

---

# *Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho*

---

*Antonio Virgílio Bittencourt Bastos*

Com a preocupação de estudar como os indivíduos articulam seus níveis de comprometimento com diferentes aspectos do seu contexto de trabalho, no presente estudo analisa-se as relações entre comprometimento **organizacional** e comprometimento **ocupacional/profissional**. Tal preocupação se caracteriza como um dos desafios que se colocam para a pesquisa na área: tomar o comprometimento no trabalho como um conceito multidimensional (Meyer & Allen, 1997; Becker, 1992) que se apresenta integrado em um sistema ou uma estrutura de compromettimentos, tendo em vista os múltiplos focos do trabalho que são, naturalmente, alvos do vínculo pessoal (Fink, 1992; Becker & Billings, 1993).

Dentre as múltiplas possibilidades de recorte que o estudo sobre comprometimento permite, prioriza-se a compreensão de como o indivíduo articula seus vínculos com diferentes **focos** do mundo do trabalho. Múltiplos aspectos podem ser alvos do comprometimento do indivíduo, dentre os quais podem ser citados: a própria organização, a sua profissão, o seu sindicato, o grupo de colegas, o conjunto de tarefas que executa, os objetivos ou metas do trabalho, entre outros. Aspectos fora do trabalho também influenciam esse vínculo do trabalhador, a exemplo de sua família, religião, partido político. Tais **focos** de comprometimento podem ser harmônicos ou conflitivos.

Mais precisamente, toma-se como objeto de estudo o comprometimento com a **profissão** e com a **organização**, focos que, classicamente, vêm sendo investigados, prioritariamente, de forma isolada. A pesquisa sobre comprometimento organizacional já acumulou conjunto significativo de dados acerca dos seus determinantes, correlatos e conseqüentes (Mathieu & Zajac, 1990; Bastos, 1995), e dá continuidade a preocupações sempre presentes nas teorias organizacionais (vide, em especial, o movimento das relações humanas e o enfoque estruturalista de A. Etzioni). O estudo do comprometimento com a carreira/profissão, no entanto, apresenta menor volume de pesquisa, sendo um campo com múltiplas questões em aberto.

Embora seja uma questão posta há várias décadas, o dilema **organização-profissão** assume, hoje, papel destacado quando se pensa os vínculos do trabalhador no seio das profundas reestruturações das arqui-

Recebido em dezembro/1998  
2ª versão em abril/1999

---

*Antonio Virgílio Bittencourt Bastos*, Psicólogo, Mestre em Educação, Doutor em Psicologia Organizacional e do Trabalho, é Professor Adjunto do Departamento de Psicologia e do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia (UFBA) e Pesquisador Associado do Centro de Estudos Interdisciplinares para o Setor Público (ISP/UFBA).  
E-mail: virgilio@ufba.br

teturas organizacionais e das hierarquias das carreiras. As medidas de flexibilização que acompanham as mudanças em direção a uma força de trabalho reduzida e ao uso de trabalhadores terceirizados ampliam a incerteza e fazem com que os empregos não mais atendam a possíveis demandas pessoais de segurança e estabilidade. As implicações de tais mudanças sobre o comprometimento organizacional apenas começam a ser cientificamente investigadas. Por outro lado, o impacto das novas tecnologias nos processos de trabalho, a emergência de novas ocupações e a velocidade com que avançam os conhecimentos técnico e científico redimensionam todo o processo de escolha e comprometimento com uma carreira em particular. Diversos autores (Motta, 1997; Kanter, 1997; Gottlieb & Cronkling, 1995) reconhecem os paradoxos criados pelas mudanças em curso nas organizações e no trabalho e, com ligeiras variações, enfatizam que o vínculo com a organização empregadora tende a enfraquecer; assim, resta ao trabalhador fortalecer o comprometimento com a sua carreira, sem a expectativa de ancorá-la em um único emprego. Tais idéias implicam profundas reestruturações cognitivas por parte do trabalhador, processo que não ocorre com a rapidez e a agilidade exigidas pelas mudanças atuais.

Encontramo-nos, pois, em um momento especialmente singular para a investigação de como, simultaneamente, os trabalhadores articulam os seus vínculos — afetivos, cognitivos e comportamentais — com a organização e com a profissão/carreira. O estudo simultâneo do comprometimento diante dos dois focos conta com uma trajetória apenas razoável de pesquisa, a seguir descrita em suas contribuições mais significativas.

Randall (1990) cita o trabalho de Herbert Simon e colaboradores, realizado em 1950, que, pela primeira vez, sugerem ser o compromisso para com a organização como um todo diferente do compromisso para com os valores, políticas ou metas específicas e, também, o estudo de A. Gouldner, de 1960, que demonstrou empiricamente tais diferenças sugeridas.

O estudo da natureza do vínculo que o indivíduo desenvolve simultaneamente com a sua organização empregadora e com a sua profissão emerge, de forma mais nítida, a partir dos trabalhos de Gouldner (1957; 1958). A pesquisa nesse domínio vem marcada por duas posições opostas. Um conjunto de estudos, coerente com o trabalho inicial de Gouldner, defende a tese da **incongruência** entre os dois vínculos (Wilensky, 1964; Sorensen & Sorensen, 1974). A tese da **congruência** encontra respaldo em trabalhos como os de Thornton (1970), Bartol (1979) e Lachman & Aranya (1986).

O estudo clássico de Gouldner (1957), ao pesquisar papéis sociais, discrimina indivíduos **cosmopolitas** e **localistas**, valendo-se da terminologia empregada pelo

sociólogo R. Merton em um estudo sobre papéis sociais em comunidades. Os primeiros são pessoas com baixa lealdade à organização e alto comprometimento com a sua especialização, tendo um grupo externo como referência (padrões da sua comunidade de especialistas). Os **localistas**, ao contrário, apresentam alto comprometimento com a organização e baixo com a profissão, tendo um grupo interno como referência. Tratava-se de um construto que agrupava atitudes, percepções e comportamentos, tendo em vista ampliar a predição do comportamento nas organizações complexas (Grimes & Berger, 1970).

A pesquisa realizada nos anos 60 e 70 parece marcada pela perspectiva de que os vínculos de lealdade e comprometimento com as duas entidades são antagônicos, especialmente nas organizações burocráticas, configurando uma situação de conflito. Maior orientação para a profissão associar-se-ia a menor lealdade para com a organização e vice-versa. A questão-chave da pesquisa nesse período consistiu na dimensionalidade do construto; a revisão dessa pesquisa pode ser encontrada nos trabalhos de Grimes & Berger (1970) e de Santana (1991). Inicialmente, o construto foi tratado como unidimensional, mas já em um segundo estudo Gouldner (1958) interpreta seis fatores, entendidos como padrões de relação entre os dois papéis que correspondiam a **tipos** distintos de trabalhadores. Os localistas foram subdivididos em “dedicados”, “verdadeiros burocratas”, “guardiães da casa” e “mais velhos”; e os cosmopolitas em “intrusos” e “construtores de império”.

Partindo de resultados que afirmavam a natureza multidimensional do construto e de evidências de que a relação entre os dois tipos de comprometimento, orientação ou lealdade, poderia não ser antagônica, Grimes & Berger (1970) propõem uma taxonomia que envolve quatro padrões:

- **cosmopolita-localista** — alto comprometimento com a profissão e alta lealdade com a organização (trabalhadores que encontram na organização presente maiores oportunidades profissionais do que em outras possíveis);
- **cosmopolita** — alto comprometimento com a profissão e baixa lealdade com a organização (oportunidades profissionais limitadas na organização);
- **localista** — alta lealdade à organização e baixo compromisso com a profissão (pessoas com baixo interesse em ter oportunidades profissionais e alto interesse em oportunidades na presente organização);
- **nem cosmopolita nem localista** — baixo comprometimento com ambos os focos (pessoas que apresentam reduzido interesse em relação à profissão e à organização).

