

# ORGANIZATIONAL COMMITMENT: COMPROMISSO OU SUBMISSÃO?

**Fábio de Biazzi<sup>1</sup>**

*Instituto de Psicologia - USP*

*Organizational Commitment é um conceito que vem sendo definido e analisado desde a década de sessenta. Seu significado engloba a aceitação de valores e normas da organização pelos indivíduos, seu envolvimento e esforço em favor dos objetivos das empresas. Os estudos realizados sobre o tema têm uma ênfase excessivamente quantitativa, buscando ponderar as causas e efeitos do Organizational Commitment. Devido a isso, não destacam a questão básica subjacente ao constructo: a mudança no modo como a organização exerce seu poder sobre os trabalhadores. Além de uma visão crítica sobre tais estudos e da análise do próprio conceito de Organizational Commitment, o objetivo deste ensaio é aprofundar a discussão sobre as formas mais sutis de poder com que se defrontam os indivíduos submetidos a novas formas de organização do trabalho.*

*Descritores: Comprometimento organizacional. Organizações. Trabalho. Poder. Trabalhadores. Comportamento organizacional.*

**D**entre os atributos e comportamentos que as mais dinâmicas empresas do mundo buscam em seus funcionários, um tem crescido em importância relativa ao longo dos últimos anos. Esse atributo diz respeito à aceitação e ao engajamento nos objetivos e valores da empresa e é denominado, nos países de língua inglesa, *commitment* - ou mais especificamente, *organizational commitment*. Mais que experiência

---

<sup>1</sup> Doutorando do Curso de Pós-Graduação em Psicologia - Área de Concentração: Psicologia Social.

profissional, escolaridade, integridade, liderança, capacidade de trabalhar em grupo ou outro fator qualquer, as organizações têm se empenhado em desenvolver nos indivíduos essa qualidade que vai além da capacidade de fazer bem o seu trabalho. Embora estudado há algumas décadas, não estão esgotadas as discussões sobre o seu significado e suas relações. Este ensaio tem por objetivo relatar um pouco da história dos estudos sobre o *organizational commitment* e, principalmente, destacar importantes idéias e relações por trás do conceito que geralmente escapam às argumentações encontradas na literatura. Como base para análise, são usadas algumas das mais modernas filosofias e técnicas de gestão da produção.

## HISTÓRICO DA PESQUISA SOBRE *COMMITMENT*

As elaborações sobre *commitment* passaram a ocorrer de forma estruturada a partir dos anos sessenta. Ao longo desses mais de trinta anos, foram geradas dezenas e dezenas de trabalhos, veiculados em publicações das áreas de Psicologia, Psicologia Social, Sociologia e Administração de Empresas. A idéia de *commitment* tem sido desenvolvida segundo perspectivas distintas, resultando em conceitos que focalizam os valores (*protestant work ethic*), a carreira (*career salience*), o lugar relativo do trabalho face a outras atividades (*central life interest*) ou a organização (*organizational commitment*).

O conceito tratado aqui é o de *organizational commitment*, com suas fronteiras não definidas e seus diferentes significados parcialmente sobrepostos. Duas abordagens se destacam na literatura: a abordagem *calculativa* e a abordagem *afetiva* (ou atitudinal) (McGee & Ford, 1987, p.638; Randall, 1990, p.369). Na abordagem calculativa, o *commitment* é considerado em relação a trocas laterais (*side-bets*) entre o indivíduo e a organização. Essas trocas se dão pela aceitação dos interesses da organização pelo indivíduo, resultando em uma linha de ação consistente de sua parte que busca alcançar recompensas e evitar os custos associados a um comportamento que se desvie dessa mesma linha.

Becker procura especificar quais são as características desse envolvimento, por exemplo, buscando avaliar o quanto o indivíduo está disposto a permanecer ou a deixar a organização por algum incentivo adicional vindo de fora, fazendo frente aos investimentos já feitos no interior da organização. Sua preocupação não recai apenas em investimentos materiais ou quantificáveis, mas quaisquer investimentos que decorram da participação do indivíduo em uma organização social (Becker, 1960, p.32). Na abordagem afetiva, *commitment* é conceituado principalmente em termos de “uma forte crença e aceitação das metas e valores organizacionais, o desejo de exercer considerável esforço em favor da organização e um forte anseio de permanecer na mesma.” (Luthans, Baack & Taylor, 1987, p.220).

Bastos destaca ainda a existência de outras três abordagens de *organizational commitment*: a *sociológica*, que destaca a aceitação pelos empregados da relação autoridade-subordinação e a existência de formas “corretas” de dominação percebidas por esses empregados; a *normativa*, onde o *commitment* é visto em termos do “conjunto de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que se comporte congruentemente com os objetivos e interesses da organização”; e, por último, a abordagem *comportamental*, mais ligada ao envolvimento com as próprias atividades, à responsabilidade e à auto-estima decorrentes dessas ações (1993, p.54).

Desses cinco enfoques, o afetivo, o sociológico e o normativo são bastante ligados e sobrepostos. O comportamental, por sua vez, parece derivar da linha desenvolvida inicialmente por Lewin e adotada pelos pesquisadores da Escola Sócio-Técnica, onde o comportamento do operário face ao trabalho é relacionado à forma de organização do trabalho e ao conteúdo da tarefa. O enfoque das trocas laterais ou calculativo é aquele que se mostra mais claramente diferente dos demais.

