

OS VÍNCULOS DO TRABALHADOR COM A ORGANIZAÇÃO E O SINDICATO: PADRÕES DE COMPROMETIMENTO E VALORES RELATIVOS AO TRABALHO

Antonio Virgílio Bittencourt Bastos*
Paula Rebouças Costa**

Introdução

As aceleradas mudanças que caracterizam o momento atual têm sido particularmente agudas na esfera do trabalho humano e das formas de organizá-lo. Novos formatos organizacionais, novos processos de trabalho, novas tecnologias, novos modelos de gestão, novos significados para carreiras ocupacionais, novas profissões, diferentes papéis para entidades associativas e sindicatos, ênfase nos grupos e equipes, são apenas alguns dos exemplos das reestruturações em curso no mundo do trabalho. Todas essas transformações trazem claras implicações sobre os possíveis vínculos de compromisso desenvolvidos pelos trabalhadores em relação aos aspectos do seu contexto de trabalho.

Diante de tantos aspectos que são significativos para o indivíduo no trabalho, o estudo sobre comprometimento, na realidade, deve se priorizar a compreensão de como o trabalhador articula seus *múltiplos compromettimentos* (Reichers, 1985; Morrow, 1993; Bastos, 1997). Assim, o presente estudo toma como objeto o comprometimento do trabalhador frente a dois

* Psicólogo, Dr. em Psicologia Organizacional e do Trabalho,
Professor do Departamento de Psicologia – UFBA.
Núcleo de Pós-graduação em Administração – NPGA/UFBA.
Pesquisador Associado do Centro de Estudos Interdisciplinares
para o Setor Público - ISP

** Psicóloga, Bolsista de Iniciação Científica na ocasião da realização da pesquisa

focos ou aspectos do seu trabalho: *organização empregadora* e *sindicato*. Tal escolha deve-se ao fato de que a *organização* e o *sindicato* podem ser vistos como fontes competitivas de comprometimentos, decorrendo daí a possibilidade de conflitos. Além disso, as transformações em andamento têm afetado as estratégias organizacionais de gestão da sua força de trabalho e influenciado fortemente o papel e a força dos sindicatos na articulação e defesa dos interesses dos seus representados.

O estudo simultâneo de múltiplos comprometimentos ainda é incipiente. Na realidade, a pesquisa neste domínio é fortemente dominada pela escolha da *organização empregadora* como foco do comprometimento¹.

O comprometimento organizacional é largamente analisado em uma perspectiva atitudinal que caracteriza o clássico trabalho de Mowday, Porter e Steers (1982). Tal perspectiva enfatiza a natureza afetiva do processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização. As três dimensões utilizadas pelos autores para definição do construto ressaltam, nesta noção de identificação: (a) forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização, (b) o forte desejo de manter o vínculo com a organização e (c) a intenção de se esforçar em prol da organização.

Nesta abordagem, portanto, os valores pessoais do indivíduo são tomados como importantes antecedentes de comprometimento já que é preciso que haja uma identificação com os valores da organização para que se estabeleça o comprometimento. Resultados de pesquisa revelam índices mais elevados de comprometimento entre os que aderem à ética protestante do trabalho (Buchanan, 1974; Kidron, 1978; Blau, 1987), ou que aderem a valores intrínsecos (Putti, Aryee e Liang, 1989), o que corrobora a importância dos valores pessoais destacada pela abordagem afetiva.

A pesquisa sobre Comportamento Organizacional até os anos setenta vinha ignorando “amplamente o papel do sindicato como um fator importante na determinação da efetividade organizacional” (Hammer, 1978, p.561), ausência particularmente apontada nas teorias motivacionais e nas explicações do desempenho, rotatividade e absentismo no trabalho, onde o foco sempre consistiu em aspectos da própria organização empregadora.

Em decorrência, o comprometimento com o sindicato possui uma tradição bem mais reduzida enquanto tema de pesquisa, embora desde os anos cinqüenta, sob outros conceitos, a questão da relação trabalhador-sindicato seja alvo de estudo. Ela emerge a partir dos anos oitenta, associ-

ando-se a dois fatores determinantes. O primeiro foi o crescente uso do construto comprometimento na pesquisa organizacional. As evidências de que ele poderia substituir outros construtos largamente usados, despertaram o interesse daqueles que queriam ampliar o entendimento dos fatores associados ao vínculo do trabalhador com organizações de diferentes naturezas institucionais, não apenas com a organização empregadora (empresa). O segundo fator foi o interesse das próprias organizações sindicais em disporem de conhecimentos acerca de processos psicológicos envolvidos na relação com os seus membros, especialmente em uma conjuntura com indicadores de forte declínio do número de trabalhadores sindicalizados, entre os países do primeiro mundo (Mellor, 1990, Rodrigues, 1992).