O acúmulo de pesquisas sobre a dimensionalidade do construto cosmopolita-localista embasou o trabalho de

Tuma & Grimes (1981) que submeteram a teste, por meio de análise fatorial confirmatória, cinco modelos possíveis para articular as variáveis envolvidas no construto: desde o modelo original (unidimensional e bipolar) até o modelo que incorpora cinco dimensões da **orientação do papel**. Esse quinto modelo trata as seguintes variáveis como conceitualmente distintas: comprometimento profissional, comprometimento com os objetivos da organização, lealdade ou imobilidade organizacional (limitadas oportunidades fora da organização), grupo de referência e oportunidades de desenvolvimento. Essas dimensões são associadas pelos indivíduos a partir de mecanismos ou processos como os de congruência cognitiva, seleção organizacional e *feedback* comportamental. Os resultados apontaram a superioridade desse modelo mais complexo, revelando ainda que os três mecanismos atuam de diferentes maneiras, não se podendo explicar as associações entre as dimensões apenas pelo processo de congruência cognitiva. Outro resultado importante refere-se à correlação positiva entre comprometimento com a profissão e comprometimento com os objetivos da organização, contrariando a visão dominante tradicional de incongruência entre eles.

Fora da tradição iniciada pelo construto proposto por Gouldner, a questão da relação do comprometimento com a organização e com a profissão recebeu atenção de alguns pesquisadores.

Hall (1971) distinguiu, pela primeira vez, os construtos de comprometimento com a carreira dos construtos de comprometimento com o trabalho e com a organização, partindo de observações de que um indivíduo pode ser altamente comprometido com a sua profissão, não apresentando idênticos níveis de comprometimento com o trabalho que realiza no momento, nem com a organização em que trabalha.

Aranya & Jacobson (1975) sugeriram que, quando uma ocupação é parcialmente burocrática e parcialmente profissional, existe a possibilidade de duplo comprometimento, por terem encontrado uma correlação positiva entre os dois comprometimentos. Ferris & Aranya (1983) encontraram que os dois comprometimentos podem estar relacionados com a intenção de deixar a organização, o que torna o estudo simultâneo dos dois vínculos algo importante. Aryee, Wyatt & Min (1991) tomaram o comprometimento com a profissão e o grau de conflito entre profissão e organização (medido pelo grau em que o indivíduo percebe que a organização facilita o alcance de seus objetivos enquanto profissional) como antecedentes de comprometimento organizacional. Eles revelaram-se preditores significativos, quer na amostra de profissionais, quer entre os não profissionais, embora, nos dois grupos, o principal preditor tenha sido a satisfação com o trabalho.

O objetivo de testar explicações alternativas da relação entre o comprometimento com a profissão e o com a organização levou Lachman & Aranya (1986) a delinearem um estudo em que dois modelos, construídos a partir das duas perspectivas dominantes na literatura, são confrontados em uma amostra de profissionais da área de contabilidade. Um dos modelos postula que os dois comprometimentos são independentes e inconsistentes entre si, levando a conflito que, por sua vez, tem conseqüências sobre a satisfação no trabalho e sobre a intenção de rotatividade. Nesse modelo, o tipo de organização (burocrática *versus* profissional, a partir do seu sistema de valores dominantes) é tomado como uma variável exógena. O segundo modelo postula a tese da congruência, na qual o comprometimento com a profissão antecede o comprometimento organizacional, sendo mediado pelo grau em que as expectativas de trabalho estão sendo realizadas. Essa relação afetaria a satisfação no trabalho e, junto com o comprometimento com a organização, a intenção de rotatividade. As evidências empíricas fortaleceram o segundo modelo, embora tenham sugerido alterações na sua formulação. Os autores concluem que os comprometimentos podem ser relacionados ou não relacionados sob determinadas condições. O contexto organizacional é uma dessas condições. Se ele encoraja e recompensa o comportamento profissional, os dois comprometimentos podem ser relacionados.

Reilly & Orsak (1991) procuraram identificar e comparar as características de comprometimento adequadas para a ocupação de enfermeiras, tomando como base a necessidade de estudar conjuntos de compromissos ao longo de estágios de carreira. Assume-se a perspectiva de que os comprometimentos se desenvolvem gradualmente e que mudam no curso da carreira do trabalhador. Essa perspectiva já fora apontada por Mowday, Porter & Steers (1982) em relação ao comprometimento organizacional. Na realidade, os autores trabalharam com dois comprometimentos: com a carreira e com a organização, sendo que este último se desdobra em três dimensões ou **bases**, conforme proposta de Meyer & Allen (1984) — afetivo, instrumental e normativo. As análises fatoriais discriminaram adequadamente as quatro medidas de comprometimento e a análise considerando o estágio da carreira revelou que as enfermeiras relatam um nível de comprometimento com a sua profissão alto e consistente ao longo de todos os estágios. O comprometimento com a organização, de base normativa ou instrumental, aumenta significativamente com o estágio na carreira. A alta correlação entre o comprometimento com a carreira e o com a organização (base afetiva) é interpretada como significando um **duplo comprometimento**.

Wallace (1993) apresentou uma meta-análise que incluiu 25 pesquisas relacionando esses dois tipos de com-

prometimento, publicadas entre 1969 e 1989. O primeiro objetivo do seu estudo foi o de examinar a natureza da relação entre o comprometimento com a profissão e o com a organização, sistematizando os resultados contraditórios que ora apontam para o conflito, ora para a possibilidade de conciliação. O segundo consistiu em analisar possíveis moderadores dessa relação, tendo escolhido como tal quatro variáveis: o grau de profissionalização da ocupação (alto e baixo), a posição do empregado na organização (gerentes/supervisores e *staff técnico*), o tipo de ocupação (contadores e não contadores) e as diferentes formas de comprometimento profissional (em virtude de a meta-análise incluir diferentes estratégias e instrumentos para mensurar esse construto — comprometimento profissional, ocupacional, comprometimento com a carreira e *saliência da carreira*). Os resultados indicaram uma correlação moderadamente forte e positiva entre os dois tipos de comprometimento ( $r=,42$ ). Essa relação, embora sempre positiva, pode variar de grau entre ocupações, de acordo com o grau de profissionalização e, dentro da organização, pela posição que o indivíduo ocupa. O autor ressalva, no entanto, o fato de o estudo não lidar com profissões estabelecidas tradicionalmente, como a medicina ou a advocacia, e de não incluir como moderador o grau de burocratização ou o tamanho da organização, aspectos que são críticos na formulação clássica do dilema organização-profissão.

Em síntese, o exame dos trabalhos que buscaram estudar, simultaneamente, o comprometimento do trabalhador ante dois focos mostra um avanço importante em relação à tradição dominante de estudos isolados de cada comprometimento. O estudo de múltiplos comprometimentos deve caracterizar-se pela tentativa de identificar **padrões** descritivos de como o indivíduo se relaciona, simultaneamente, com os focos escolhidos. Esse objetivo parece ser relevante se tais padrões são tomados como unidades de análise que envolvem, em algum grau, uma estrutura de atitudes, uma abordagem coerente com a perspectiva atual no estudo das atitudes em geral.