Os estudos sobre *organizational commitment* são estruturados geralmente da seguinte forma: a partir de uma definição ou conceituação de *commitment*, monta-se um instrumento para avaliar ou medir seu nível em uma população frente a uma série de variáveis, classificadas em três conjuntos: antecedentes, correlatos e conseqüentes. Os antecedentes são

as variáveis relativas às características pessoais, do trabalho, de liderança e organizacionais, tais como: idade, sexo, salário, autonomia, tamanho da organização etc. Os conseqüentes são as variáveis relativas ao desempenho, atitudes como absenteísmo e *turn-over*, ou mesmo a intenção de se procurar outro emprego ou deixar o atual. Os correlatos são as variáveis geralmente ligadas à satisfação e à motivação (Bastos, 1993, p.61).

Nos últimos anos, surgiram estudos chamados meta-análises, que procuram sintetizar as conclusões de diversos trabalhos anteriores que seguem uma linha próxima em termos de definição e avaliação do *commitment* (Randall, 1990, p.366). Estes estudos estatísticos buscam “determinar quantitativamente quando as conclusões de pesquisas prévias sobre certos tópicos têm sido consistentes ou não.” (Mathieu & Zajac, 1990, p.172). As meta-análises são limitadas devido às distorções provocadas por se agrupar dados de estudos que nem sempre trabalham com conceitos idênticos de *commitment* ou com as mesmas ferramentas para avaliação do nível de *commitment*.

Esse tipo de levantamento contém problemas claros. As próprias escalas já são, por si só, limitadas. São elas que operacionalizam o conceito de *commitment* adotado através da elaboração de questões do tipo: “você deixaria a organização por um salário melhor?” ou “você sente lealdade pela organização?” (Koslowsky, Caspy & Lazar, 1990, p.1069). Em primeiro lugar, é difícil avaliar quanto cada uma dessas colocações realmente reporta-se ao conceito de *commitment* adotado (McGee & Ford, 1987, p.638). Além disso, os dados assim levantados podem induzir a uma resposta socialmente desejável, podem conter uma diferença de significado entre quem pergunta e quem responde ou ainda desconsiderar motivações ou atitudes inconscientes. Como se isso não bastasse, a maioria dos estudos tende a focalizar populações nos extratos superiores das empresas, dando pouca atenção às ocupações de produção (Randall, 1990, p.371-2).

Tendo em mente as restrições observadas, os resultados mais significativos provenientes das meta-análises são:

- 1) a abordagem calculativa (side-bet theory) não apresenta resultados consistentes, ou pela inadequação das escalas utilizadas, ou porque o próprio conceito de *commitment* nessa abordagem é equivocado (Cohen & Lowenberg, 1990, p.1028);
- 2) as escalas utilizadas não diferenciam o *organizational commitment* de relações e envolvimento com outros sub-grupos da organização (Randall, 1990, p.376);
- 3) dos antecedentes, aqueles que mostraram maior correlação com *commitment* foram: ética do trabalho, percepção de competência pessoal, inovação e escopo do trabalho e liderança participativa. Curiosamente, a autonomia praticamente não mostrou ter relação com *commitment* (Mathieu & Zajac, 1990, p.180);
- 4) surpreendentemente, uma fraca correlação foi observada entre *commitment* e seus conseqüentes (Randall, 1990, p.375), principalmente em relação ao desempenho no trabalho, tanto no que se refere à avaliação do trabalho por outros, como na avaliação do produto (Mathieu & Zajac, 1990, p.184).

O resultado de todo esse esforço de pesquisa é claramente decepcionante. A preocupação com o rigor científico e matemático de forma alguma faz avançar significativamente o nosso entendimento sobre a relação indivíduo/organização. Não se trata de desqualificar as análises quantitativas e o trabalho estatístico. O que ocorre é que estes são de pouca serventia se os procedimentos, roteiros e conceitos que fazem surgir esses números não estão bem fundamentados, ou se realmente não contém *proxys* do que se busca analisar.

Além disso, devemos atentar a uma possível limitação do próprio constructo que é objeto das pesquisas. A idéia de *commitment*, assim como as de “motivação” e “satisfação”, não são densas e abrangentes o suficiente para que possamos realmente compreender a dinâmica da relação entre o homem e seu trabalho<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Sylvia Leser de Mello, comunicação pessoal.

*Work commitment* tem consumido uma extraordinária quantidade de atenção dos pesquisadores sem um acréscimo mensurável na compreensão de sua natureza fundamental. (Morrow, 1983, p.498).

## A QUESTÃO SEMÂNTICA

Independentemente do significado ou significados que o “ícone” *commitment* assumiu ao longo dessas três décadas, é necessário tentar desvendar seu significado original e, além disso, buscar compreender em que contexto ou o porquê da preocupação com esse conceito. Ao consultarmos alguns dicionários vamos nos deparar com as seguintes definições de *commitment*:

- 1) *an act of committing to a charge or trust;*<sup>3</sup>
- 2) *the state of being obligated or emotionally impelled;*<sup>4</sup>
- 3) *obligation, charge, devoir, duty, must, need;*<sup>5</sup>
- 4) *an obligation that restricts freedom of action.*<sup>6</sup>

A partir das definições acima, vemos que as abordagens atitudinal, sociológica e normativa são aquelas que mais se aproximam da idéia original de *commitment*. A abordagem de Becker mostra-se equivocada para a compreensão do conceito de *commitment*. Não há troca na idéia de *commitment*, ao menos não uma troca explícita. Logicamente não é possível imaginar o engajamento em alguma idéia ou valor sem que haja algum tipo de retorno a quem se obriga, mas não é isso o foco central do *commitment*<sup>7</sup>. Aliás, esta é uma confusão ou um equívoco que ocorre entre nós, de língua portuguesa, devido à palavra normalmente empregada para a idéia de *commitment*: “comprometimento”. Embora

---

3 um ato de se confiar a uma ordem ou crença.