Além disso, como apontam Lynn e Williams (1990), as atitudes frente ao sindicato exercem um efeito poderoso sobre as percepções e comportamento no contexto de trabalho, além das decisões específicas relacionadas ao sindicato (ingressar, participar de movimentos grevistas, participar de eleições sindicais, entre outras). Há, ainda, a constatação de que os sindicatos exercem uma influência significativa nos processos decisórios das empresas, como documentam Fields e Thacker (1991).

A introdução do construto de comprometimento nos estudos da relação indivíduo-sindicato tem um marco bem definido. Trata-se do trabalho de Gordon, Philpot, Burt, Thompson e Spiller (1980) que apresentam uma definição e proposta de instrumento que se apoiam nas mesmas dimensões concebidas por Porter, Steers e Mowday e Boulian (1974) para o comprometimento organizacional. Os próprios autores tinham a expectativa de prover a área com uma medida de comprometimento que funcionasse "como a principal variável critério nesta área de pesquisa aplicada" (p. 497), destacando o seu uso potencial para os sindicatos avaliarem o impacto das suas ações.

Os autores procuraram definir o construto, construíram e validaram, em uma amostra de trabalhadores não manuais, uma escala de comprometimento com o sindicato que se transformou na matriz para as demais que surgiram (geralmente versões mais reduzidas, como a utilizada no presente estudo). No trabalho de Gordon et al. foram identificados quatro fatores subjacentes ao construto de comprometimento: (a) *lealdade ao sindicato* - fator mais importante, engloba o sentimento de orgulho e, simultaneamente, a consciência dos benefícios oriundos do fato de pertencer ao sindi-

cato; (b) *responsabilidade pelo sindicato* - envolve o desejo de assumir deveres, tarefas, encargos do dia-a-dia, de forma a proteger os interesses do sindicato; (c) *desejo de trabalhar pelo sindicato* - significando uma prontidão ou desejo de ir além do cumprimento das tarefas e dispender um esforço extra em prol dos objetivos do sindicato e, (d) *crença no sindicalismo* - que representa o apego ao sindicato baseado em uma perspectiva ideológica.

A partir deste trabalho inicial há um número razoável de pesquisas que elege o sindicato como foco do comprometimento, mas sem explorar como ele se articula a outros, a exemplo do que acontece nos estudos sobre comprometimento organizacional. Mais importante para o presente estudo, no entanto, são as tentativas de se estudar simultaneamente esses dois vínculos do trabalhador.

Desde os anos cinqüenta, já existiam estudos voltados para a compreensão das relações do trabalhador com o *sindicato* e a *organização empregadora* como os de L. Dean, R. Stagner e T. Purcell (apud Hamer, 1978). Basicamente, tais estudos - pesquisa sobre dupla lealdade - testavam a hipótese de que atitudes positivas em relação ao sindicato poderiam conduzir a atitudes negativas em relação à empresa. Esta preocupação ainda comparece mais recentemente nos estudos que ainda investigam a questão da dupla lealdade, valendo-se, agora, do construto de comprometimento.

Como afirma Mellor (1990), ao trabalho de Gordon e colaboradores se deve uma retomada - considerada ainda modesta - da pesquisa sobre as relações sindicato - gerência. O ressurgimento do interesse pela questão da dupla lealdade é atribuído, por Fullagar e Barling (1991), aos decrescentes índices de sindicalização nos Estados Unidos, associados ao fato das novas estratégias de negociação coletiva demandarem relações mais cooperativas entre sindicatos e empresas. Assim, prosseguem os autores, a pesquisa atual vai além da identificação de se existe ou não a dupla lealdade, concentrando-se na identificação de moderadores que expliquem padrões discrepantes de relações entre comprometimento com a empresa e com o sindicato.

As considerações de Reichers (1985), adicionalmente, fortalecem o movimento por se buscar estudar simultaneamente, o comprometimento com a organização e com o sindicato. Mesmo inserido na tradição dos estudos sobre comprometimento organizacional, Reichers (1985), parte do pressuposto de que a organização não é um todo monolítico para assinalar a importância de se considerar os seus múltiplos segmentos. Tais segmen-

tos nem sempre partilham os mesmos objetivos e valores e, por conseguinte, podem evocar vínculos diferenciados entre os trabalhadores. Entre estes segmentos o autor inclui o topo gerencial, os colegas de trabalho, os clientes e o sindicato.

Algumas pesquisas voltaram-se, especificamente, para a identificação de padrões de comprometimento e análise de fatores que lhes são associados.

Magenau, Martin e Peterson (1988) investigaram padrões de comprometimento com o sindicato e a organização (duplo ou unilateral), identificando variáveis associadas a cada padrão. O duplo comprometimento associa-se a relações positivas entre gerência e sindicato, alta satisfação no trabalho e práticas positivas de tomada de decisão no sindicato. Alto envolvimento com o sindicato e insatisfação com o trabalho conduzem ao comprometimento unilateral.

Apoiados na teoria da consistência cognitiva, Angle e Perry (1986), consideram difícil que o indivíduo se mantenha leal ao sindicato e à empresa quando alto nível de conflito existe entre as duas organizações. Ao analisarem a relação entre duplo comprometimento e clima das relações de trabalho, os autores encontraram evidências de que o duplo comprometimento é maior quando as relações entre os dois sistemas (sindicato e empresa) são cooperativas, não forçando o trabalhador a fazer uma escolha entre um dos dois.