Na literatura brasileira, após o trabalho de Bastos (1994) que estudou como trabalhadores de diferentes organizações estruturaram os seus comprometimentos diante de organização, carreira e sindicato, identificando oito grupos de sujeitos com padrões distintos de organizar suas atitudes em relação a esses três focos, dois estudos foram realizados analisando simultaneamente os vínculos entre carreira e organização. Brito (1995) analisou essa questão em uma amostra de professores de uma universidade de Minas Gerais, tendo identificado apenas dois padrões de comprometimento. Esses dois grupos (duplo comprometimento e maior compromisso com a organização) mostraram diferenças quanto a valores no trabalho; os duplamente comprometidos buscam mais auto-realização e mais resultados intrínsecos do que extrínsecos. Em um outro

estudo, agora com enfermeiras, Costa (1998) identificou quatro padrões de comprometimento, diferenciando-os quanto a vários aspectos relacionados ao trabalho e à situação de emprego na organização.

A pesquisa sobre comprometimento organizacional e a sobre comprometimento com a profissão/carreira têm, prioritariamente, trajetórias isoladas (com o largo predomínio dos estudos sobre o foco organização). Quando tomados conjuntamente, a prioridade não tem sido dada à identificação de possíveis padrões de como tais compromissos se estruturam para cada indivíduo; além disso, a maioria dos estudos limita-se a uma ocupação específica. Assim, existe a necessidade de identificar-se e aprofundar-se a compreensão dos fatores associados a possíveis padrões de comprometimento em amostras variadas de ocupações e organizações empregadoras. Essa necessidade se revela importante no contexto atual em que organizações e profissões estão passando por intensos processos de ajuste e definição de suas relações recíprocas.

Em face do exposto, este trabalho tem como objetivos específicos:

- identificar, em uma grande amostra de organizações e de trabalhadores com diferentes inserções profissionais, possíveis **padrões de comprometimento** ante a organização e a profissão;
- explorar, entre as características pessoais e ocupacionais, possíveis fatores associados aos diferentes **padrões de comprometimento** identificados.

## METODOLOGIA

Trabalhou-se com uma amostra de 1.678 trabalhadores de 42 distintas organizações. Estabeleceu-se um limite de casos por unidade, para evitar predomínio de uma dada organização no conjunto dos dados. A amostra é integrada por organizações da administração pública direta (22% da amostra), empresas públicas de capital misto (26%) e empresas privadas (52%). As características pessoais e funcionais dos participantes da pesquisa encontram-se na tabela 1.

Utilizou-se um questionário, na sua maior parte envolvendo questões fechadas, como instrumento básico para a coleta de dados. Esse instrumento foi previamente testado para ajuste na redação dos seus itens que abrangiam um conjunto extenso de variáveis: além de dados pessoais e funcionais, explorava-se o significado subjetivo do trabalho, a formação e a trajetória ocupacional, o emprego atual, as características do trabalho realizado, as políticas organizacionais, dentre outros aspectos. As principais variáveis do estudo encontram-se sistematizadas no quadro 1.

A mensuração das variáveis centrais do estudo — comprometimento organizacional e comprometimento com a carreira — valeu-se de escalas previamente validadas (Bas-

**Tabela 1**  
**Dados Pessoais e Funcionais da Amostra de Trabalhadores**

Variáveis Pessoais		Variáveis Funcionais	
• <b>Sexo</b>		• <b>Tempo de Serviço</b>	
Masculino	59,5%	Média	9,32 anos
• <b>Idade</b>		• <b>Chefia</b>	
Idade Média	35,5 anos	Cargo de Chefia	29,2%
• <b>Escolaridade</b>		• <b>Natureza do Cargo</b>	
Segundo Grau	47,9%	Administrativo	47,0%
Superior Incompleto	11,8%	Produção	46,6%
Superior Completo	38,4%		

tos, 1994) e com elevados índices de confiabilidade. O comprometimento organizacional foi medido pela escala de Porter *et alii* (1974), na sua versão reduzida validada para o contexto brasileiro por Bastos (1994), e o comprometimento com a carreira pela escala de Blau (1985).

A medida de **centralidade** do trabalho envolveu a distribuição, pelo sujeito, de cem pontos entre cinco esferas da vida, segundo a importância subjetiva delas para ele: lazer, comunidade, trabalho, religião e família. O escore final de centralidade do trabalho foi feito segundo fórmula apresentada pelo MOW (1987). Os **produtos valorizados do trabalho** foram avaliados usando-se apenas um dos conjuntos de itens propostos pelo MOW (1987), envolvendo a distribuição de cem pontos entre os seguintes produtos e objetivos do trabalho: *status*, rendimento, manter-se ativo, contato social, servir à sociedade, tarefa interessante e auto-realização. Para avaliar os produtos valorizados do trabalho, por meio de análises fatoriais, foram identificados três fatores subjacentes, assim definidos:

- Proval 1 — fator de natureza bipolar que opõe a valorização do trabalho que permite auto-realização àquela que mantém o indivíduo em atividade ou permite o contato social;
- Proval 2 — fator também de natureza bipolar opondo a valorização do trabalho em si interessante *versus* aquela que proporciona os rendimentos desejados;

**Quadro 1**  
**Descrição das Variáveis Investigadas**

Variáveis	Definição	Instrumento
Centralidade	Percepção do quanto o trabalho é algo central na sua vida	MOW (1987)
Produtos valorizados do trabalho	Importância atribuída a resultados do trabalho	MOW (1987)
Ideologia	É uma variável que mede o quanto o trabalhador considera presente e forte o conflito capital <i>versus</i> trabalho	Adaptação da escala de Kelly & Kelly (1994)
Senso coletivo	Valorização de ações coletivas ou grupais para lidar com as demandas do trabalho	Adaptação da escala de Kelly & Kelly (1994)
<i>Locus</i> de controle	Percepção quanto ao controle dos resultados na sua vida de trabalho ( <b>internalidade</b> e <b>externalidade</b> )	Versão reduzida da escala proposta por Spector (1988)
Escolha da profissão	Peso de fatores <b>internos</b> (habilidades, interesse, vocação) ou <b>externos</b> (valor social, remuneração)	Itens construídos para a pesquisa
Escopo do trabalho	Nível de riqueza, complexidade do trabalho: avaliação da identidade, autonomia, variedade e <i>feedback</i> envolvidos na sua execução	Versão reduzida de dez itens do <i>Job Characteristics Inventory</i> (Sims, Szilagyi & Keller, 1976)
Conflito	Percepção de tarefas conflitantes solicitadas aos trabalhadores	Versão simplificada da escala utilizada por Mathieu & Hamel (1989)
Sobrecarga	Percepção de volume, intensidade e ritmo como excessivos	Versão simplificada da escala utilizada por Mathieu & Hamel (1989)
Uso de habilidades	Adequação entre as habilidades, formação, conhecimento, experiência profissional e as solicitações das tarefas do cargo/tarefas	Itens construídos para a pesquisa

- Proval 3 — fator bipolar que coloca em pólos opostos a valorização do trabalho que possui uma utilidade ou atende a um fim social e a valorização do trabalho que assegura maior *status* social.

As variáveis pessoais de **ideologia** (crenças relativas ao conflito capital/trabalho, percebendo-os como partes antagônicas) e **coletivismo** (que se refere a atitudes favoráveis à participação em ações coletivas) foram mensuradas a partir de uma adaptação da escala de Kelly & Kelly (1994).