4 o estado de ser obrigado ou emocionalmente induzido.

5 obrigação, ordem, dever, ser forçado, necessidade.

6 uma obrigação que restringe liberdade de ação.

7 Peter Kevin Spink, comunicação pessoal.

haja uma certa sobreposição dos significados de *commitment* e comprometimento, o comprometimento é principalmente vinculado à noção de compromisso (no inglês *compromising*), significando basicamente “obrigação por compromisso” ou “acomodação através de concessões mútuas”. Por trás da palavra compromisso, está a idéia de obrigação ou promessa solene, uma promessa ou trato a ser cumprido, um acordo político, um ajuste, um pacto.

Estas divergências se aclaram quando buscamos a origem latina das duas palavras. *Commitment* origina-se de *committere*, que é a mesma origem da palavra portuguesa cometimento. Comprometimento, assim como compromisso (ou *compromising*, do inglês), vem da palavra latina *compromissum*, que significa “comprometer-se reciprocamente a confiar a decisão ao pleito de um árbitro”. Portanto, *commitment* deve trazer à mente, antes de mais nada, a noção de “se obrigar”, “se entregar” a uma causa ou idéia. O ideal, portanto, seria utilizarmos o termo “engajamento” ao invés de “comprometimento”. Engajamento (do francês: *engager, engagement*) significa: “filiar-se a uma linha ideológica e bater-se por ela; por-se a serviço de uma idéia, uma causa, empenhar-se em uma dada atividade ou empreendimento.”

## **O CONTEXTO E A QUESTÃO BÁSICA**

A preocupação com o *organizational commitment* não surge do nada. Ela se encaixa e está historicamente vinculada ao desenvolvimento das organizações no contexto da sociedade capitalista e da evolução da própria sociedade. As questões básicas com que se defrontaram as organizações a partir do surgimento do sistema de fábricas foram inicialmente questões econômicas e a exploração do trabalho infantil. Também no século passado e entrando no século XX, vemos uma preocupação crescente com os aspectos políticos e legais do trabalho. A partir da Segunda Guerra Mundial, com a consolidação do capitalismo monopolista e a evolução das condições sociais e culturais das populações nos países desenvolvidos, as preocupações se voltam

inicialmente aos aspectos psicológicos e posteriormente sociológicos do trabalho. Estruturando e analisando esse quadro evolutivo, Westley considera que os principais problemas relativos ao trabalho que são atacados após 1950 são a alienação e a anomia, esta última considerada no sentido da ausência de um quadro de valores sociais de referência (1979, p.122).

As mudanças sociais, aliadas a um crescente dinamismo do ambiente econômico e tecnológico em que estão imersas as empresas a partir de então, começam a fazer com que as estruturas organizacionais e as formas de gestão do trabalho passem a se mostrar progressivamente ineficientes. A burocracia taylorista-fordista que se consolidou ao longo da primeira metade do século passa então a se mostrar incapaz de responder ao anseio de produtividade e lucratividade das empresas, fazendo surgir uma “corrente modernista” de organização do trabalho (Pignon & Querzola, 1989, p.98). É nesse contexto que surge a questão do *commitment*, irmão caçula da motivação e da satisfação no trabalho.

O que surge por trás da questão do *commitment*, e isto sim é importante tentarmos compreender, é uma tentativa de mudança no padrão de dominação dos operários ou, como diriam os marxistas, uma modificação na forma de subordinação do trabalho ao capital. É isso que invariavelmente acontece quando “novas formas de organização do trabalho” são impostas aos trabalhadores. É nessa nova relação que surge não só o *commitment*, como também a participação, a autonomia, a motivação, o aprendizado contínuo etc etc. No cerne da questão *commitment* está a modificação na forma do conceito fundamental das ciências sociais: o poder (Russell, 1938, p.8). Poder este entendido no sentido weberiano, de “possibilidade de alguém impor sua vontade sobre o comportamento de outras pessoas”<sup>8</sup>

Galbraith, com base no próprio trabalho de Bertrand Russell, define 3 formas de poder: 1) *coercitivo ou condigno*, baseado no uso

---

<sup>8</sup> *Max Weber on Law in Economy and Society*. (Cambridge, Harvard University Press, 1954). In: GALBRAITH, J.K. *Anatomia do poder*. São Paulo, Pioneira, 1984.

explícito de força e obtendo submissão “inflingindo ou ameaçando conseqüências adequadamente adversas”; 2) *compensatório*, que conquista submissão através de uma recompensa positiva, concedendo ao indivíduo algo de valor pecuniário ou simbólico; 3) *condicionado*, “exercido mediante uma mudança de convicção”, envolvendo uma submissão que não é imediatamente reconhecida como tal (1984, p.5).

As formas tradicionais de poder que se manifestam sobre os trabalhadores: a coerção e a compensação - concretizadas principalmente no medo do desemprego ou da fome, e ainda no salário - passam a perder terreno, nessa nova situação, para o condicionamento. Bourdieu chama a essa modalidade de *poder simbólico*: “esse poder invisível o qual só pode ser exercido com a cumplicidade daqueles que não querem saber que lhe estão sujeitos ou mesmo que o exercem.” (1989, p.7).