O estudo conduzido por Beauvais *et al.* (1991), com um delineamento longitudinal, analisou as mudanças no clima das relações empresa-sindicato (no início das negociações e após a assinatura do contrato) e seus efeitos sobre os níveis de comprometimento, entre membros de uma universidade pública, nos quatro padrões de comprometimento descritos por Magenau *et al.* (1988). Os resultados, afirmam os autores, fornecem evidências para a tese de Angle e Perry (1986) sobre a influência do clima nas relações sindicato-organização.

O estudo de Fullagar e Barling (1991) identificou quatro padrões distintos de relação entre os dois comprometimentos: dupla lealdade, dupla não lealdade, lealdade unilateral com o sindicato e lealdade unilateral com a empresa empregadora. Análises discriminantes confirmaram a existência de preditores isolados para os dois tipos de comprometimento, já que a primeira função reuniu variáveis relacionadas ao sindicato e a segunda agrupou aspectos organizacionais. O modelo revelou-se menos apropri-

ado para prever a dupla lealdade (apenas 46% de classificação correta). Os autores concluem que o envolvimento, tanto com a empresa como com o sindicato, não exerce, necessariamente, conseqüências negativas sobre o outro enfatizado.

Fullagar e Barling (1991) afirmam que a pesquisa atual vai além da identificação de se existe ou não a dupla lealdade, concentrando-se na identificação de moderadores que expliquem padrões discrepantes de relações entre comprometimento com a empresa e com o sindicato.

A inexistência de estudos similares no contexto brasileiro justificam o objetivo, neste estudo, de identificar padrões de comprometimento frente ao sindicato e organização e de caracterizá-los em termos de fatores pessoais e funcionais, com ênfase na compreensão de como tais padrões se articulam ao conjunto de valores relativos ao trabalho, partilhados pelos trabalhadores.

Desenvolvimento do Estudo

Trabalhou-se com uma amostra de 1565 trabalhadores, selecionada a partir da escolha de organizações de trabalho e, nessas, de setores e de trabalhadores. Nesta amostra, o ramo da atividade produtiva das organizações pesquisada foi bastante diversificada. As organizações situavam-se na Bahia e Minas Gerais, compondo um total de 41 empresas dos setores público e privado. As características pessoais e funcionais dos sujeitos encontram-se na Tabela 1.

Tabela 1- Dados pessoais e funcionais da amostra de trabalhadores

VARIÁVEIS PESSOAIS		VARIÁVEIS FUNCIONAIS	
Sexo		Tempo Serviço	
Masculino	57.5 %	Média	9,3 Anos
Idade		Chefia	
Idade Média	35,8 Anos	Cargo De Chefia	29.9 %
Escolaridade		Natureza Cargo	
2º. Grau	46.0 %	Administrativo	50 %
Superior Incompleto	12.4 %	Produção	50%
Superior Completo	41.6 %		

Para a coleta de dados, foi aplicado um questionário que incluía, na sua maioria, itens fechados. O questionário foi respondido pelo trabalhador, no local de trabalho, com a assistência de um membro da equipe de pesquisa para orientá-lo.

Para as medidas de comprometimento foram utilizadas adaptações das escalas de PORTER et al. (1979) para comprometimento organizacional (versão de 9 itens, validada para o contexto brasileiro por Bastos, 1992) e GORDON et al. (1980) para comprometimento sindical (versão de 10 itens, também validada para o contexto brasileiro por Bastos, 1992).

No quadro 1 encontram-se as definições e a indicação do instrumento utilizado para avaliar as demais variáveis centrais da pesquisa.

Quadro 1- Descrição das variáveis investigadas neste estudo

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 (dimensão extrínseca-intrínseca)	Um fator extraído da medida Mow (1987).
Ideologia	Posicionamento frente ao conflito capital trabalho.	Adaptação da escala de Kelly & Kelly (1994).
Senso coletivo (coletivismo)	Valorização de ações coletivas ou grupais para lidar com as demandas do trabalho.	Adaptação da escala de Kelly & Kelly (1994).
Participação na vida sindical	Indicadores de participação em várias atividades sindicais	Criado para a pesquisa
Participação na vida organizacional	Indicadores de iniciativas para contribuir para melhor desempenho organizacional	Criado para a pesquisa
Percepção da relação empresa-sindicato	Percepção do quanto as relações empresa sindicato são positivas ou tensas	Criado para a pesquisa

Os dados foram codificados e preparados para análise estatística utilizado o SPSS. Os padrões de duplo comprometimento com a organização

e com o sindicato foram obtidos segundo a estratégia proposta por Magenau et al. (1988), dividindo os grupos a partir do valor da mediana da distribuição, obtendo uma distribuição em quatro padrões segundo o procedimento de análise de *cluster*.