O instrumento para mensurar o **escopo do trabalho** foi a versão reduzida de dez itens do *Job Characteristics Inventory* (Sims, Szilagyi & Keller, 1976), calculando-se o escore do escopo pela combinação linear de suas quatro subescalas (autonomia, identidade, *feedback*, variedade de tarefas) principais. Para medir **conflito e sobrecarga de trabalho** foi usada uma versão simplificada da escala utilizada por Mathieu & Hamel (1989).

O questionário foi respondido pelos trabalhadores, em seus locais de trabalho, com a assistência de um membro da equipe de pesquisa para orientá-los. Após a coleta de dados, estes foram digitados para formar o banco de dados. A análise dos dados foi feita com o uso do SPSS. Dois passos foram essenciais nesse processo de análise: o primeiro envolvendo a identificação dos padrões de comprometimento e o segundo buscando relacioná-los com o

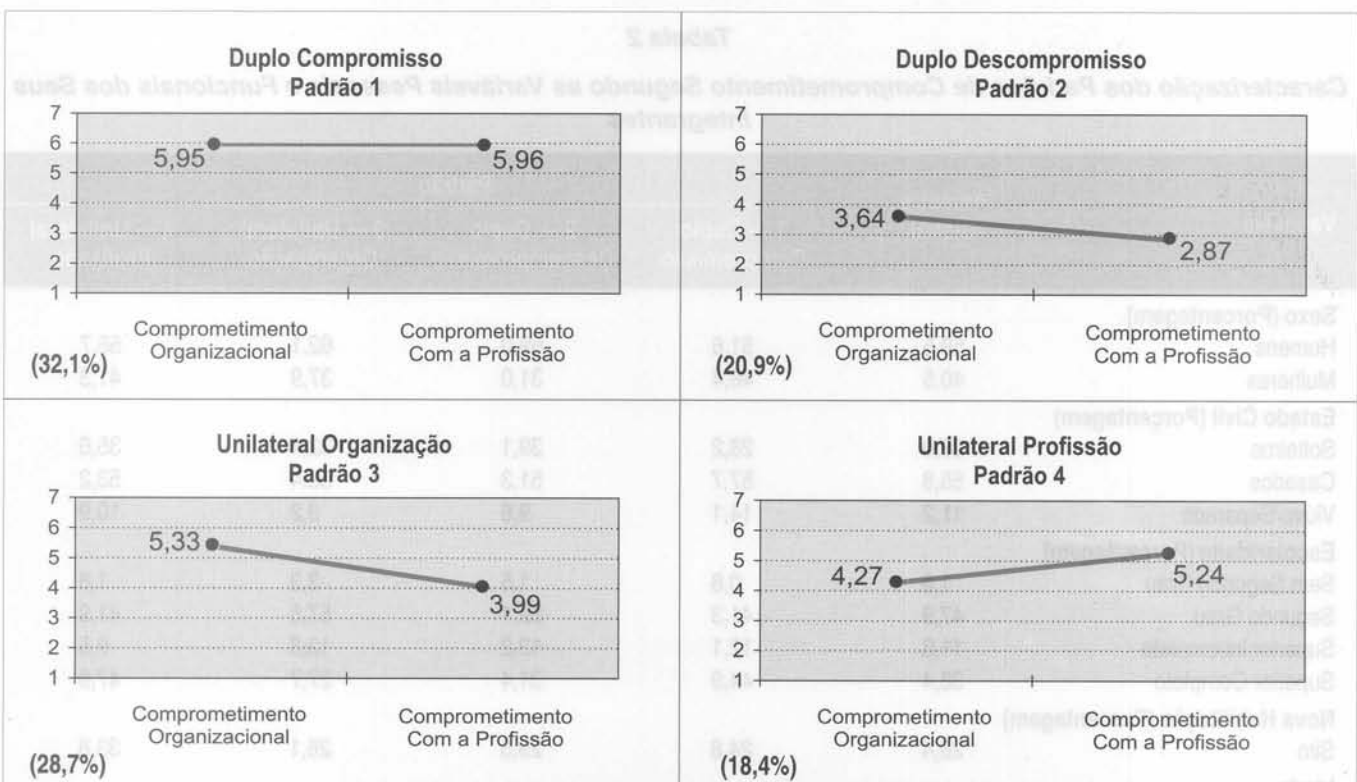
conjunto de fatores pessoais, organizacionais e do trabalho executado.

Os **padrões de comprometimento** com a organização e com a profissão/carreira foram obtidos com o auxílio da estratégia proposta por Magenau, Martin & Peterson (1988). Em vez de usar-se o valor da mediana, dividiu-se os grupos a partir dos valores dos quartis superior e inferior da distribuição. A partir dessa divisão inicial, foram calculados novos centróides para os *clusters* usando-se o procedimento de *quick cluster*.

As variáveis analisadas foram divididas em três categorias: pessoais, pessoais não demográficas e relativas à natureza do trabalho. Foram identificados quatro padrões combinando o comprometimento com a organização e o com a profissão. Análises de variância (*anova*) e análises de contingência (*crosstabs*) foram utilizadas para testar as diferenças entre os padrões quanto às variáveis da pesquisa.

## RESULTADOS

Partindo-se da distribuição de cada medida de comprometimento, foram identificados os quartis 25 e 75, cujos escores foram utilizados como centróides iniciais para a extração dos *clusters* ou grupos de indivíduos com padrões ou perfis similares de comprometimento com a organização e com a profissão. Na figura a seguir encontram-se os gráficos que caracterizam esses perfis.



**Padrões de Comprometimento: Organização Versus Profissão**

Para avaliar a solução de quatro *clusters*, por meio de análise de variância, explorou-se as diferenças entre os grupos no tocante às medidas de comprometimento. Tais diferenças se revelaram altamente significativas tanto para o comprometimento organizacional ( $F=1170,2$ ,  $p<0,0001$ ) como para o comprometimento com a profissão ( $F=1822,9$ ,  $p<0,0001$ ), indicando que o agrupamento diferencia, efetivamente, sujeitos com níveis distintos de comprometimento. A busca de evidências adicionais acerca da qualidade dos agrupamentos encontrados levou à utilização de análise discriminante para observar a classificação dos casos nos *clusters*, partindo a informação de seus níveis de comprometimento. De forma extremamente satisfatória, verificou-se que 98,99% dos sujeitos foram corretamente classificados nos seus respectivos padrões.

Como se observa, ainda na figura, a distribuição dos casos por padrões de comprometimento apontou como o padrão mais freqüente o **duplo comprometimento**, com 32,1%, seguido por **comprometimento unilateral com a organização** (28,7%), **duplo descompromisso** (20,9%) e **comprometimento unilateral com a profissão** (18,4%). Tais dados fortalecem a tese da possibilidade de os indivíduos indentificarem-se simultaneamente, ou não, com esses dois focos de comprometimento, conforme perspectiva já apontada por, entre outros, Thornton (1970), Bartol (1979), Aranya & Jacobson (1975) e Lachman & Aranya (1986).

Os dados que caracterizam os padrões de comprometimento, quanto às características dos seus integrantes, podem ser vistos na tabela 2.

