



# A VALORAÇÃO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:

## ALGUMAS REFLEXÕES.

---

Roberto Patrus Mundim Pena

---

"E assim devemos saber que não é dos lugares o mal de que sofremos, mas de nós".

*Sêneca*

Este artigo trabalha com uma dimensão básica do comprometimento organizacional: a interação indivíduo/organização. Nosso objetivo é discutir a natureza dessa relação. Para isso, procuraremos demonstrar que o comprometimento de alguém com algo pode assumir uma dimensão negativa.

Reconhecemos que o pressuposto que guia as pesquisas e as intervenções na área de comprometimento organizacional é o de que altos níveis de comprometimento do indivíduo com o trabalho são algo alta-

mente positivo, quer para o indivíduo, quer para a organização empregadora, quer para a sociedade como um todo. O trabalho de Gama (1993: 15), por exemplo, afirma que: os membros de uma organização têm valores, atitudes e objetivos pessoais que precisam ser identificados, compreendidos e estimulados pela administração da empresa, para que a integração indivíduo-organização seja obtida.

Ora, quando uma pessoa assume um compromisso, isto é, quando ela se obriga a alguma ação ou comportamento, esse é um ato unilateral, de livre responsabilidade de quem se compromete. Mas, se ao fazê-lo, ela transfere sua responsabilidade para o objeto de seu compromisso, seja uma pessoa, seja uma organização,

ela está se furtando a sua liberdade e colocando-se nas mãos desse objeto, pessoa ou organização. Agindo dessa maneira, essa pessoa vai criar a fantasia de que o vínculo por ela estabelecido é recíproco. Trata-se de fantasia porque um compromisso nunca é recíproco, ele é sempre unilateral. Quando A se compromete com B e B se compromete com A, não temos um compromisso recíproco, mas dois compromissos unilaterais. É como se, esquematicamente falando, a seta sempre partisse do sujeito do comprometimento para o seu objeto. Admitir que o outro tem compromisso comigo, isto é, que a seta parte do objeto para mim, sujeito, é ilusão, pois eu nunca poderei saber efetivamente das reais intenções do outro. O modo como ele se comporta ou as suas ações passadas não são garantia de que continuará se comportando da mesma maneira. O outro é livre, e a possibilidade de se furtar às obrigações assumidas é uma realidade. Ao achar que o outro tem um compromisso para consigo, o indivíduo está se alienando, se iludindo. Sua percepção não vê a realidade como ela é, mas de forma enviesada.

---

***Um compromisso é sempre unilateral. A reciprocidade entre dois objetos nos convida a pensar em dois compromissos unilaterais.***

---

Alimentado pela ilusão de que o objeto com o qual se comprometeu também esteja, ou deva estar comprometido, o indivíduo cria um fértil terreno para o exercício de comportamentos não saudáveis, ou seja, alienados. À primeira frustração com o objeto, assumirá o papel de vítima da situação ou do sistema. Desse modo, não assumirá a responsabilidade pelos seus atos e expectativas, atribuindo a causa de todos os seus males a terceiros. Caracteriza-se, assim, um comprometimento alienado, pois o indivíduo criou um pseudocentro, que confere demasiada autoridade aos outros e que não possui autonomia e liberdade.

---

***O comprometimento é alienado quando o sujeito tem a ilusão de que o seu comprometimento é necessariamente correspondido.***

---

Além de culpar o outro quando ele não atende às suas expectativas, o indivíduo pode também se culpar quando ele próprio sente que não está correspondendo às expectativas do outro, ou melhor, às expectativas que imagina que o outro tenha de si. Do mesmo modo, desenvolve-se uma relação alienada em que o sujeito se encontra fora de seu centro interno, incapaz de rever por si mesmo o controle de suas motivações e organizá-las segundo a sua filosofia de vida própria. Ao buscar se atar a uma pes-

soa ou instituição para não assumir a responsabilidade da própria vida, o indivíduo se torna dependente psiquicamente do outro e alimenta com ele um vínculo fusional.

---

***O comprometimento é responsável quando o sujeito admite que o seu comprometimento é um ato unilateral, não necessariamente correspondido.***

---

Entretanto, a pessoa que vive a autodisciplina, decorrente de seu centro verdadeiro, não se culpa nem culpa os outros. Ao negar-se o papel de vítima, obtém e reafirma sua integridade e evita perturbar a caminhada do seu próximo na busca de sua própria integridade (BRASIL, 1993: 378). Nessa perspectiva, é capaz de ligar-se afetivamente às pessoas sem depender psiquicamente delas. Reconhece, assim, que nenhuma crença, nenhum conhecimento, nenhuma ocupação isentá-lo-ão de sua responsabilidade pelo seu existir. Desse modo, o seu comprometimento com uma pessoa ou organização é responsável, unilateral, fundado não na expectativa de reconhecimento, mas no propósito de realizar-se cada vez mais, o que implica a realização de sua comunidade e das pessoas que nela estão inseridas.

Assim, a valoração do comprometi-

mento vai depender do tipo de vínculo que o sujeito estabelece com a organização e de como ele percebe esse vínculo. O comprometimento, portanto, é alienado, quando o vínculo que liga o trabalhador à empresa é fonte de frustrações e conflitos, por aquele acreditar que se trata de um compromisso de duas vias. Por sua vez, o comprometimento é responsável quando a sua ligação com a organização é um ato unilateral, de sua livre responsabilidade e risco, com vistas a sua realização pessoal e profissional.

---

#### Referências Bibliográficas

---

BRASIL, Maria Auxiliadora de Souza. *Da Teoria Psicoterapêutica Esotérica*. Belo Horizonte: Cenpe, 1993.

GAMA, P. R. V. *Comprometimento organizacional em instituição pública de pesquisa: o caso Fundação João Pinheiro*. Belo Horizonte: CEPEAD, Face, UFMG, 1993.

---

**Roberto Patrus Mundim Pena**  
é filósofo, psicólogo, mestre em  
Administração, doutorando em  
Filosofia pela Universidad  
Complutense de Madri  
e professor da Face-Fumec.  
E-mail: robertop@gold.com.br

---