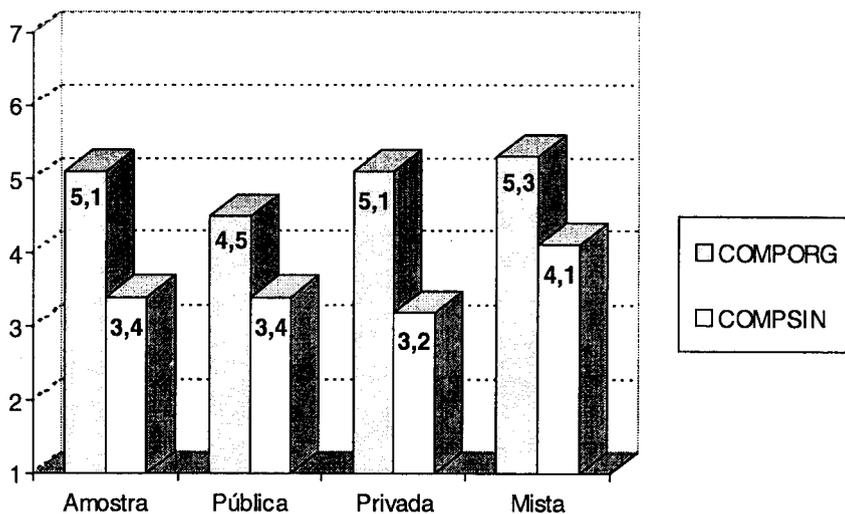
Foram utilizados procedimentos de análise de variância e análise de contingência para identificar as relações entre as principais variáveis do estudo.

Resultados

O comprometimento: identificando padrões

A amostra pesquisada apresentou um índice de comprometimento organizacional positivo (média de 5,1), enquanto o comprometimento sindical revelou-se moderadamente negativo (média de 3,4). Essas médias, contudo, escondem variações estatisticamente significativas quando se comparam os segmentos de diferentes tipos de organização, como se vê na Figura 1.

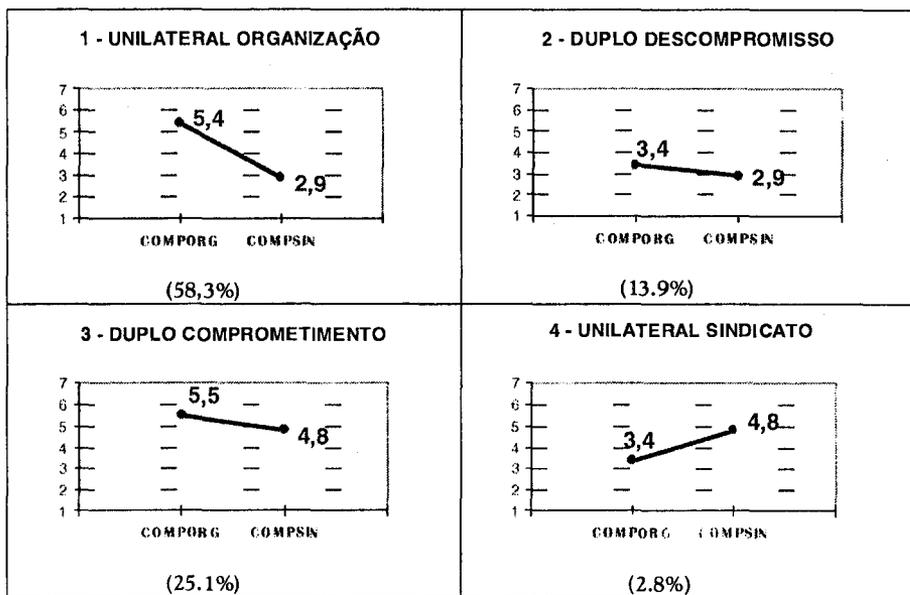
Figura 1 - Escores médios de Comprometimento Organizacional e Sindical por Tipo de Organização



De forma congruente com resultados de outros estudos nacionais (Bastos, 1994) os níveis de comprometimento organizacional são inferiores nos órgãos da administração pública direta, quando comparados com as empresas privadas e empresas de capital misto. Quanto ao comprometimento sindical, ele revela-se um pouco mais elevado exatamente nas empresas públicas, sendo menos expressivo nas empresas privadas. É interessante assinalar que, comparado com os resultados do estudo anterior (Bastos, 1994), o nível de comprometimento sindical da amostra geral revela-se mais reduzido². Tais dados guardam forte validade ecológica quando se observa o movimento sindical brasileiro e baiano, em particular.

A análise de *cluster* resultou na identificação de quatro padrões de comprometimento que consistem de grupos de trabalhadores que articulam, de forma similar, o seu vínculo com essas duas entidades³. Esses padrões, vistos na Figura 2, se revelaram estatisticamente distintos, considerando-se os escores médios das duas variáveis utilizadas para caracterizá-los.

Figura 2 - Padrões de comprometimento frente à organização e o sindicato.