Analisando-se a composição dos grupos por variáveis demográficas, algumas diferenças significativas emergem dos dados. Quanto à variável sexo, percebe-se que os homens se encontram proporcionalmente mais no padrão duplo descompromisso, enquanto as mulheres se situam mais fortemente no padrão duplo comprometimento ( $\chi^2=28,11$ ,  $p<0,0001$ ). Quando se considera o estado civil, os solteiros estão proporcionalmente mais presentes no grupo de duplo descompromisso, ao passo que os casados no duplo comprometimento ou no comprometimento unilateral com a organização ( $\chi^2=17,16$ ,  $p<0,001$ ). Foram observadas, também, diferenças significativas quando se comparam as idades médias dos quatro grupos. Ela é mais elevada entre os duplamente comprometidos e menor entre os duplamente descomprometidos. A escolaridade é outra variável que afeta significativamente a distribuição dos sujeitos pelos padrões ( $\chi^2=60,61$ ,  $p<0,0001$ ). Enquanto os trabalhadores com formação de segundo grau estão mais nos padrões de duplo descompromisso e unilateral com a organização, os de nível superior localizam-se preferencialmente no padrão de comprometimento unilateral com a profissão, seguido do duplo comprometimento. A busca de uma nova habilitação é uma característica ligeiramente mais presente entre pessoas unilate-

Tabela 2

**Caracterização dos Padrões de Comprometimento Segundo as Variáveis Pessoais e Funcionais dos Seus Integrantes**

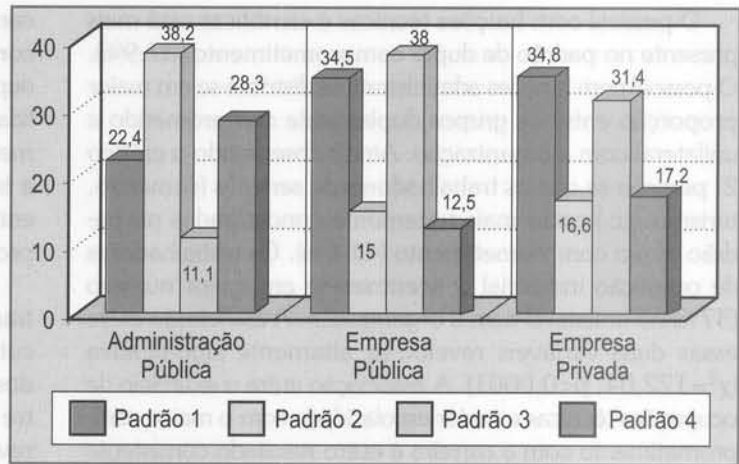
Variáveis	Amostra Global	Padrão			
		1 — Duplo Compromisso	2 — Duplo Descompromisso	3 — Unilateral Organização	4 — Unilateral Profissão
<b>Sexo (Porcentagem)</b>					
Homens	59,5	51,6	69,0	62,1	58,7
Mulheres	40,5	48,4	31,0	37,9	41,3
<b>Estado Civil (Porcentagem)</b>					
Solteiros	33,0	28,2	39,1	32,4	35,6
Casados	55,8	57,7	51,3	58,4	53,2
Viúvo/Separado	11,2	14,1	9,6	9,2	10,9
<b>Escolaridade (Porcentagem)</b>					
Sem Segundo Grau	1,8	0,8	1,5	3,3	1,6
Segundo Grau	47,9	41,3	52,1	57,5	41,9
Superior Incompleto	11,8	12,1	13,2	13,3	9,5
Superior Completo	38,4	44,9	31,4	27,7	47,9
<b>Nova Habilitação (Porcentagem)</b>					
Sim	28,4	24,8	29,5	28,1	33,8
<b>Idade</b>					
Média Anos	35,5	37,4	32,9	35,7	34,7

ralmente comprometidas com a profissão ( $\chi^2=7,98$ ,  $p<0,05$ ).

Embora não existam estudos similares, os perfis de trabalhadores associados a cada padrão de comprometimento são bastante consistentes com os achados das literaturas internacional (Wallace, 1993) e nacional, quando se consideram os comprometimentos isoladamente (Bastos, 1994; Bastos & Lira, 1997). Por exemplo, sabe-se que maiores idades e possuir responsabilidades familiares se associam a maiores níveis de comprometimento organizacional. Da mesma forma, maior escolaridade associa-se a menor comprometimento com a organização e a maior comprometimento com a profissão (Mathieu & Zajac, 1990; Bastos, 1994).

Os dados que associam os padrões de comprometimento ao tipo de organização empregadora encontram-se no gráfico 1.

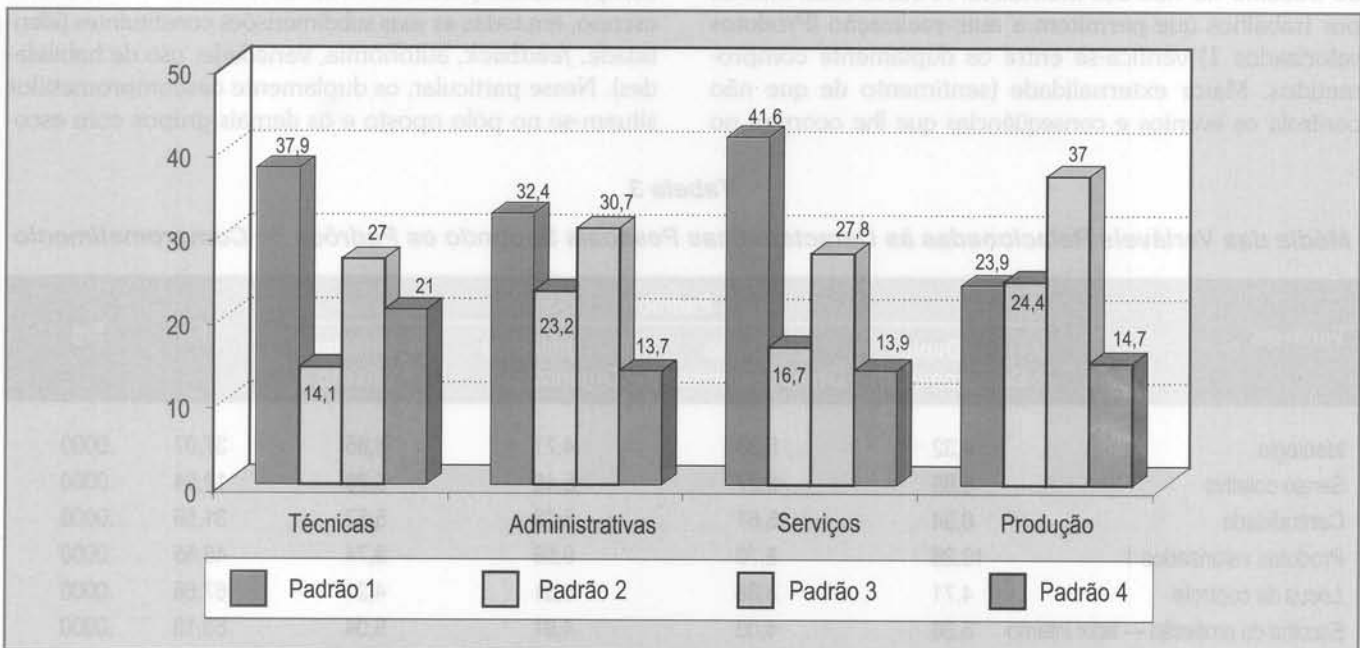
Considerando-se a natureza das organizações — administração pública direta, empresa pública de capital misto e empresa privada —, encontrou-se que o pessoal da administração pública direta está mais presente no padrão do duplo descompromisso (38,2%) e no unilateral com a profissão (28,3%). Já os empregados das empresas estatais se concentram no padrão unilateral com a organização (38,0%) e no duplo comprometimento (34,5%). O grupo das empresas privadas também está mais fortemente representado no padrão duplo comprometimento (34,8%), seguido do unilateral com a organização (31,4%). A associação entre essas duas variáveis revelou-se altamente significativa ( $\chi^2=162,36$ ,  $p<0,0001$ ). Também aqui os da-



**Gráfico 1: Distribuição de Casos por Padrões de Comprometimento e Tipo de Organização Empregadora**

dos se revelam bastante congruentes com outros estudos realizados no Brasil (Bastos, 1994). A natureza da organização, no caso a sua inserção em diferentes segmentos da administração, é um importante fator moderador das relações de comprometimento. O pessoal da administração pública centralizada, em proporção mais expressiva, sistematicamente, localiza-se em padrões cujo nível de comprometimento com a organização é mais reduzido.

