente afectiva.

4. Síntese dos estudos empíricos sobre o empenhamento organizacional

Uma proficiente investigação tem conduzido os estudiosos a analisar os factores que afectam o empenhamento dos trabalhadores. Como variáveis antecedentes do empenhamento encontram-se, entre outras, as características do trabalho, do trabalhador e da organização, práticas de socialização, características das experiências de trabalho, percepção de justiça organizacional, satisfação no trabalho, participação na tomada de decisão, práticas de gestão de recursos humanos, factores culturais e organizacionais, percepção de suporte organizacional e clima organizacional.

Outros estudos têm revelado que níveis mais elevados de empenhamento entre os trabalhadores e a organização a que pertencem podem afectar um conjunto de variáveis organizacionais relevantes (consequências do empenhamento) como por exemplo, as intenções de *turnover*, o desempenho, o absentismo e a satisfação no trabalho.

Trabalhos de vários autores salientam ainda o papel mediador do empenhamento organizacional na relação entre valores culturais e *turnover*, suporte organizacional e bem-estar, percepção de suporte organizacional e esforço de vendas, práticas de gestão de recursos humanos e intenções de *turnover*, clima organizacional e satisfação, satisfação e comportamentos de cidadania organizacional.

Os quadros seguintes sintetizam as principais conclusões de alguns estudos empíricos que procuram analisar a relação entre o empenhamento organizacional dos trabalhadores e um conjunto de variáveis antecedentes e consequentes.

Quadro nº 1: Estudos empíricos que identificam variáveis antecedentes do empenhamento organizacional

Autos/Ano de publicação	Estudo	Antecedentes do Empenhamento Organizacional	Tipo de Empenhamento Organizacional	Método utilizado para medir o Empenhamento Organizacional	Principais resultados
Bateman e Strasser (1984)	O estudo pretende verificar a relação entre um conjunto de variáveis e o empenhamento organizacional. Os dados foram recolhidos de uma amostra de 129 empregados de um departamento de enfermagem nos EUA.	Comportamento de recompensa e de punição do líder, necessidade de realização, satisfação no trabalho, características do trabalho.	Empenhamento organizacional.	Questionário desenvolvido por Porter et al. (1974), Organizational Commitment Questionnaire (OCQ).	A satisfação no trabalho mostrou ser um resultado do empenhamento e não um antecedente. As restantes variáveis revelaram estar mais relacionadas com a satisfação no trabalho do que com o empenhamento.
Allen e Meyer (1990a)	Foram realizados dois estudos, no Canadá, para testar aspectos do modelo das três componentes do empenhamento. No estudo 1, foram desenvolvidas escalas para medir as três componentes do empenhamento. Foram recolhidos 256 questionários de empregados de duas empresas de manufatura e uma universidade. No estudo 2 foi examinada a relação entre as componentes do empenhamento e variáveis antecedentes. Foram recolhidos 337 questionários de empregados de uma loja de retalho, um hospital e uma biblioteca universitária.	Desafios no trabalho; clareza de papel e de objetivos; dificuldade e no alcance dos objetivos; coesão de grupo; confiança organizacional; equidade; importância pessoal; feedback; participação; habilidades; competências; possibilidade de recolocação noutra empresa; investimento feito na empresa; percepção da redução ou perda da pensão; alternativas de emprego numa outra empresa.	Empenhamento afectivo, de continuidade e normativo.	Escala desenvolvida pelos próprios autores com base num conjunto de 51 itens. Alguns desses itens são versões modificadas de outras escalas e outros foram escritos pelos próprios autores. Incluídos nestes itens: estágios 15 itens do OCQ de Mowday et al. (1982).	O resultado do estudo 1 sugere que as componentes afectiva e de continuidade do empenhamento organizacional são construídas empiricamente distintas com correlações diferentes. As componentes afectiva e normativa, apesar de distintas, parecem moderadamente relacionadas. O estudo 2 mostra que há uma relação entre as medidas do empenhamento, principalmente a afectiva e de continuidade, e variáveis identificadas na literatura como variáveis antecedentes do empenhamento.
Allen e Meyer (1990b)	O estudo pretende examinar a relação entre técnicas de socialização dos recém-chegados e resultados (empenhamento e orientação do papel). A amostra, constituída por 132 indivíduos, foi recolhida em duas turnas de programas empresariais de graduação e pós-graduação, no Canadá.	Socialização; orientação do papel.	Empenhamento afectivo.	Affective Commitment Scale (ACS) de Allen e Meyer (1990a).	A orientação do papel mostrou-se negativamente relacionada com o empenhamento organizacional. Já as experiências de socialização revelaram estar positivamente relacionadas com o empenhamento organizacional mas negativamente relacionadas com a orientação do papel. Os resultados sugerem ainda que as organizações devem ser capazes de adoptar experiências de socialização para promover o empenhamento afectivo desejado dos recém-chegados.
Harrison e Hubbard (1998)	Os autores pretendiam averiguar o nível de empenhamento de 83 empregados Mexicanos e potenciais antecedentes do empenhamento.	Características pessoais, do trabalho e da organização; experiências de trabalho.	Empenhamento afectivo.	Questionário desenvolvido por Mowday et al. (1982), OCQ	A satisfação no trabalho, participação na tomada de decisão e idade mostraram ser bons preditores do empenhamento. O comportamento do líder e a antiguidade mostraram estar significativamente correlacionados com o empenhamento enquanto a eficácia organizacional percebida tende a estar relacionada como empenhamento.
Caracão et al. (2006)	O estudo pretende verificar quais as práticas de gestão de recursos humanos (GRH) que mais influenciam o empenhamento dos trabalhadores.	Práticas de GRH ligadas ao relacionamento, carreira, gestão do conhecimento, remuneração.	Empenhamento afectivo, de continuidade e c	Escala de Meyer e Allen (1991).	Constatou-se que as práticas de GRH influenciam as dimensões afectiva e normativa do empenhamento. Os índices mais elevados foram observados nas práticas de