O padrão 1, *unilateral com a organização*, caracteriza-se por uma clara tendência a mostrar-se mais comprometido com a organização e vínculo muito frágil com o sindicato, condição em que se encontram quase dois terços da amostra (58.3%). Esse padrão é oposto ao padrão 3 – *unilateral com o sindicato* – grupo integrado por apenas 2.8% dos participantes do estudo. Enquanto esses dois padrões configuram um antagonismo entre esses dois focos, os dois restantes mostram a possibilidade de vínculos congruentes, quer positivos (caso do padrão 4 – *duplo comprometimento*) quer negativos (padrão 2 – *duplo descompromisso*). Enquanto o duplo comprometimento se verifica entre aproximadamente um quarto da amostra, o duplo descompromisso caracteriza a situação de 13.9% dos sujeitos.

Embora não existam estudos similares no Brasil que possam fornecer parâmetros de comparação para os presentes resultados, a identificação dos quatro padrões de comprometimento fortalece a tese de que nem sempre os vínculos dos trabalhadores com a sua organização e o sindicato são antagônicos ou conflitivos (Magenau et al, 1988; Fullagar e Barling, 1991). No entanto, para quase dois terços da amostra, um maior compromisso com um dos focos associa-se a um fraco envolvimento com o outro. A distribuição dos casos pelos padrões identificados, outrossim, é uma evidência adicional da presença menos significativa do sindicato na vida do trabalhador, mesmo considerando a presença, na amostra, do segmento industrial mais importante do Estado da Bahia.

Para uma visão mais detalhada da composição destes grupos de trabalhadores, as características demográficas e funcionais encontram-se expostas na Tabela 2.

Quando se observam os dados da Tabela 2 pode-se perceber que os padrões de comprometimento se caracterizam por perfis diferenciados quanto às características pessoais e funcionais de seus integrantes. O grupo unilateralmente comprometido com a organização (*padrão 1*) conta com uma maior participação de mulheres, de pessoas com maior idade, com curso superior, menor índice de sindicalização e a maior parte daqueles que ocupam cargos de chefia. O *padrão 2* – duplo descompromisso – tem maior participação de homens, solteiros, mais jovens, com escolaridade média, menor tempo de serviço no emprego atual, baixo índice de sindicalização e reduzido número de chefes. O *padrão 3*, duplo comprometimento, caracteriza-se pela maior participação de homens, casados, com escolaridade mé-

dia, alto índice de sindicalizados e maior tempo de serviço. Finalmente, o reduzido grupo de trabalhadores unilateralmente comprometidos com o sindicato (padrão 4) diferencia-se da amostra geral por uma maior participação de pessoas com escolaridade superior, alto índice de sindicalização e a praticamente ausência de chefias.

Tabela 2 - Caracterização dos padrões de comprometimento segundo variáveis pessoais e funcionais dos seus integrantes.

	Amostra Global	Padrão 1 (uni.org.)	Padrão 2 (dup.desc.)	Padrão 3 (dup.comp.)	Padrão 4 (uni. sind.)
Sexo: (%)					
Homens	59,5	51,6	69,0	62,1	58,7
Mulheres	40,5	48,4	31,0	37,9	41,3
Estado Civil:(%)					
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
Idade					
(média anos)	35,5	37,4	32,9	35,7	34,7
Escolaridade:(%)					
Sem 2º grau	1,8	0,8	1,5	3,3	1,6
Segundo grau	47,9	41,3	52,1	57,5	41,9
Sup. Incompl.	11,8	12,1	13,2	13,3	9,5
Sup. Completo	38,4	44,9	31,4	27,7	47,9
Sindicalizado:					
(% de sim)	49,9	40,0	41,9	68,8	68,8
Tempo de Serviço:					
(média anos)	9,27	8,64	7,91	10,9	9,4
Chefia:					
(% de chefes)	29,9	68,2	7,8	23,4	0,6

Embora inexistam estudos similares, os dados são congruentes quando se consideram as associações entre as variáveis pessoais e funcionais e os comprometimentos organizacional e sindical, isoladamente (Mathieu e Zajac, 1990; Bastos, 1994).

Padrões de comprometimento e Valores Relativos ao trabalho

Diante das evidências de que os grupos de trabalhadores com diferentes padrões de comprometimento frente ao sindicato se diferenciam quanto a características pessoais e funcionais, explora-se, neste segmento do trabalho, as possíveis associações entre comprometimento e os valores pessoais relativos ao trabalho.

Quatro variáveis relativas a valores no trabalho foram incluídas no presente estudo: centralidade do trabalho, produtos valorizados do trabalho, ideologia e coletivismo. Os resultados obtidos encontram-se na Tabela 3.