Quando os grupos foram comparados em relação à natureza das ocupações desempenhadas pelos trabalhadores, os resultados, constantes no gráfico 2, revelaram tendências distintas bem claras entre as categorias ocupacionais com as quais se trabalhou nesta pesquisa.



**Gráfico 2: Distribuição de Casos por Padrões de Comprometimento e Natureza da Ocupação**

O pessoal com funções técnicas e científicas está mais presente no padrão de duplo comprometimento (37,9%). O pessoal com funções administrativas distribui-se em maior proporção entre os grupos duplamente comprometido e unilateral com a organização. Ainda observando o gráfico 2, percebe-se que os trabalhadores de serviços (comércio, turismo etc.) estão mais fortemente concentrados no padrão duplo comprometimento (41,6%). Os trabalhadores de produção industrial concentram-se em maior número (37%) no unilateral com a organização. A associação entre essas duas variáveis revelou-se altamente significativa ( $\chi^2=172,04$ ,  $p<0,0001$ ). A associação entre o exercício de ocupações técnicas e maior escolaridade com o maior comprometimento com a carreira é outro resultado consistente com estudos prévios (Bastos, 1994; Bastos & Lira, 1997).

O segundo conjunto de fatores utilizados para caracterizar os grupos de trabalhadores com diferentes padrões de comprometimento foi integrado por características pessoais de natureza psicossocial — valores e significado do trabalho, *locus* de controle e processo de escolha da profissão. Os resultados obtidos podem ser vistos na tabela 3.

Os resultados, altamente significativos em termos estatísticos, apontam na direção relatada a seguir. O pessoal duplamente descomprometido adere mais fortemente a valores ideológicos que enfatizam as contradições entre capital e trabalho, ao contrário daqueles duplamente comprometidos. Quanto à variável senso coletivo, ela é mais forte entre os duplamente comprometidos, seguidos dos unilaterais com a organização. Nesses dois padrões se encontram, também, escores mais elevados de centralidade do trabalho na vida dos indivíduos. A busca mais intensa por trabalhos que permitem a auto-realização (Produtos valorizados 1) verifica-se entre os duplamente comprometidos. Maior externalidade (sentimento de que não controla os eventos e conseqüências que lhe ocorrem no

contexto de trabalho, o que na escala de *locus* de controle corresponde a escores mais baixos) encontra-se no padrão duplamente descomprometido, em oposição à maior internalidade (controle pessoal sobre os acontecimentos) dos duplamente comprometidos. O peso de fatores internos (vocaçã e interesses) na escolha da profissão foi mais significativo entre os duplamente comprometidos e unilateralmente comprometidos com a profissão.

Os resultados expostos, na sua maioria, não encontram na literatura estudos semelhantes que permitam discutir o seu significado, até pelo reduzido número de estudos que identificaram padrões de comprometimento entre organização e profissão. Contudo, mais uma vez, eles revelam-se muito consistentes quando se consideram os resultados das pesquisas sobre cada comprometimento isoladamente. Esse é o caso, por exemplo, da clara relação entre *locus* de controle interno e maior comprometimento com a organização, a mesma relação observada em relação à centralidade do trabalho na vida do indivíduo. O mesmo se observa sobre a relação entre processo de escolha da profissão e o subsequente comprometimento com ela (Bastos, 1994).

Finalmente, na tabela 4 encontram-se os resultados relativos à comparação dos grupos ante as variáveis que caracterizam o trabalho que executam.

De início, olhando-se os dados da tabela 4, pode-se perceber que apenas a avaliação da sobrecarga de trabalho não se diferencia entre os grupos de trabalhadores com diferentes padrões de comprometimento. Todas as demais mostraram-se estatisticamente significativas na sua associação. Em suas linhas gerais, o pessoal duplamente comprometido percebe-se realizando trabalhos de maior escopo, em todas as suas subdimensões constituintes (identidade, *feedback*, autonomia, variedade, uso de habilidades). Nesse particular, os duplamente descomprometidos situam-se no pólo oposto e os demais grupos com esco-

Tabela 3

**Média das Variáveis Relacionadas às Características Pessoais Segundo os Padrões de Comprometimento**

Variáveis	Padrão				F	Sig
	1 — Duplo Compromisso	2 — Duplo Descompromisso	3 — Unilateral Organização	4 — Unilateral Profissão		
Ideologia	4,32	5,33	4,71	4,85	37,07	.0000
Senso coletivo	5,65	5,27	5,46	5,28	12,94	.0000
Centralidade	6,34	5,61	6,13	5,87	31,59	.0000
Produtos valorizados 1	10,28	8,70	9,58	9,74	46,65	.0000
<i>Locus</i> de controle	4,71	3,88	4,31	4,21	67,66	.0000
Escolha da profissão — fator interno	5,36	4,03	4,61	5,04	63,18	.0000
Escolha da profissão — fator externo	3,16	3,45	3,56	3,27	10,39	.0000

Tabela 4

## Média das Variáveis Relacionadas ao Trabalho Segundo os Padrões de Comprometimento

Variáveis	Padrão				F	Sig
	1 — Duplo Compromisso	2 — Duplo Descompromisso	3 — Unilateral Organização	4 — Unilateral Profissão		
Escopo	5,33	4,54	5,07	4,84	76,28	.0000
Identidade	5,75	4,87	5,46	5,22	60,43	.0000
Feedback	5,18	4,39	4,95	4,60	52,38	.0000
Autonomia	5,00	4,38	4,80	4,67	17,25	.0000
Variedade	5,70	5,12	5,45	5,28	23,70	.0000
Uso de habilidades	5,61	4,00	4,85	4,99	180,47	.0000
Conflito	2,29	3,34	2,63	2,87	36,53	.0000
Sobrecarga	4,38	4,39	4,40	4,35	0,15	.9297
Número de treinamentos	9,78	4,55	10,45	7,77	11,68	.0000
Número de promoções	2,26	1,05	2,31	1,46	15,63	.0000

res intermediários entre os dois. Esse mesmo padrão se observa na avaliação do grau de conflito ou demandas conflitantes de trabalho — ela é menor entre os duplamente comprometidos e maior entre os descomprometidos.

Quando se consideram dados objetivos, tais como número de treinamentos e número de promoções, algumas tendências diferentes são encontradas. Os comprometidos unilateralmente com a organização apresentam número médio de treinamentos e promoções superiores aos duplamente comprometidos, que vêm logo a seguir. Os comprometidos unilateralmente com a profissão e, sobretudo, os duplamente descomprometidos têm menos oportunidades de qualificação e de ascensão profissional, o que pode explicar, em parte, o padrão de comprometimento que apresentam.