Nesse ponto vemos que Becker não percebeu a essência do *commitment*. Embora admitisse que o *commitment* “não necessariamente se dava conscientemente e deliberadamente” (1960, p.38), não vislumbrou que o que estava entrando em cena naquele contexto histórico era justamente essa forma sublimada de subordinação. E se Becker e seus seguidores falharam em não atentar ao central no conceito de *commitment*, os pesquisadores ligados às abordagens atitudinal, sociológica e normativa também não podem ser considerados bem-sucedidos, por sucumbir a uma linha de trabalho que privilegia o funcional e o quantitativo em detrimento do conceitual, humanista e qualitativo. As pesquisas são, uma após a outra, superficiais e, se não avançam na compreensão do próprio *commitment*, é porque ignoram - ou desprezam, - a problemática por trás do conceito.

É interessante notar que dois anos antes da publicação do trabalho de Becker, temos publicado o trabalho de Abramson, Cutler, Kautz e Mendelson: “*Social Power and Commitment: A Theoretical Statement*”, que trabalha o conceito de *commitment* em relação aos de poder, autoridade, liberdade e linhas de ação, entre as quais estariam as “linhas de ação comprometidas”, que seriam colocadas aos indivíduos como respostas às expectativas geradas no contexto social ou, como eles mesmos denominam, ao “tecido de controle social” (Abramson et al.,

1958). Embora citado pelo próprio Becker em seu trabalho, este estudo representa uma promissora linha de trabalho praticamente abandonada por aqueles preocupados com o *organizational commitment*.

Retornando à questão da modificação nos padrões de dominação dos operários, devemos ressaltar que o que ocorre com uma intensidade cada vez maior é uma mudança de ênfase. O poder condicionado sempre existiu nas empresas, ao menos para alguns extratos e, a medida que subimos em sua hierarquia, a internalização de valores tende a ser maior. E a evolução das organizações na sociedade capitalista - e a da própria sociedade - tem levado ao surgimento de tipos de trabalho

que não podem ser adequadamente executados quando nada senão medo está por trás da obediência. Assim a obediência que tem suas raízes apenas na força deve ser transformada numa obediência que se enraíza no coração do homem. (Fromm, 1984, p.16).

Mas por que nós aceitamos valores e objetivos da organização e nos esforçamos em seu favor, se esses são estranhos a nós? Antes de mais nada, é necessário lembrar que

a necessidade de um sistema de orientação e devoção é comum a todos os homens, variando o conteúdo dos sistemas que aderem a essa necessidade. Essas diferenças são diferenças de valor; a pessoa amadurecida, produtiva e racional escolherá um sistema que lhe permite ser amadurecida, produtiva e racional. A pessoa que foi detida em seu desenvolvimento tem de reverter a sistemas primitivos e irracionais que, por sua vez, prolongam e acentuam sua dependência e irracionalidade. (Fromm, 1980, p.50).

Concomitantemente ao enfraquecimento dos elos dos sistemas tradicionais de orientação e devoção - a família e a religião - a organização se apresenta cada vez mais como uma fonte não apenas de orientação, mas também de racionalidade. A baixa produtividade, a qualidade deficiente ou a ausência de competitividade são crimes sem remissão. Como disse certa vez Aldous Huxley, “numa época de tecnologia avançada, a ineficácia é um pecado contra o Espírito Santo”. A sobrevivência da empresa ou a necessidade de desenvolvimento

## *Organizational Commitment: Compromisso ou Submissão?*

econômico do país, em outro âmbito, soam também irresistivelmente coerentes, e reforçam a coerência do todo.

O poder simbólico como poder de construir o dado pela enunciação, de fazer ver e fazer crer, de confirmar ou transformar a visão do mundo, e, deste modo, a ação sobre o mundo, portanto o mundo; poder quase mágico que permite obter o equivalente daquilo que é obtido pela força (física ou econômica), graças ao efeito específico de mobilização, só se exerce se for reconhecido, quer dizer, ignorado como arbitrário. (Bourdieu, 1989, p.14).

Além disso, o fato de se sentir pertencente a uma organização responde em parte aos nossos anseios de poder e, por outro lado, nossa necessidade de segurança e proteção. “Mas a associação sempre pressupõe um certo sacrifício de independência individual.” (Russell, 1938, p.117).

Obviamente, existe a possibilidade de os valores e objetivos da organização se aproximarem dos nossos, onde haveria então um verdadeiro comprometimento, um compromisso, um acordo. Entretanto, antes de mais nada, é muito difícil reconhecer a diferença entre nossos próprios valores, necessidades e anseios e aqueles que internalizamos. Nossa consciência autoritária ou superego - “que é a voz internalizada que ansiamos por agradar e tememos desagradar” - se confunde com nossa consciência humanista - que

se baseia no fato de que, como seres humanos, temos um conhecimento intuitivo do que é humano e do que é desumano, do que favorece a vida e do que a destrói. É simplesmente pela ilusão de que a consciência humanista e o superego são idênticos que a autoridade internalizada é tão mais eficaz do que a autoridade claramente vivenciada como não sendo parte de nós. (Fromm, 1984, p.13).

Essas considerações colocam em xeque o pressuposto que norteia praticamente todas as pesquisas e estudos sobre *organizational commitment*, de que um “alto nível de comprometimento do indivíduo com a organização é algo altamente positivo ou benéfico para ambos.” (Bastos, 1993, p.53). Além disso, nada garante que esse *commitment* é

benéfico para a sociedade, pois existem, quer tomemos consciência ou não, questões éticas, morais e humanistas por trás dos valores e metas de uma organização. Podemos ser membros da Ku Klux Klan ou da Anistia Internacional. A extrema devoção à causa do Estado japonês em guerra pode ter sido de grande valia para esse mesmo estado, mas não podemos dizer que cada um dos pilotos *kamikazes* tenha tido a mesma sorte.