						gestão do conhecimento e nas práticas de relacionamento, revelando que elas são componentes essenciais para manter os vínculos dos funcionários com a empresa. Foi encontrada uma relação positiva entre as práticas de GRH das duas empresas e as três componentes do empenhamento organizacional. No entanto, a avaliação de desempenho e a atitude em relação ao departamento de GRH apresentam uma relação mais significativa.
Shaharwaz & Juyal (2006)	O estudo foi realizado numa empresa de operação logística em Minas Gerais e recolheu uma amostra de 93 questionários. O estudo explora e compara várias práticas de GRH em duas empresas diferentes em New Delhi, Índia: consultoria e moda, com 45 participantes cada. Pretende-se também verificar o contributo destas práticas no empenhamento organizacional.	Práticas de GRH; atitude em relação ao departamento de GRH; práticas de seleção; formação e desenvolvimento; avaliação de desempenho; práticas de remuneração.	Empenhamento organizacional	Empenhamento organizacional	Escala de Meyer e Allen (1997).	Foi encontrada uma relação positiva entre as práticas de GRH das duas empresas e as três componentes do empenhamento organizacional. No entanto, a avaliação de desempenho e a atitude em relação ao departamento de GRH apresentam uma relação mais significativa.
Sotomayor (2007)	Com uma amostra de 292 respondentes de duas instituições bancárias portuguesas, este estudo pretende contribuir para uma melhor compreensão da importância da justiça na implementação de sistemas de avaliação de desempenho, com o intuito de se fomentar o empenhamento dos trabalhadores.	Justiça organizacional; justiça distributiva, processual, interpessoal e informacional.	Empenhamento organizacional	Empenhamento organizacional	Questionário desenvolvido por Mowday et al (1979), OCQ	Os resultados revelam que o empenhamento organizacional é influenciado por qualquer das quatro dimensões de justiça organizacional evidenciando a importância assumida pelas percepções de justiça num contexto de avaliação de desempenho.
Craque et al (2010)	Foi explorado o efeito das práticas de GRH em pequenas e médias empresas na Suíça, tendo como principal objectivo avaliar o impacto dessas práticas no empenhamento dos trabalhadores do conhecimento. Foram usados dados de um inquérito a 198 trabalhadores do conhecimento.	Supporte organizacional; justiça processual; reputação da organização; práticas de GRH; tomada de decisão, gestão de competências, justiça processual, reputação organizacional e remuneração.	Empenhamento afectivo, de continuidade e normativo.	Empenhamento afectivo, de continuidade e normativo.	Escala de Meyer et al (1993).	Os resultados mostram que variáveis como o suporte organizacional, justiça processual e reputação da organização, podem claramente influenciar o empenhamento dos trabalhadores do conhecimento. Outras variáveis como o envolvimento, tomada de decisão, gestão de competências e satisfação com a remuneração mostraram não ter qualquer impacto no empenhamento destes trabalhadores.
Khalifa e Truong (2011)	Foi investigada a importância da percepção dos empregados acerca da equidade interna vs equidade externa, em cada uma das componentes do empenhamento organizacional. A amostra é constituída por 368 empregados de hotéis egípcios.	Equidade de interna e equidade externa.	Empenhamento afectivo, de continuidade e normativo.	Empenhamento afectivo, de continuidade e normativo.	Escala de Meyer e Allen (1997).	O resultado mostra que a percepção de equidade interna é mais importante que a percepção de equidade externa, em qualquer das três componentes do empenhamento.