Os resultados apresentados até o momento se mostram bastante congruentes com a literatura sobre comprometimento no trabalho, tanto na sua vertente de estudos sobre o vínculo com a organização como na com a profissão. Mesmo sendo estudos de menor porte e restritos a um único grupo ocupacional e uma organização empregadora, os trabalhos de Brito (1995) e Costa (1998), naquilo que podem ser comparados, mostram tendências similares às agora identificadas. No caso do estudo de Costa (1998), mesmo em um grupo reduzido, foi possível identificar os quatro padrões de comprometimento e relações muito similares no tocante às percepções sobre características do trabalho (escopo, uso de habilidades, sobrecarga e conflito). Os dados revelam-se congruentes, também, com os obtidos em estudo similar (Bastos, 1994), quando se consideram os padrões em relação a diades de comprometimento e não aos três focos simultaneamente.

Buscando oferecer uma visão sintética dos resultados obtidos no presente estudo, mostra-se no quadro 2 o perfil de cada grupo de trabalhadores, com distintos padrões de comprometimento.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho foram identificados, pela primeira vez no contexto brasileiro, quatro padrões de comprometimento tomando como focos a organização e a carreira/profissão. Tendo por base os grupos de sujeitos com formas similares de estruturar seus compromissos diante dos dois focos, foi possível caracterizá-los em termos das variáveis pessoais — demográficas e psicossociais —, organizacionais e de natureza da ocupação desempenhada pelos participantes da pesquisa. Os resultados mostraram maior concentração de trabalhadores no padrão de duplo comprometimento. Isso confirma uma tendência na literatura que se debruça sobre esses dois focos de comprometimento no trabalho e que não os vê, necessariamente, como antagônicos. O comprometimento com a organização e o com a profissão podem existir harmoniosamente na forma de um duplo vínculo. Identificar possíveis variáveis moderadoras — das organizações e dos trabalhadores — torna-se um objetivo de pesquisa relevante, inclusive pelas implicações para a gestão das pessoas nos contextos de trabalho.

No presente estudo procurou-se avançar exatamente no sentido de identificar alguns fatores — pessoais e da natureza do trabalho — que se associam aos distintos padrões de comprometimento. No geral, percebe-se que o comprometimento ante os dois focos é mediado pelo nível em que a profissão exercida é compatível com os interesses e a vocação individual e pelo nível em que o indivi-

**Quadro 2**

**Síntese dos Aspectos Salientes que Caracterizam os Diferentes Padrões de Comprometimento**

Padrões	Características dos Sujeitos	
	Aspectos Pessoais	Aspectos Ocupacionais
Duplo Comprometimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Maior incidência de mulheres, de indivíduos casados e que não estão investindo em nova habilitação.</li> <li>✓ Alta centralidade do trabalho na vida.</li> <li>✓ Valorização do trabalho em equipe (senso coletivo) e percebem-no como modo de promover a auto-realização.</li> <li>✓ <i>Locus</i> de controle interno.</li> <li>✓ A escolha da profissão deu-se mais por fatores internos do que por externos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Avaliação bastante positiva do escopo do trabalho.</li> <li>✓ O trabalho possibilita o uso de suas habilidades e qualificações.</li> <li>✓ Menor percepção da presença de conflitos.</li> </ul>
Duplo Descomprometimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Predomínio de homens e de indivíduos solteiros.</li> <li>✓ Escores elevados de <i>locus</i> de controle externo.</li> <li>✓ Valorização do trabalho que mantém em atividade e permite contatos sociais.</li> <li>✓ Percebem mais intensamente o conflito capital <i>versus</i> trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Maior percepção da existência de tarefas conflitantes.</li> <li>✓ Maior incidência de trabalhadores com menor número de promoções e treinamentos.</li> </ul>
Unilateral com a Organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Presença significativa de homens, casados, com segundo grau completo e sindicalizados.</li> <li>✓ A escolha da profissão guiada por fatores externos.</li> <li>✓ Possuem preferência por trabalhos em equipe (senso coletivo).</li> <li>✓ Alta internalidade quanto a <i>locus</i> de controle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alta avaliação do escopo do trabalho (percebido como complexo e rico, possuindo autonomia, identidade, variedade nas tarefas e <i>feedback</i>).</li> <li>✓ Maior número de treinamentos e promoções.</li> </ul>
Unilateral com a Profissão	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Maior presença de mulheres, de solteiros, com curso superior completo, que estão investindo em nova habilitação, não sindicalizados.</li> <li>✓ Maior adesão a valores ideológicos.</li> <li>✓ A escolha da profissão foi guiada por fatores internos (interesses, aptidões).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Percepção do trabalho como diversificado (variedade de tarefas).</li> <li>✓ O trabalho possibilita o uso de suas habilidades e qualificações.</li> </ul>

duo encontra, na organização e no trabalho que aí realiza, condições propícias à realização profissional.

Tais resultados trazem claras implicações para a gestão das pessoas no contexto de transformações que marca o momento atual. Reforçam, entre outros aspectos, a importância da forma como a organização gerencia o processo de ajuste indivíduo — posto de trabalho, que deve permitir ao indivíduo o uso de suas habilidades e vocação, além de oferecer trabalhos mais enriquecidos. Fortalecem, ainda, a compreensão de que esse ajuste se inicia, na realidade, em um momento anterior ao próprio ingresso na organização, pela importância que assumem, por exemplo, os valores pessoais relativos ao trabalho na diferenciação dos padrões de comprometimento identificados.

Duas implicações desses resultados são importantes: eles fortalecem a tese de que os comprometimentos no trabalho devem ser estudados simultaneamente, para que se possa reverter a situação de fragmentação dos estudos nessa área; e eles impõem a necessidade de se investigar possíveis fatores que determinam as diferentes alternativas de vínculo que o indivíduo desenvolve em relação à sua organização empregadora e à sua profissão.

Análises estatísticas mais sofisticadas, de natureza multivariada, devem ser empreendidas para identificar o peso relativo de cada variável aqui estudada, apenas de forma descritiva. As análises realizadas permitem, todavia, avançar respostas iniciais à questão do quanto os padrões de comprometimento são determinados por fatores pessoais ou contextuais. ◆

## RESUMO

O vínculo do indivíduo com a sua profissão e com a sua organização empregadora tem despertado o interesse de pesquisa desde os clássicos textos de Gouldner, nos anos 50. O dilema sobre a possibilidade ou não de se sentir identificado simultaneamente com esses dois importantes focos do mundo de trabalho gerou pesquisas e, hoje, ganha nova ênfase no contexto de transformações do mundo do trabalho. No presente estudo buscou-se identificar padrões de comprometimento ante a organização e a profissão e possíveis antecedentes pessoais e do contexto de trabalho. O estudo envolveu 42 organizações, na sua maioria empresas industriais de médio e grande portes, nas quais foi aplicado um questionário a 1.678 trabalhadores. Foram identificados quatro padrões de comprometimento: duplo comprometimento (32,06%), comprometimento unilateral com a organização (28,72%), duplo descompromisso (20,86%) e comprometimento unilateral com a profissão (18,36%). Os grupos com diferentes padrões diferem significativamente nas avaliações que fazem de alguns aspectos organizacionais. Os resultados fortalecem a hipótese de que a relação conciliação-conflito entre os dois focos é mediada pelo nível em que a ocupação é compatível com a vocação pessoal e pelo nível em que o indivíduo encontra, na organização, suporte à realização profissional

**Palavras-chave:** comprometimento organizacional, comprometimento com a profissão, padrões de comprometimento no trabalho.