Tabela 3 - Associação entre padrões de comprometimento e valores relativos ao trabalho

	Amostra Geral	Padrão 1 (uni. org.)	Padrão 2 (dup. desc.)	Padrão 3 (dup.comp.)	Padrão 4 (uni. sind.)
Centralidade **	7,86	7,92	7,57	7,89	7,67
Produtos valorizados *	9,74	9,90	9,13	9,74	9,06
Ideologia *	4,68	4,51	5,09	4,77	5,45
Senso coletivo*	5,48	5,45	5,10	5,68	5,48

Níveis de significância estatística: * ($p < .0001$); ** ($p = .02$)

O grau em que o trabalho é algo central na vida e na definição da identidade pessoal é um construto fortemente associado a níveis de comprometimento no trabalho (Bastos, 1994). O escore geral da amostra revela níveis positivos de centralidade (7,86 em uma escala com ponto máximo de 10); esse nível de centralidade mostra-se ligeiramente maior entre os comprometidos unilateralmente com a organização e os duplamente comprometidos (padrões 1 e 3). Os padrões com reduzido comprometimento com a organização (2 e 4), apresentam escores mais baixos, embora essa diferença estatisticamente significativa, não seja tão acentuada.

Os produtos valorizados do trabalho, um dos fatores que integram a medida de significado do trabalho (MOW, 1987) foram analisados em uma das suas dimensões: o quanto os trabalhadores vêem o trabalho como fonte de autorealização (intrínseco) ou como algo que permite contato social e os mantém em atividade (extrínseco). No geral, a amostra tende ligeiramente

te ao polo extrínseco (média 9,74, em uma escala de 1 a 20, onde 10 é o ponto médio entre recompensas extrínsecas e intrínsecas). São significativas, também, as diferenças observadas entre os grupos com distintos padrões de comprometimento. As pessoas unilateralmente comprometidas com a organização, em oposição aos unilateralmente comprometidos com o sindicato, são as que mostram menos fortemente

O nível em que os trabalhadores partilham crenças que enfatizam a importância da associação, da ação coletiva e não individualizada para a solução de problemas no trabalho (senso coletivo) revela-se positivo, com um escore médio de 5,48 (em uma escala de sete pontos). Essa média varia significativamente entre os diversos padrões de comprometimento. Foram encontrados os maiores índices de coletivismo nos indivíduos com duplo comprometimento (média 5,68) e os menores naqueles duplamente descomprometidos (média 5,10).

Finalmente, o último aspecto relacionado a valores no trabalho refere-se à percepção das relações capital – trabalho. O escore médio que indica a percepção das relações entre patrões e trabalhadores (4,68) indica que a amostra, como um todo, tende a considerar tal relação como conflitiva ou antagônica. Também aqui, há clara associação com os padrões de comprometimento. A adesão a essa perspectiva é mais forte entre aqueles que se encontram nos padrões de comprometimento unilateral com o sindicato (5,45) ou entre os duplamente descomprometidos (5,09). Aqueles unilateralmente comprometidos com a organização apresentam os escores mais baixos de adesão a tais crenças ideológicas.

Em síntese, além de diferirem em termos da sua composição quanto a características pessoais e funcionais, verifica-se que os padrões de comprometimento estão associados a um conjunto de valores e crenças relativas ao trabalho que, provavelmente, dão suporte cognitivo aos vínculos que estabelecem com os dois focos aqui analisados.

Padrões de comprometimento e engajamento no trabalho

Neste último segmento, buscando compreender mais amplamente as diferenças associadas aos diferentes padrões de comprometimento identificados, analisamos as suas relações com indicadores de participação do trabalhador na vida da organização e do sindicato. O engajamento signifi-

ca, aqui, o grau de participação ativa nas atividades do sindicato (participação sindical) e o grau de iniciativa e contribuição para a melhoria do desempenho da organização empregadora (participação organizacional). Os resultados obtidos podem ser vistos na Tabela 4.

Tabela 4 - Associação entre padrões de comprometimento e níveis de participação sindical e organizacional.

	Amostra Geral	Padrão 1 (uni. org.)	Padrão 2 (dup.desc.)	Padrão 3 (dup.omp.)	Padrão 4 (uni. sind.)
Participação sindical *	2,75	2,32	2,32	3,56	3,64
Participação organizacional *	4,44	4,51	4,11	4,46	4,11

Níveis de significância estatística: * ($p < .0001$)

De forma congruente com os resultados já apresentados, observa-se que os indicadores de participação sindical (frequência às assembleias, participação nas eleições, mobilizações etc.) são bem pouco expressivos (média de 2,75 em uma escala de sete pontos); essa participação é fortemente associada ao padrão de comprometimento; os *duplamente comprometidos* e os *unilateralmente comprometidos com o sindicato* apresentam níveis de participação mais elevados, embora ainda abaixo do ponto médio da escala.

A participação na vida organizacional, por seu turno, apresenta escore apenas ligeiramente positivo (média de 4.44); assim, iniciativas pessoais no sentido de melhorar o desempenho organizacional se apresentam em nível menor do que aquele em que o sujeito se diz comprometido com a sua organização. Também são congruentes os resultados diferenciados quanto aos padrões de comprometimento já que os escores entre os comprometidos unilateralmente com a organização e os duplamente comprometidos apresentam escores mais elevados.