Fonte: Elaboração dos autores.

Quadro n.º 2: Estudos empíricos que identificam variáveis consequentes do empenhamento organizacional

Autores/Ano de publicação	Estudo	Tipo de Empenhamento Organizacional	Consequentes do Empenhamento Organizacional	Método utilizado para medir o Empenhamento Organizacional	Principais resultados
Steers (1977)	Com uma amostra de 352 empregados de hospitais e 119 cientistas e engenheiros, nos EUA, o estudo pretende verificar a relação entre o empenhamento organizacional e um conjunto de variáveis consequentes.	Empenhamento organizacional.	Intenção de <i>turnover</i> , assiduidade e desempenho.	Questionário desenvolvido por Porter <i>et al.</i> (1974), OCQ.	Verificou-se que o empenhamento está fortemente relacionado com a intenção e desejo de permanecer na organização e moderadamente relacionado com a assiduidade e o <i>turnover</i> . O estudo não revelou haver correlação entre o empenhamento e o desempenho.
Mayer e Schoorman (1992)	O estudo pretende testar um modelo bidimensional de empenhamento organizacional. Os dados foram recolhidos numa organização de serviços financeiros, nos EUA, durante o período de dois anos tendo participado no estudo 288 empregados.	Empenhamento de continuidade e empenhamento de valor (normativo).	Intenção de <i>turnover</i> , absentismo; desempenho.	Escala desenvolvida por Schecther (1985).	Análises de correlações mostram que o <i>turnover</i> está mais fortemente relacionado com o empenhamento de continuidade do que com o empenhamento de valor. Foi também encontrada uma forte relação do desempenho com o empenhamento de valor. A correlação entre o empenhamento organizacional e o absentismo não se mostrou significativa.
Jaros (1997)	Foi estudada a relação entre o empenhamento organizacional e a intenção de <i>turnover</i> . A amostra, constituída por 316 respondentes foi recolhida entre engenheiros e estudantes universitários a trabalhar a tempo inteiro em várias organizações no Canadá.	Empenhamento afectivo, de continuidade e normativo.	Intenção de <i>turnover</i> .	Escala de Allen e Meyer (1990a).	O estudo revela que as três componentes do empenhamento têm diferentes efeitos na intenção de <i>turnover</i> . O empenhamento afectivo mostrou uma correlação negativa mais forte com a intenção de <i>turnover</i> do que o empenhamento normativo ou de continuidade.
Rifai (2005)	O estudo pretende verificar se o empenhamento organizacional contribui para o comportamento de cidadania organizacional. Os dados foram recolhidos de uma amostra de 383 enfermeiras de hospitais privados na Indonésia.	Empenhamento afectivo.	Comportamento de cidadania organizacional (CCO)	Escala de Meyer e Allen (1990).	O resultado do estudo mostrou que o empenhamento afectivo é um preditor do comportamento de cidadania organizacional.