## **OVERCOMMITMENT E O CASO TLTX**

Aliás, a devoção fanática a uma causa, ou aos valores e regras de uma organização, não parece ser extremamente benéfica nem à própria organização - ao menos às organizações industriais e de serviços que estão imersas na sociedade capitalista em um ambiente extremamente dinâmico e turbulento. O *overcommitment* ou fanatismo é quase tão prejudicial à organização quanto uma total alienação quanto aos seus valores e objetivos<sup>9</sup>. A contribuição ótima do ponto de vista da empresa estaria situada em um ponto intermediário, pois a perda de referencial externo e contrapontos faria com que os membros da organização a incapacitassem progressivamente às adaptações necessárias ao ambiente turbulento em que se encontram.

Há quase 20 anos, Max Pagès e seus colaboradores apresentaram um trabalho sobre a dominação das organizações sobre os indivíduos, a partir do estudo da filial francesa de uma das maiores empresas mundiais do setor de informática, identificada pelo nome código TLTX. Esse trabalho ilustra os mecanismos que se desenvolvem na tentativa de cooptar integralmente os funcionários em prol dos objetivos e metas da empresa. Devido à forma particular de denominação aí desenvolvida, eles chamaram a esse tipo de empresa de “hipermoderna”. A organização hipermoderna se caracteriza pelo extremo desenvolvimento dos sistemas de mediação entre ela e os indivíduos, entendidos esses (sistemas de

---

<sup>9</sup> Peter Kevin Spink, comunicação pessoal.

mediações) como a “aliança das restrições e dos privilégios oferecidos a esses indivíduos”.

A mediação é um processo multiforme que se estende a domínios diversos. No âmbito da instância *econômica*, são especialmente uma política de altos salários, as possibilidades abertas de carreira, reduzindo as discriminações de diplomas, sexo, família, meio social de origem, que medeiam a aceitação de um trabalho excessivo, o que significa aceitação dos objetivos de lucro e expansão da empresa, e de modo geral a aceitação das relações de produção e do sistema social, a aceitação da dominação capitalista. No âmbito *político*, um conjunto de *técnicas de administração à distância* (...) garantem o respeito às diretrizes centrais da empresa e, ao mesmo tempo, o desenvolvimento da iniciativa individual, especialmente através de regras e princípios que o indivíduo interioriza, aplica e reproduz ele mesmo. A contradição entre o desejo do indivíduo de controlar as finalidades de seu trabalho e o respeito a uma política da empresa sobre a qual ele não tem domínio é assim mediada por diversas técnicas de *autonomia controlada*. No âmbito *ideológico*, uma ideologia dominante produzida pela empresa dá lugar a toda sorte de variantes e de interpretações individuais, se bem que o indivíduo produz uma ideologia semelhante, em todo caso não contraditória com a da empresa. No âmbito *psicológico*, a dupla privilégios-restrições (coerções) se transforma em dupla prazer-angústia. A organização funciona, por um lado, como uma imensa máquina de prazer e, por outro lado, como uma imensa máquina de angústia. A angústia provocada pela onipresença dos controles, pelo caráter ilimitado e inatingível das exigências, é compensada pelos múltiplos prazeres que a organização oferece, especialmente os prazeres do tipo agressivo, o prazer de conquistar, de dominar os clientes, os colegas, de se superar e de se autodominar. Este meio, mais seguramente que os outros, favorece a integração dos trabalhadores à empresa, pois atua no nível inconsciente. Faz com que o indivíduo introjete as restrições (coerções) e os tipos de satisfação que ela oferece, os quais, então, funcionam como princípios autônomos da psiquê. Além disso, produz-se um reforço circular entre a angústia e o prazer que assegura a manutenção de um sistema psicológico semelhante às estruturas da organização, e as reproduzem.

Talvez ainda mais importante que as mediações internas a cada instância sejam as mediações entre as instâncias. A possibilidade de ter iniciativa no trabalho faz aceitar a sua dureza. Da mesma forma a adesão aos “grandes princípios” faz aceitar a ideologia da empresa. E mais, o prazer que se tem pelo trabalho, do qual se aprende a não abdicar. Inversamente, o salário, as alegrias do poder que cada um à sua maneira desfruta, de

uma forma ou de outra, em seu nível, amenizam as dúvidas, os escrúpulos morais que possam nascer; fazem com que se suporte os conflitos inerentes ao sistema psicológico, a angústia permanente, o vazio interior, a pobreza da vida particular e das relações pessoais. Trata-se de uma organização sistêmica, em que os diversos tipos de mediação se relacionam mutuamente, vêm tampar os buracos sufocando as contradições nascentes. Porque sua lógica é comum, trata-se de um sistema coerente, orientado para a subordinação, para o enquadramento do indivíduo no seio de uma ordem global econômica-política-ideológica-psicológica definida centralizadamente. (Pagès et al., 1979, p.31).

As organizações hipermodernas ainda se diferenciam das tradicionais nos seguintes aspectos: 1) administração à distância de conjuntos vastos e complexos através da “substituição de ordens e interdições por princípios interiorizados...”; 2) “desenvolvimento da organização como lugar autônomo de uma produção ideológica, de uma religião de empresa, articulada às práticas...”; 3) dominação psicológica exercida sobre os indivíduos no nível inconsciente, modelando as estruturas da personalidade e despersonalizando as relações de poder, com o surgimento de um sistema do tipo maternal (Pagès et al., 1979, p.35).

Nesse caso, o *commitment* extremo aos valores da organização e a dedicação da existência à empresa é condição *sine qua non* da permanência, sendo a única opção alternativa a renúncia. É interessante notar que essa submissão total é contrabalançada por uma grande autonomia que inclui até a modificação de seu meio imediato através do “jogo com as regras”, desde que não se perca de vista a adesão completa aos objetivos (Pagès et al., 1979, p.58).