Tais resultados colocam uma importante questão discutida nos estudos sobre comprometimento no trabalho (Mowday et al, 1982; Bastos, 1994, 1997) qual seja, a natureza do processo de comprometimento e, em consequência, de como avaliá-lo. Há uma forte vertente atitudinal e uma incipiente abordagem comportamental deste fenômeno. Mais do que abor-

dagens, tais vertentes se referem a diferentes processos envolvidos na formação do vínculo do indivíduo com aspectos do seu mundo de trabalho. Neste sentido, um resultado adicional do presente estudo pode ser elucidativo.

A crença ou percepção das relações empresa-sindicato é um importante moderador dos níveis de comprometimento tanto com o sindicato quanto com a organização. Foram encontradas diferenças altamente significativas no comprometimento tanto organizacional como sindical em relação às diferentes avaliações da relação entre organização e sindicato. Avaliações mais positivas desta relação associam-se a maiores níveis de comprometimento. Isso se revela, também, quando se consideram os padrões de comprometimento. Predominam as avaliações da relação empresa-sindicato como negativa no padrão unilateral com o sindicato (58,7%) e no duplo descomprometimento (58,9%). Já no padrão unilateral com organização predomina a avaliação regular (39,6%), seguida da negativa (32,1%). Apenas no padrão de duplo comprometimento há uma tendência para a avaliação positiva (38,1%), embora predomine a regular (39,6%). Tais dados corroboram os resultados dos estudos de Angle e Perry (1986) e Beauvais *et al.* (1991). A partir dos resultados apresentados, podemos afirmar que a percepção da qualidade da relação entre empresa e sindicato afeta o comprometimento tanto sindical como organizacional. Se ela é positiva encontram-se maiores índices de comprometimento.

No entanto, as medidas de participação na vida sindical e na vida organizacional, ambos avaliados através de indicadores comportamentais, não são afetadas pela percepção da qualidade da relação empresa-sindicato. Níveis estatisticamente semelhantes de participação são encontrados nos segmentos com diferentes avaliações da relação empresa-sindicato.

Ou seja, embora haja uma associação significativa entre atitude (padrões de comprometimento) e comportamento (engajamento nas atividades), este último não se revela tão susceptível a mudar diante de outros elementos cognitivos (no caso, a avaliação das relações empresa-sindicato). Tal resultado incentiva a necessidade, destacada em trabalhos de Mowday *et al.* (1982), Bastos (1997), entre outros, de se articular medidas atitudinais e comportamentais para se obter uma visão mais abrangente do processo de comprometimento no trabalho

Conclusões

O presente estudo oferece um conjunto de dados, ainda não disponível para a realidade brasileira, sobre como o trabalhador articula os seus compromissos com a sua organização empregadora e o seu sindicato. Este tema, objeto de vários estudos internacionais, revela-se particularmente importante no contexto de transformações em curso no mundo do trabalho que tem gerado importantes mudanças no posicionamento dos sindicatos e nas estratégias organizacionais para lidar com o trabalhador e com a sua representação coletiva.

Além da identificação dos quatro padrões de comprometimento, o que reforça a tese das múltiplas possibilidades de articulação das atitudes pessoais frente a objetos significativos dos seus contextos de trabalho, o estudo revelou a reduzida força do vínculo com o sindicato para a maioria dos participantes. Isso se traduz tanto em escores que tendem ao pólo negativo da escala quanto na maior concentração de casos naqueles padrões em que o vínculo com a organização é mais positivo. Embora não tenhamos estudos anteriores que nos permitam afirmar com uma margem de segurança maior, os dados parecem coerentes com estudos (Mellor, 1990; Rodrigues, 1992) que apontam a crescente perda de poder dos sindicatos, nos novos modelos de organização do trabalho, apesar desta reestruturação vir associada a perdas de benefícios, insegurança e ameaça de desemprego.

É importante, ainda, a evidência de como os valores relativos ao trabalho se articulam de forma consistente com os padrões de comprometimento identificados. Embora a *centralidade do trabalho* na vida das pessoas não tenha apresentada uma forte variação no grupo estudado, ela se associa a padrões de comprometimento cujo vínculo com a organização é mais positivo. Essa mesma associação encontrou-se entre aqueles que buscam no trabalho mais realização pessoal do que contatos sociais ou só a atividade. Maior adesão à crença no *coletivismo* associa-se a maiores níveis de comprometimento sindical e, também, organizacional. Maior adesão à crença no antagonismo e tensão entre capital e trabalho (*valores ideológicos*) claramente se associam a padrões de comprometimento em que o vínculo com a organização é mais precário (unilateral com o sindicato ou duplo descomprometimento).

O estudo explora, ainda de forma inicial, as relações entre comprometimento e engajamento nas atividades sindicais e organizacionais, tocando em uma importante questão neste domínio de estudo, qual seja, a da relação entre atitude e comportamento. Embora, certamente, outras variáveis permeiem esta relação e mereçam ser investigadas em estudos mais detalhados, o estudo mostra que apesar de uma forte associação as medidas atitudinais e comportamentais elas não se confundem.