Fonte: Elaboração dos autores.

Quadro nº 3: Estudos empíricos em que o empenhamento organizacional surge como variável mediadora

Autores/Ano de publicação	Estudo	Antecedentes do Empenhamento Organizacional	Tipo de Empenhamento Organizacional (variável mediadora)	Consequentes do Empenhamento Organizacional	Método utilizado para medir o Empenhamento Organizacional	Principais Resultados
Fu et al. (2009)	O estudo pretendia identificar formas para os gestores incentivarem o esforço dos vendedores, estudando o efeito do suporte organizacional percebido. Foram recolhidos dados de 142 vendedores nos Estados Unidos.	Suporte organizacional percebido; satisfação no trabalho.	Empenhamento afectivo; de continuidade de e normativo.	Esforço de vendas.	Escala de Meyer et al. (1993).	O Suporte organizacional mostrou ter um forte efeito positivo no empenhamento afectivo, um efeito negativo no empenhamento de continuidade e nenhum efeito no empenhamento normativo. Os resultados também mostram que apenas o empenhamento afectivo tem um efeito positivo directo no esforço de vendas. Todavia, o empenhamento normativo tem um papel positivo como moderador na relação entre empenhamento afectivo e esforço. Para além disso, o estudo indica que a satisfação no trabalho tem um efeito positivo tanto no empenhamento afectivo como normativo, mas sem efeito no empenhamento de continuidade.
Panaccio e Vandenberghe (2009)	Os autores verificaram a contribuição do suporte organizacional percebido e quatro componentes do empenhamento no bem-estar psicológico. A amostra foi constituída por 220 participantes da primeira rede pessoal de autores - Canadá.	Suporte organizacional percebido.	Empenhamento afectivo, de continuidade (sacrifícios percebidos e de privação organizacional - HS, falta de alternativas de emprego - LA) e normativo.	Bem-estar psicológico.	Escala de Meyer e Allen (1991).	O suporte organizacional percebido fomenta o empenhamento afectivo que, por sua vez, faz aumentar o bem-estar e reduzir o LA, tipo de componente do empenhamento que diminui o bem-estar. O suporte organizacional percebido também mostra uma relação positiva com o empenhamento normativo mas não com o bem-estar. Também não foi encontrada relação nem entre o HS e o bem-estar nem entre o empenhamento normativo e o bem-estar.
Guohait e Chio (2010)	O propósito deste estudo foi investigar o impacto de um conjunto de práticas de GRH na intenção de sair, tendo como papel mediador o empenhamento organizacional. Os dados foram recolhidos de uma amostra de 133 empregados de uma companhia de serviços de call center na Índia.	Práticas de GRH: formação, avaliação de desempenho, flexibilidade, benefícios, condições de trabalho, igualdade de oportunidades de emprego, partilha de informação.	Empenhamento organizacional.	Intenção de sair.	Escala de Allen e Meyer (1990).	O estudo mostrou não apenas que as práticas de GRH diminuem a intenção de sair, mas também que esta relação é parcialmente mediada pelo empenhamento organizacional.
Jesus et al. (2010)	Os autores pretendem perceber se as percepções de clima organizacional influenciam as atitudes dos colaboradores (empenhamento e satisfação) e identificar se, na relação entre estas percepções, a satisfação com o trabalho é consequente ou antecedente do empenhamento organizacional. Para o estudo foi inquirida uma amostra de 104 trabalhadores da empresa Portuguesa Fundições Rossio de Albarites.	Percepção de clima organizacional.	Empenhamento afectivo, de continuidade de e normativo.	Satisfação com o trabalho.	Escala de Meyer e Allen (1997).	O estudo mostrou que as percepções favoráveis do clima organizacional induzem os colaboradores a tornarem-se mais empenhados, levando-os a sentirem maiores níveis de satisfação no trabalho, o que indica que o empenhamento organizacional medeia a relação entre as percepções de clima e satisfação no trabalho. As percepções de clima organizacional explicam 35% e 23% do empenhamento afectivo e normativo respectivamente, e 12% da satisfação com o trabalho. O empenhamento organizacional explica 30% da satisfação.