As análises efetuadas no caso francês são igualmente aplicáveis - como imaginou Pagès - ao caso brasileiro. Não são necessárias mais do que poucas horas no interior de uma unidade da TLTX no Brasil para começarmos a identificar e a sentir a mesma dinâmica em funcionamento. A fala de cada funcionário com os interlocutores se dá através de uma espécie de “discurso oficial”, onde são listados os princípios e pressupostos que guiam o trabalho de todos na organização.

## *Organizational Commitment: Compromisso ou Submissão?*

Esse “credo” (termo usado pelos próprios funcionários da TLTX no Brasil) pode ser assim resumido:

- 1) progresso técnico e mudança;
- 2) auto-superação, esforço e sacrifício;
- 3) respeito e consideração para com o indivíduo;
- 4) espírito de competição, sucesso individual, individualismo;
- 5) integridade, honestidade exigidas de todos e em particular dos responsáveis;
- 6) responsabilidade para com o mundo, contribuição para a melhoria da sociedade;
- 7) busca da perfeição;
- 8) qualidade dos serviços fornecidos e dos produtos realizados;
- 9) igualdade de oportunidade de promoção, ausência de favoritismo;
- 10) liberdade de expressão, possibilidade de expressar a todo momento suas dificuldades, seus problemas e suas aspirações;
- 11) contribuição para a felicidade dos indivíduos;
- 12) sentimento de plenitude pelo trabalho;
- 13) recompensa dos esforços dedicados à empresa. (Pagès et al., 1979, p.79).

Esses valores não são apenas veiculados na empresa, eles são operacionalizados por uma série de práticas, que vão se comportar como as “linhas de ação” introduzidas por Abramson et al. (1958, p.15). Esse ponto é central nas mudanças que se busca introduzir nas empresas: não há mudança de comportamento ou mudança “cultural” caso não sejam introduzidos mecanismos que as operacionalizem.

## **A QUALIDADE TOTAL E O *LEAN PRODUCTION SYSTEM***

Neste ponto, devemos destacar o item da lista de credos que serve de base a toda uma ideologia da empresa e que se constitui no norte

principal do *commitment*: a qualidade. Tudo o que se pensa e se faz no interior da organização é voltado na atualidade à qualidade e à satisfação dos clientes, externos e internos. A Qualidade Total, no caso da TLTX (embora qualidade total não seja o nome oficialmente adotado na empresa), é respirada em cada uma de suas áreas: qualidade de informação, qualidade dos recursos humanos, garantia da qualidade em produtos e serviços etc. Inúmeras técnicas, procedimentos e programas materializam essa preocupação com qualidade, fazendo surgir um controle efetivo e um potencial de controle inimaginável em estágios anteriores da organização do trabalho, estando esse tipo de controle não limitado ao pessoal de produção.

Essa forma de dominação, de *commitment* através da qualidade, certamente não surge de um desejo maquiavélico de exercer poder sobre os indivíduos de forma sofisticada, mas sim de sua eficiência frente às metas e objetivos da empresa: de sobrevivência e domínio de nichos no mercado mundial. Em um recente trabalho realizado pelo *National Center for Manufacturing Sciences* dos Estados Unidos intitulado “*Competing in World-Class Manufacturing*” podemos encontrar a seguinte afirmação: “O comprometimento (*commitment*) com a qualidade é uma das mais proeminentes iniciativas que uma companhia pode empreender.” (Giffi, Roth & Seal, 1990, p.69).

A ênfase em qualidade e as “filosofias da qualidade” são hoje uma das mais fortes estratégias de competitividade das empresas e, concomitantemente, o foco principal do *organizational commitment*, fonte de preocupações e soluções - ao menos para os problemas da empresa. E devemos observar que a qualidade total é a soma de dois componentes:

- 1) controle, extensivo e intensivo, sofisticado, operacionalizado por técnicas, métodos, rotinas, freqüentemente informatizados e freqüentemente não percebidos como tais;
- 2) uma ideologia da qualidade, que cria uma estrutura de valores e normas que direciona a ação e clama pelo envolvimento e participação dos indivíduos.

Essas práticas e filosofias da qualidade são aliadas a outras mudanças na organização da produção, nas relações com fornecedores e clientes e em outras práticas administrativas, formando um novo modelo de manufatura que, pela “eficácia” que vem demonstrando, tenta ser copiado em todas as partes do mundo. Uma versão deste modelo de manufatura, em muitos aspectos totalmente diverso daquele da TLTX, mas que vem tendo seu funcionamento mais e mais destrinchado - e portanto passível de assimilação, surgiu na indústria automobilística japonesa e em suas subsidiárias na América do Norte e Europa. Esse modelo tem se difundido sob o título de *lean production system*. Mas como no caso anterior, tem como uma de suas principais bases um alto e desejável envolvimento de todos os funcionários, em todos os níveis.

O *lean production system* vem acompanhado, invariavelmente, do aumento dos níveis de controle e de intensificação no trabalho (Humphrey, 1993, p.3). A aparente vulnerabilidade de tal sistema (por exigir uma mão-de-obra mais responsável, qualificada e que atua com uma maior autonomia em relação às suas tarefas imediatas) é contrabalançada por essa intensificação dos controles, pela submissão e envolvimento gerado pelas filosofias do *Just-in-Time* e *Total Quality Management* e pela criação de um sistema de mediações que guarda relação com aquele descrito por Pagès, embora os sistemas de recompensas e punições seja mais claro e menos mistificado para os operários de produção.