Finalmente, é importante destacar que o conjunto de dados acerca dos vínculos do trabalhador com a organização e o sindicato disponibilizados pela pesquisa permitem análises estatísticas mais refinadas a serem empreendidas em estudos posteriores. Fica, por exemplo, o desafio de compreender, usando análises multivariadas, que fatores se revelam mais significativos na determinação dos diferentes padrões de comprometimento identificado.

Notas

¹ Sobre comprometimento organizacional vamos nos deter muito pouco na presente introdução. Para uma revisão mais ampla dessa tradição de pesquisa, ver: Mathieu e Zajac (1990), Bastos (1993, 1994, 1997).

² No estudo similar de 1994 a média de comprometimento sindical foi de 3,81.

³ A solução de quatro clusters apresenta indicadores estatísticos altamente significativos. A análise de variância aponta que os grupos diferem nas duas variáveis de comprometimento ($F=975,57$, $p=0,000$ para COMPORG; $F=879,53$, $p=0,000$ para COMPSIN). A análise discriminante revelou uma taxa extremamente alta (98,27%) de classificação correta dos casos nos seus respectivos padrões (98% para o padrão 1; 97,6% para 2 - 100% para o 3 e 99,6% para o 4).

Referências Bibliográficas

Angle, H. L. e Perry, J. L. (1986). Dual commitment and labor management relationship climates. *Academy of Management Journal*, 29(1), 31-50.

- Bastos, A.V.B. (1993). Comprometimento Organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*, 33(3), 52-64.
- Bastos, A.V.B. (1994). *Comprometimento no Trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato*. Tese de Doutorado. Universidade de Brasília.
- Bastos, A. V. B. (1992). Medidas de comprometimento no contexto de trabalho: um estudo preliminar de validade discriminante. *Psico*, 24(2), 29-48.
- Bastos, A. V. B. (1997). Comprometimento no Trabalho: os caminhos da pesquisa e os seus desafios metodológicos. Em, A. Tamayo, J. E. Borges-Andrade e W. Codo (orgs). *Trabalho, Organizações e Cultura*. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados.
- Beauvais, L. L.; Scholl, R. e Cooper, E. A. (1991). Dual commitment among unionized faculty: a longitudinal investigation. *Human Relations*, 44 (2), 175-192.
- Blau, G. J. (1987). Using a person-environment fit model to predict job involvement and organizational commitment. *Journal of Vocational Psychology*, 30, 240-257.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Fields, M. W. e Thacker, J. W. (1991). Union influence on internal organizational decisions: an empirical analysis. *Journal of Applied Social Psychology*, 21 (9), 747-753.
- Fullagar, C. e Barling, J. (1991). Predictors and outcomes of different patterns of organizational and union loyalty. *Journal of Occupational Psychology*, 64 (2), 129-143.
- Gordon, M. E. ; Philpot, J. W. ; Burt, R. E. ; Thompson, C. A. e Spiller, W. E. (1980). Commitment to the union: development of a measure and an examination of its correlates. *Journal of Applied Psychology - Monograph*, 65(4), 479-499.
- Hammer, T. H. (1978). Relationships between local union characteristics and worker behavior and attitudes. *Academy of Management Journal*, 21(4), 560-577.
- Kelley, C. e Kelley, J. (1994). Who gets Involved in Collective Action?:

- Social Psychological Determinants of Individual Participation in Trade Unions. *Human Relations*, 47, 63-88.
- Kidron, A. (1978). Work values and organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 21 (2), 239-247.
- Lynn, M. e Williams, R. N. (1990). Belief - bias and labor unions: the effect of strong attitudes on reasoning. *Journal of Organizational Behavior*, 11 (5), 335-343.
- Magenau, J. M. ; Martin, J. E. e Peterson, M. M. (1988). Dual and unilateral commitment among stewards and rank-and-file union members. *Academy of Management Journal*, 31 (2), 359-376.
- Mathieu, J.E. e Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Mellor, S. (1990). The relationship between membership decline and union commitment: a field study of local unions in crisis. *Journal of Applied Psychology*, 75 (3), 258-267.
- Morrow, P. C.(1993). *The theory and measurement of work commitment*. Monographs in Organizational Behavior and Industrial Relations, vol. 15. Greenwich, Connecticut: JAI Press, Inc..
- MOW International Research Team (1987). *The Meaning of working*. London: Academic Press.
- Mowday, R. T.; Porter, L.W. & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization linkages - the Psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press
- Porter, L. W.; Steers, R. M.; Mowday, R. T. e Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 5, 603-609.
- Putti, J. M.; Aryee, S. e Liang, T.K. (1989). Work values and organizational commitment: a study in the Asian context. *Human Relations*, 42 (3), 275-288.
- Reichers, A.E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10 (3), 465-476.
- Rodrigues, L. M. (1992). A crise do sindicalismo no primeiro mundo. *Folha de São Paulo - Tendências / Debates*, 22/03, p. 3