Fonte: Elaboração dos autores.

4.1. Síntese dos estudos sobre as variáveis antecedentes do empenhamento organizacional

Em relação aos antecedentes do empenhamento, constatámos que são muitos os estudos que se têm debruçado sobre as variáveis que afectam o empenhamento organizacional dos trabalhadores, evidenciando-se como preditores do empenhamento as características da função e da organização (Harrison & Hubbard, 1998), experiências de socialização (Allen & Meyer, 1990b), a justiça organizacional (Sotomayor, 2007; Kumar, Bakhshi & Rani, 2009; Giauque, Resenterra & Siggen, 2010), a percepção de suporte organizacional (Giauque *et al*, 2010), e práticas de gestão de recursos humanos (Cançado, Moraes & Silva, 2006; Shahnawaz & Juyal, 2006).

Em relação à variável satisfação no trabalho os autores não são consistentes quanto à sua posição perante o empenhamento organizacional (antecedente ou consequente). No entanto, Jesus *et al* (2010), referem que sendo o empenhamento uma atitude mais estável do que a satisfação, não é de estranhar ser a primeira a influenciar a segunda.

Também evidente nas pesquisas apresentadas foi a crescente preocupação com as práticas de GRH como antecedentes do empenhamento a partir de 2000. Até esta data, os estudos davam mais ênfase às características do trabalhador, do trabalho e da organização, às experiências de trabalho e à socialização.

4.2. Síntese dos estudos sobre as variáveis consequentes do empenhamento organizacional

Os elevados níveis de empenhamento dos trabalhadores têm sido, de uma forma geral, relacionados com consequências positivas tanto para a organização como para o indivíduo.

A nível organizacional, Meyer e Allen (1997), sugerem que o empenhamento está negativamente correlacionado com a intenção dos empregados deixarem a organização e com o comportamento de *turnover* voluntário. Steers (1977), encontrou uma forte relação do empenhamento organizacional com a intenção e desejo de permanecer na organização e uma relação moderada com o *turnover*. Meyer e Allen (1997), salientam que empregados com um forte empenhamento afectivo têm uma maior motivação ou desejo de contribuir significativamente para a organização, do que aqueles que têm um fraco empenhamento afectivo. Assim, espera-se que os empregados com forte empenhamento afectivo sejam menos ausentes no trabalho e estejam mais motivados a ter um melhor desempenho.

Os estudos revelam que trabalhadores que demonstram maior empenhamento tendem a assumir com mais frequência comportamentos extra papel (e.g., CCO), (e.g. Meyer, Allen & Smith, 1993; Rifai, 2005; O'Reilly & Chatman, 1986).

Mayer e Shorman (1992), também encontraram uma forte relação do

empenhamento com o desempenho. Já o estudo de Steers (1977), revelou não haver correlação entre estas duas variáveis. Consistente com este resultado foi o trabalho de Mathieu e Zajac (1990), que mostrou correlações nulas entre estas variáveis.

Meyer e Allen (1997), referem a possibilidade de o empenhamento organizacional ter também implicações no indivíduo. As experiências vividas no local de trabalho afectam os indivíduos, quer a nível individual quer a nível profissional, tendo implicações no seu bem-estar. Jesus *et al* (2010), identificaram no seu estudo que os trabalhadores com maiores níveis de bem-estar são indivíduos com idade superior a 45 anos, percebem maior compreensão por parte dos supervisores, maior participação nas decisões da empresa, maior cooperação entre os vários departamentos, maior liberdade para efectuar as tarefas tendo a confiança dos chefes. Estes autores também verificaram que trabalhadores empenhados têm maiores níveis de satisfação no trabalho.

Panaccio e Vandenberghe (2009), também encontraram uma relação positiva entre o empenhamento afectivo e o bem-estar. Os autores referem que esta relação permite reduzir a percepção de LA (falta de alternativas de emprego), tipo de componente do empenhamento que diminui o bem-estar.