É nessa situação que o “modelo japonês” dá uma nova dimensão ao taylorismo e ao fordismo. É com base na existência de um alto nível de *commitment* que a gerência se apropria, não mais do conhecimento prévio do operário, como era o caso no início da difusão da Administração Científica, mas daquilo que é o conhecimento que está sendo gerado e que vai ser gerado pelos operários, através de círculos de controle de qualidade, esquemas de sugestões, grupos-tarefa etc. E nesse sentido, o “modelo japonês” caracteriza-se essencialmente como um neo-fordismo, nunca um pós-fordismo. De qualquer forma, é impossível às empresas conseguir altos níveis de *commitment* sem que alguns anseios e necessidades básicos dos empregados sejam atendidos. A expectativa de

manutenção de emprego, por exemplo, atuaria nesse sentido. Segundo Humphrey, é clara a queda dos níveis de *commitment* e do aumento da resistência à introdução de mudanças quando há a demissão de um número significativo de funcionários em uma empresa (1993, p.16).

Essa afirmação reforça a tese de que o *organizational commitment* surge na mudança do padrão de dominação, na mudança de enfoque do poder coercitivo para o poder condicionado. Assim, fica claro o porquê de o *lean production system* ter surgido no Japão, onde as empresas assumem um genuíno compromisso de manter seus funcionários empregados. No momento atual da economia japonesa, onde não é mais possível a manutenção do nível de emprego na indústria pela expansão do mercado, os empregados que se tornam dispensáveis devido aos aumentos de produtividade ou à automação são deslocados muitas vezes para ocupações no setor de serviços, em empresas pertencentes à própria organização industrial em que trabalhavam. O *commitment* do operário japonês não se dá pela ameaça da perda do emprego, mas justamente na ausência desta. A ameaça que paira sobre o operário japonês é velada, uma ameaça surda que só existe se não houver uma identificação com os valores, não mais de uma empresa em particular, mas com aqueles partilhados por toda a sociedade. Nesse ponto, a organização japonesa tem total semelhança à organização “hiper-moderna” de Pagès: a aderência total aos valores é condição básica para a sobrevivência na empresa.

“Em sua fase mais avançada, a dominação funciona como administração.” (Marcuse, 1964, p.154, p.234).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos sobre *commitment* têm enveredado por linhas pouco promissoras: buscam por quantificações quando deveriam buscar por conceitos, razões e relações. Uns poucos parágrafos de reflexões como as de Abramson et al. (1958) - relacionando *commitment* com poder,

liberdade e linhas de ação - podem trazer mais luz ao nosso conhecimento que pilhas de análises estatísticas acuradas sobre dados pouco relevantes. Como e por que nos engajamos e nos comprometemos com valores e idéias e quando isso é benéfico ou não para nós mesmos e para a sociedade seriam as perguntas básicas com que deveriam se ocupar tais estudos.

Níveis maiores de *commitment* devem ser alcançados quando os valores e metas são mais próximos aos valores e anseios dos trabalhadores, levando não apenas a melhores resultados para a empresa, mas também a uma qualidade de vida no trabalho maior, uma menor incidência de distúrbios psicológicos e psicossomáticos e até uma redução do número de acidentes. Contudo, como as metas básicas da organização - sobrevivência, acumulação de capital e domínio de mercados - parecem permanecer imutáveis e são estranhas ao indivíduo, não se deve esperar que haja uma aproximação espontânea dos objetivos e finalidades do trabalho para o indivíduo e para a organização. Essa situação é ainda dificultada pelo enfraquecimento do poder dos sindicatos e pela pressão de uma “permanente crise econômica em âmbito mundial” e uma redução acelerada da necessidade de trabalho vivo na produção devido à automação industrial e aos próprios aumentos de produtividade decorrentes desse mesmo *commitment*.

O aumento da dificuldade de se encontrar ou de se manter um emprego pode nos tornar ligeiramente conscientes de nossa posição desfavorável em relação ao poder da organização e da força do “mercado de trabalho”. Porém, por outro lado, é uma pressão que só deve acelerar a aceitação de um papel que devemos assumir ao entrarmos na organização. E assim, o preocupar-se não apenas em fazer, mas intensificar e melhorar o que e como se faz - embora no fundo saibamos (talvez inconscientemente) que não nascemos só para isso e que há muito mais a se viver - passa a ser o funcionamento “normal” dos indivíduos. Neste sentido, o *commitment* não é mais ligado a essa ou aquela empresa, mas ao “sistema”. O comportamento que não inclui dedicação e envolvimento é acompanhado pela angústia e pela ansiedade de não assumirmos aquela postura que é socialmente desejável e, além do mais,

cuja abdicação - não necessariamente tida como opção consciente - deve levar invariavelmente ao desemprego.

Todas essas dificuldades não nos isentam da urgência de sermos conscientes de nossas necessidades e de compreendermos as vantagens e limitações do nosso engajamento, para nós mesmos, nossas relações, nossas vidas e para a sociedade como um todo. O *commitment* deveria ser transformado em um real comprometimento, um compromisso, e o poder descabido das organizações só pode ser contra-atacado pela nossa consciência e por nossa desobediência.

“O homem da organização perdeu a capacidade de desobedecer e nem sequer têm consciência do fato de que obedece.” (Fromm, 1984, p.17).

Não se trata aqui de querermos promover um retorno a um estágio anterior, industrial ou pré-industrial de relação indivíduo/organização. Não há por que duvidar que uma situação de trabalho onde podemos nos colocar como seres responsáveis, criativos, com iniciativa e minimamente autônomos, é uma situação superior à encontrada na organização de moldes burocráticos e tayloristas, onde predomina o vazio, a impotência e o trabalho mecânico. A passagem desta para uma organização como a TLTX constitui uma evolução que, nas palavras de Dejours, permite transformar o “sofrimento patogênico” em “sofrimento criativo.” (1992, p.161).