## ABSTRACT

The individual's bond with both career and organization has been an important research subject since the classic writings of Gouldner, in the fifties. The dilemma about indentifying, simultaneously, with these two important focuses in the world of work generated a number of studies and is currently receiving renewed emphasis due to recent transformations in the world of work. This study sought to identify patterns of commitment to organization and career and possible antecedents at the individual and contextual levels. The study included 42 organizations, most of which industrial enterprises, where 1.678 workers answered a structured questionnaire. Four commitment patterns were identified: dual commitment (32,06%), unilateral commitment to the organization (28,72%), dual uncommitment (20,86%) and unilateral commitment to career (18,36%). The groups with different patterns differed significantly in their evaluations of certain organizational aspects. The results support the following hypothesis: accommodation/conflict with respect to the two focuses is mediated by the level of compatibility between occupation and personal vocation and by the degree to which the organization supports professional realization.

**Uniterms:** organizational commitment, commitment to career, commitment patterns to work.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARANYA, N. & JACOBSON, D. An empirical study of theories of organizational and occupational commitment. *The Journal of Social Psychology*, v.97, p.15-22, 1975.
- ARYEE, S.; WYATT, T.; MIN, M.K. Antecedents of organizational commitment and turnover intentions among professional accounts in different employment settings in Singapore. *Journal of Social Psychology*, v.131, n.4, p.545-556, 1991.
- BARTOL, K.M. Professionalism as a predictor of organizational commitment, role stress, and turnover: a multidimensional approach. *Academy of Management Journal*, v.22, n.4, p.815-821, 1979.
- BASTOS, A.V.B. *Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato*. Brasília, 1994. Tese (Doutorado) — Universidade de Brasília.
- \_\_\_\_\_. *Comprometimento no trabalho: o estado da arte e uma possível agenda de pesquisa*. *Cadernos de Psicologia*, n.1, p.44-61, 1995.
- BASTOS, A.V.B. & LIRA, S.B. Padrões de comprometimento com profissão e a organização: um estudo de caso em uma instituição de saúde. *Administração e Sociedade*, v.4, n.3, p.77-106, 1997.
- BECKER, T. Foci and Bases of commitment: are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, v.35, n.1, p.232-244, 1992.
- BECKER, T. & BILLINGS, R.J. Profiles of commitment: na empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, v.14, n.2, p.177-190, 1993.
- BLAU, G.J. A multiple study investigation of the dimensionality of job involvement. *Journal of Vocational Psychology*, v.27, p.19-36, 1985.
- BRITO, V.G. P. *Comprometimento e stress no trabalho: um estu-*

- do do vínculo do professor com a universidade. Belo Horizonte, 1995. Dissertação (Mestrado) — Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais.
- COSTA, T.M. *Comprometimento da enfermeira com a organização e com a carreira: um estudo de caso em uma instituição hospitalar*. Salvador, Bahia, 1998. Dissertação (Mestrado) — Programa de Mestrado em Enfermagem da Universidade Federal da Bahia.
- FERRIS, K.R. & ARANYA, N. A comparison of two organizational commitment scales. *Personel Psychology*, v.36, p.87-98, 1983.
- FINK, S.L. *High commitment workplaces*. New York, Quorum Books, 1992.
- GOTTLIEB, M.R. & CONKLING, L. *Managing the workplace survivors: organizational downsizing and the commitment gap*. Westport, Connecticut, Quorum Books, 1995.
- GOULDNER, A.W. Cosmopolitans and locals: toward an analysis of latent social roles — I. *Administrative Science Quarterly*, v.2, p.281-306, 1957.
- \_\_\_\_\_. Cosmopolitans and locals: towards an analysis of latent social roles — II. *Administrative Science Quarterly*, v.2, p.444-480, 1958.
- GRIMES, A.J. & BERGER, P.K. Cosmopolitan local: evaluation of the construct. *Administrative Science Quarterly*, v.15, p.407-416, 1970.
- HALL, D.T. A theoretical model of career subidentity development in organizational settings. *Organizational Behavior and Human Review*, n.6, p.50-76, 1971.
- KANTER, R.M. Recolocando as pessoas no cerne da organização do futuro. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKARD, R. *A organização do futuro: como preparar hoje as empresas do futuro*. São Paulo, Futura, 1997.
- KELLY, C. & KELLY, J. Who gets involved in collective action? Social psychological determinants os individual participation in trade unions. *Human Relations*, v.47, p.63-88, 1994.
- LACHMAN, R. & ARANYA, N. Evaluation of alternative models of commitments and job attitudes of professionals. *Journal of Occupational Behavior*, v.7, p.227-243, 1986.
- MAGENAU, J.M.; MARTIN, J.E.; PÉTERSON, M.M. Dual and unilateral commitment among stewards and rank-and-file union members. *Academy of Management Journal*, v.31, n.2, p.359-376, 1988.
- MATHIEU, J.E. & HAMEL, K. A causal model of antecedents of organizational commitment among professionals and nonprofessionals. *Journal of Vocational Psychology*, v.34, p.299-317, 1989.
- MATHIEU, J.E. & ZAJAC, D.M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, v.108, n.2, p.171-194, 1990.
- MEYER, J.P. & ALLEN, N.J. Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, v.69, n.3, p.372-378, 1984.
- \_\_\_\_\_. *Commitment in the workplace: theory, research and application*. Thousands Oaks, Sage, 1997.
- MOTTA, P.R. *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1997.
- MEANING OF WORKING INTERNATIONAL RESEARCH TEAM (MOW). *The meaning of working*. London, Academic Press, 1987.
- MOWDAY, R.T.; PORTER, L.W.; STEERS, R.M. *Employee-organization linkages — the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York, Academic Press, 1982.
- PORTER, L.W.; STEERS, R.M.; MOWDAY, R.T.; BOULIAN, P.V. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, v.5, p.603-609, 1974.
- RANDALL, D.M. The consequences of organizational commitment — methodological investigation. *Journal of Organizational Behavior*, v.11, n.5, 361-378, 1990.
- REILLY, N.P. & ORSAK, C.L. A career stage analysis of career and organizational commitment in nursing. *Journal of Vocational Psychology*, v.39, n.3, p.311-330, 1991.
- SANTANA, N. O fator cosmopolita/localista: estudo preliminar. ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 14. *Anais...* Salvador, ANPAD, 1991. [v.5 — Organizações]
- SIMS, H.; SZILAGYI, A.; KELLER, R. The measurement of job characteristics. *Academy of Manager Journal*, v.19, n.2, p.195-212, 1976.
- SORENSEN, J.E. & SORENSEN, T.L. The conflict of professionals in bureaucratic organizations. *Administrative Science Quarterly*, n.19, p.98-106, 1974.
- SPECTOR, P.E. Development of the work locus of control scale. *Journal of Occupational Psychology*, n.61, p.335-340, 1988.
- THORNTON, R. Organizational involvement and commitment to organization and profession. *Administrative Science Quarterly*, v.15, p.417-426, 1970.
- TUMA, N.B. & GRIMES, A.J. A comparison of models of role orientations of professionals in research-oriented university. *Administrative Science Quarterly*, v.26, p.187-206, 1981.
- WALLACE, J.E. Professional and organizational commitment: compatible or incompatible? *Journal of Vocational Behavior*, n.42, p.333-349, 1993.
- WILENSKY, H. The professionalization of everyone? *American Journal of Sociology*, n.70, p.146-158, 1964.