Em sùmula, os estudos revelam que o empenhamento se relaciona de forma positiva com o comportamento de cidadania organizacional e apresenta uma relação negativa com o absentismo e o *turnover*, sendo esta última a variável mais amplamente estudada. Quanto à relação entre empenhamento organizacional e desempenho verifica-se uma falta de consenso nos resultados. Se uns estudos revelaram haver uma forte relação entre estas duas variáveis, já outros, não encontraram correlação entre elas. Esta discordância pode ser devida à utilização de diferentes escalas e critérios para avaliar o empenhamento e o desempenho.

Mas, elevados níveis de empenhamento nem sempre são favoráveis à organização e ao indivíduo. Num ponto mais à frente vamos fazer uma abordagem aos efeitos negativos de um empenhamento organizacional elevado.

4.3. Síntese dos estudos em que o empenhamento organizacional surge como variável mediadora

Não menos importante, tem sido a relevância dada nas últimas décadas ao papel do empenhamento organizacional como variável mediadora na relação entre as variáveis organizacionais ou de contexto de trabalho e as atitudes e os comportamentos de trabalho.

Panaccio e Vandenberghe (2009), verificaram que o suporte organizacional percebido fomenta o empenhamento afectivo que, por sua vez, faz aumentar o bem-estar.

O estudo de Jesus *et al* (2010), revelou que a relação entre as percepções de clima organizacional e satisfação com o trabalho é mediada pelo empenhamento organizacional, levando os colaboradores a sentirem maiores níveis de satisfação com o trabalho.

O impacto das práticas de GRH na intenção de sair também foi investigado. Guchait e Cho (2010), verificaram que não apenas as práticas de GRH diminuem a intenção de sair como também essa relação é parcialmente mediada pelo empenhamento organizacional.

Num estudo realizado no sector bancário português, verificou-se que o empenhamento afectivo mediava parcialmente a relação entre práticas de recursos humanos, nomeadamente práticas de formação e desenvolvimento e comportamentos extra papel (Esteves & Caetano, 2008).

5. Efeitos negativos de um empenhamento organizacional elevado

Alguns autores são de opinião que níveis muito elevados de empenhamento nem sempre são saudáveis para a organização uma vez que empregados excessivamente empenhados podem tornar-se menos inovadores e criativos, acarretando perda de flexibilidade para a organização (Randall, 1987). De acordo com esta opinião Meyer e Allen (1997), argumentam que estes empregados podem também descuidar o investimento na sua formação profissional e isto poderá ser contraproducente face a reestruturações da organização. Meyer e Allen (1997), também consideram que um empenhamento afectivo elevado com a organização pode ter consequências negativas para a vida extra-profissional dos indivíduos. Do ponto de vista destes autores, empregados com um nível elevado de empenhamento parecem ter maiores possibilidades de receber recompensas extrínsecas (remuneração e benefícios) e psicológicas (maior satisfação com a função e com os colegas, maiores oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional). No entanto, estar excessivamente empenhado pode também levar a despender tempo e energia na organização que não fica disponível para investir na saúde, família, relações pessoais e tempo livre.

Bolon (1997), refere que, se por um lado, indivíduos com empenhamento afectivo mais elevado apresentam mais comportamentos de cidadania organizacional com o simultâneo aumento de bem-estar resultante de uma moral mais elevada e da redução do *stress* (Meyer & Allen, 1997), indivíduos com um empenhamento normativo muito elevado revelam comportamentos de cidadania organizacional, assiduidade e desempenho mais baixos (Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin, & Jackson, 1989). Estes autores dizem ainda que o elevado empenhamento de continuidade revela correlações negativas com este tipo de comportamentos.

Mathieu e Zajac (1990), argumentam que é provável que elevados níveis de empenhamento estejam mais associados com consequências positivas do que consequências negativas tanto para os empregados como para a organização. No entanto são de opinião que o elevado empenhamento organizacional pode levar a um aumento de *stress* na vida familiar dos indivíduos, estagnação na carreira e menos inovação e criatividade. Estes autores consideram que é preciso investigar para saber em que circunstâncias o empenhamento se pode tornar prejudicial.