Contudo, essa situação - da organização movida a *commitment*, comprometimento, engajamento, ou seja qual for o nome que queiramos adotar - *não constitui* o estágio final da evolução das organizações do ponto de vista dos seres humanos. Em um estágio ainda superior, a relação entre a organização e o indivíduo deve ser pautada por trocas genuínas, certamente não limitadas ao *commitment* por parte do trabalhador e à promessa de manutenção dos empregos por parte da organização. O que devemos perseguir é a construção de uma organização cujos valores se aproximem dos anseios e valores humanos, e não o contrário.

## *Organizational Commitment: Compromisso ou Submissão?*

Biazzi, F.de, *Organizational Commitment: Compromise or Submission?*  
*Psicologia USP*, São Paulo, v.7, n.1/2, p.73-94, 1996.

**Abstract:** Organizational Commitment has been defined and analysed since 1960. Its meaning embraces the acceptance of organizational values and rules by the individuals, their engagement and effort in behalf of enterprises' targets. The studies on this theme have been excessively quantitative, trying to determine causes and effects of Organizational Commitment. For this reason, they do not concentrate attention on the main question behind the concept: the changing of ways that organizations utilize to exercise power over workers. More than a critical view on such studies or an analysis of Organizational Commitment concept, the main target of this essay is to promote a discussion about these tenuous manners of domination that individuals face under new forms of work organization.

*Index terms:* *Organizational commitment. Organizations. Work. Power. Personnel. Organizational behavior.*

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- ABRAMSON, E.; CUTLER, H.A.; KAUTZ, R.W.; MENDELSON, M. Social power and commitment: a theoretical statement. *American Sociological Review*, v. 23, p.15-22, Feb. 1958.
- BASTOS, A.V.B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*, v.33, n.3, 1993.
- BECKER, H.S. Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, v.66, p.32-40, 1960.
- BOURDIEU, P. *O poder simbólico: memória e sociedade*. Lisboa, Difusão Editorial, 1989.
- COHEN, A.; LOWENBERG, G. A re-examination of the side-bet theory as applied to organizational commitment: a meta-analysis. *Human Relations*, v.43, n.10, p.1015-50, 1990.
- DEJOURS, C. (1990). Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: CHANLAT, J.F. *O indivíduo na organização*. São Paulo, Atlas, 1992. p.149-73.

- FROMM, E. (1972). *Análise do homem*. Rio de Janeiro, Zahar, 1980.
- FROMM, E. (1981). *Da desobediência (e outros ensaios)*. Rio de Janeiro, Zahar, 1984.
- GALBRAITH, J.K. (1983). *A anatomia do poder. Novos umbrais*. São Paulo, Pioneira, 1984.
- GIFFI, C.; ROTH, A.V.; SEAL, G.M. *Competing in world class manufacturing*. Homewood, Business One Irwin, 1990.
- HUMPHREY, J. *The management of labour and the move towards leaner production systems in the third world: the case of Brazil*. [Documento apresentado no Núcleo de Política e Gestão de Ciência e Tecnologia e no Instituto de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo, em 8 de junho de 1993]
- KOSLOWSKY, M.; CASPY, T.; LAZAR, M. An empirical comparison of commitment scales. *Journal of Applied Social Psychology*, v.20, n.13, p.1063-75, 1990.
- LUTHANS, F.; BAACK, D.; TAYLOR, L. Organizational commitment: analysis of antecedents. *Human Relations*, v.40, n.4, p.219-36, 1987.
- McGEE, G.W.; FORD, R.C. Two (or more?) dimensions of organizational commitment: reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, v.72, n.4, p.638-42, 1987.
- MARCUSE, H. (1964). *A ideologia da sociedade industrial*. Rio de Janeiro, Zahar, 1982.
- 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.171-94, 1990.
- MORROW, P.C. Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment. *Academy of Management Review*, v.8, n.3, p.486-500, 1983.
- PAGÈS, M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V.; DESCENDRE, D. *O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos*. São Paulo, Atlas, 1979.
- PIGNON, D.; QUERZOLA, J. (1973). Ditadura e democracia na produção. In: GORZ, A. *Crítica da divisão do trabalho*. São Paulo, Martins Fontes, 1989.
- RANDALL, D.M. The consequences of organizational commitment, methodological investigation. *Journal of Organizational Behavior*, v.11, p.361-78, 1990.
- RUSSELL, B.A.W. (1938). *O poder*. São Paulo, Martins Fontes, 1941.
- WESTLEY, W.A. Problems and solutions in the quality of working Life. *Human Relations*, v.32, n.2, p.113-23, 1979.

## **DICIONÁRIOS - BIBLIOGRAFIA**

THE AMERICAN Heritage dictionary. New York, Dell Publishing, 1983.

DICIONÁRIO escolar francês-português. Rio de Janeiro, MEC, 1961.

DICIONÁRIO escolar latim-português. Rio de Janeiro, MEC, 1961.

THE NEW Appleton dictionary. New York, Appleton - Century - Crofts, 1967.

NOVO dicionário Aurélio. Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 1981.

NOVO Michaelis: dicionário ilustrado. São Paulo, Melhoramentos, 1978.

PEQUENO dicionário Michaelis inglês-português. Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 1989.

POCKET Oxford dictionary. Oxford, Oxford University Press, 1969.

WEBSTER'S seventh new collegiate dictionary. Springfield, G. & C. Merriam, 1963.