6. Síntese e reflexão

A literatura revista neste artigo permite constatar que existe uma falta de consenso na definição do conceito de empenhamento organizacional. No entanto, comum às várias definições, é a visão de que o empenhamento organizacional é um estado ou uma ligação psicológica que une, identifica ou caracteriza a relação de um funcionário com a organização onde trabalha.

Na literatura, a natureza dimensional do empenhamento suscita ainda controvérsias. Uns autores veem-no como um constructo unidimensional, outros, como multidimensional, não estando, qualquer uma destas formas de encarar o empenhamento, isenta de críticas.

O modelo que mais tem sido investigado, mostrando semelhanças de resultados em estudos conduzidos dentro e fora da América do Norte, é o modelo de Allen e Meyer.

Quando a literatura se refere ao empenhamento organizacional, observamos que é dada maior ênfase ao empenhamento afectivo que, de acordo com Meyer e Herscovitch (2001), esta é a componente do empenhamento que tem consequências mais desejáveis para o comportamento organizacional.

De um modo geral, os estudos revelam que o empenhamento organizacional, conduz a resultados positivos tanto para as organizações como para os indivíduos.

A escolha do empenhamento organizacional para a elaboração deste trabalho deveu-se, essencialmente, à crescente importância que este tema assume para a Gestão de Recursos Humanos, que o vê como uma “arma” capaz de levar as organizações a tornarem-se mais competitivas. Mas, actualmente, com as constantes alterações a nível de mercado de trabalho, em que o conceito de emprego para toda a vida deu origem a novas formas de trabalho, pode até parecer incoerente estudar a questão do empenhamento organizacional, levando-nos mesmo a questionar se tem sentido continuar a analisá-lo.

Cada vez mais se verifica um maior número de contratos de trabalho temporário ou a tempo parcial em detrimento dos contratos sem termo. Desta forma, o vínculo do indivíduo com a organização deixa de ser duradouro para passar a uma relação de trabalho transitória. Não se espera, assim, que as novas gerações, abarcadas por estas novas formas de vínculo laboral, se sintam empenhadas organizacionalmente ao mesmo nível que colaboradores com vínculo de trabalho efectivo.

Face a esta nova conjuntura, considera-se que a tendência futura passará mais por investigar o empenhamento do trabalhador com a sua profissão ou carreira do que com a organização.

Associado ao desafio dos gestores e das organizações em manter a sua força de trabalho empenhada, pode surgir a dificuldade de fazê-lo se, nesse mesmo espaço laboral, conviverem indivíduos de várias gerações. As diferenças geracionais, no que diz respeito ao conjunto das crenças, valores e prioridades de cada um, e a forma como essas características específicas do comportamento de cada geração podem influenciar o empenhamento organizacional, tem sido recentemente estudada.

Consideramos, no entanto, que quando a nova geração entra no mercado de trabalho é fundamental que gestores e líderes percebam que cada geração tende a valorizar coisas diferentes. Devem, por isso, entender o seu perfil e perceber as expectativas desta nova força de trabalho de forma a criar uma relação que desenvolva o empenhamento destes novos indivíduos.

Sem a noção de emprego para toda a vida, e dada a importância do empenhamento dos colaboradores para o sucesso organizacional, é necessário identificar quais as estratégias e práticas que permitem manter empenhados e motivados os colaboradores. Neste sentido parece-nos interessante investigar o efeito dos processos de socialização que permitam a integração e o envolvimento dos novos colaboradores logo desde o início; a influência de um ambiente de trabalho onde exista uma comunicação aberta entre todos os colaboradores; o contributo de formas de trabalho flexíveis que permitam a conciliação entre trabalho e vida profissional e a adopção de programas de formação e desenvolvimento adequados às necessidades individuais de cada colaborador. Estas são práticas que importa analisar e considerar, para conseguir o tão desejado empenhamento dos colaboradores da nova geração.

Referências Bibliográficas

- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990a). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990b). Organizational socialization tactics: a longitudinal analysis of links to newcomers commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*, 33(4), 847-859.
- Batman, T. S. & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 27(1), 95-112.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-44.
- Bolon, D. (1997). Organizational citizenship behavior among hospital employees: A multidimensional analysis involving job satisfaction and organizational commitment. *Hospital & Health Services Administration*, 42(2), 221-241.
- Cansado, V. L., Moraes, L. F. & Silva, E. M. (2006). Comprometimento organizacional e práticas de gestão de recursos humanos: O caso da empresa XSA. *Revista de Administração Mackenzie*, 7(3), 11-37.
- Dunham, R. B., Grube, J. A. & Castañeda, M. B. (1994). Organizational commitment: the utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 370-380.
- Esteves, M. T. & Caetano, A. (2008). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e atitudes e comportamentos de trabalho: Estudo de caso no sector bancário português*. Tese de Doutoramento, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.

- Fu, F. Q., Bolander, W. & Jones, E. (2009). Managing the drivers of organizational commitment and salesperson effort: an application of Meyer and Allen's three-component model. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17(4), 335-350.
- Giauque, D., Resenterra, F. & Siggen, M. (2010). The relationship between HRM practices and organizational commitment of knowledge workers. Fact obtained Swiss SMEs. *Human Resource Development International*, 3(2), 185-205.
- Guchait, P., & Cho, S. (2010). The impact of human resource management practices on employee intention to leave: the mediating role of organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1228-1247.
- Harrison, J. K. & Hubbard, R. (1998). Antecedents to organizational commitment among Mexican employees of a U. S. firm in Mexico. *Journal of Social Psychology*, 138(5), 609-626.
- Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W. & Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective and moral commitment on the withdrawal process: an evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, 36(5), 951-995.
- Jaros, S. J. (1997). An assessment of Meyer e Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 51(3), 319-337.
- Jesus, M. D., Leal, S. C. & Vivas, C. I. (2010). *Percepções de clima, empenhamento organizacional e satisfação com o trabalho: Um estudo de caso*. Consultado em 24 Setembro, 2011, de <http://repositorio.ipsantarem.pt/handle/10400.15/115>.
- Khalifa, M. H. & Truong, Q. (2011). The effects of internal and external equity on components of organizational commitment: an empirical study in the Egyptian hotel sector. *International Journal of Management*, 28(1), 306-315.
- Kumar, K., Bakhshi, A. & Rani, E. (2009). Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management Research*, VIII(10), 24-37.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Mayer, R. C. & Schoorman, F. D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 35(3), 671-684.
- Mayer, R. C. & Schoorman, F. D. (1998). Differentiating antecedents of organizational commitment: a test of March and Simon's model. *Journal of Organizational Behavior*, 19(1), 15-28.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace*. London: Sage Publications.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. (1993). Commitment to organizations and

- occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resources Management Review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, J. P., Pauronen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D. & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: it's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 152-156.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnysky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization. A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Mowday, R. T. Porter, L. W. & Steers, R. M. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Nascimento, J. L., Lopes, A. & Salgueiro, M. F. (2008). Estudo sobre a validação do "Modelo de comportamento organizacional" de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(1), 115-133.
- O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Panaccio, A. & Vanderberghe, C. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment and well-being: a longitudinal study. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1-5.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Randall, D. (1987). Commitment and the organization: the organization man revisited. *Academy of Management Review*, 12(3), 460-471.
- Rego, A. Souto, S. & Cunha, M. P. (2007). Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13(1), 7-36.
- Rifai, H. A. (2005). A test of the relationships among perceptions of justice, job satisfaction, affective commitment and organizational citizenship behavior. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 7(2), 131-154.
- Shahnawaz, M. & Juyal, R. (2006). Human resource management practices and organizational commitment in different organizations. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 32(3), 171-178.
- Sotomayor, A.M. (2007). Avaliação de desempenho e compromisso organizacional: a perspectiva da justiça organizacional. *Revista Universo Contábil*, Blumenau, 3(3), 87-100.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.