



ISSN on-line: 2238-4170

<http://periodicos.estacio.br/index.php/gestaocontemporanea>
Gestão Contemporânea, v.11, n.2, p. 97-116, nov. 2021.

ARTIGO ORIGINAL

DISSONÂNCIA COGNITIVA E SUA RELAÇÃO COM COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E INTENÇÃO DE ABANDONO: TESTE DE MODELO E SUGESTÕES GERENCIAIS

ORIGINAL ARTICLE

COGNITIVE DISSONANCE AND ITS RELATIONSHIP WITH ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND QUIT INTENTION: MODEL TESTING AND MANAGEMENT SUGGESTIONS

Rodolfo Henrique Cerbaro¹

André da Silva Pereira²

Geizi Cassia Bettin do Amarante³

Universidade de Passo Fundo – UPF, Brasil

Resumo

O presente estudo relaciona comprometimento organizacional (CO), intenção de abandono (IA) e dissonância cognitiva (DC). O objetivo geral desse trabalho é investigar os três temas frente um grupo de profissionais através de análise correlacional. Os objetivos específicos são averiguar como CO se correlaciona com IA, como CO se correlaciona com DC e como IA se correlaciona com DC na população de administradores gaúchos. O problema de pesquisa é: CO e IA de fato se correlacionam? E se sim, DC é um tema relevante para ser estudado juntamente com eles? Os resultados empíricos de uma amostra por conveniência confirmam os modelos teóricos e sugerem que DC é um tema estatisticamente relevante, levando ao debate sobre a gestão de DC no ambiente laboral. Este é um tema pouco pesquisado até então, e que pode se revelar importante para o atingimento dos objetivos organizacionais.

Palavras-chave: Dissonância cognitiva. Comprometimento organizacional. Intenção de abandono.

Abstract

This study relates organizational commitment (OC), turnover intention (TI) and cognitive dissonance (CD). The main aim is using correlations to investigate the three subjects toward a group of professionals. The specific aims are analysing how OC correlates with TI, how OC correlates with CD and how TI correlates with CD in the population of gaúcho administrators. The research problem is: do OC and TI correlate? And if yes, is CD a relevant subject to be studied with them? The empirical results in a convenience sample confirm the models and suggest that CD is a statistically relevant subject, bringing about the debate of how to manage CD in the work environment. This is a subject still little researched, and which might be useful in reaching organizational goals

Keywords: Cognitive dissonance. Organizational commitment. Turnover intention.

¹ Mestre em Administração pela UFP. E-mail: sengicerbaro@gmail.com.

² Doutor em Economia (UFRGS); professor do Mestrado em Administração da UFP. E-mail: andresp@upf.br.

³ Mestra em Administração pela UFP. E-mail: 126993@upf.br.

INTRODUÇÃO

O comprometimento organizacional (CO) detém relevante literatura no âmbito do comportamento organizacional (PEIXOTO *et al.*, 2015; MENEZES; AGUIAR; BASTOS, 2016). É um construto objeto de pesquisas por influenciar de maneira relevante o alcance de resultados de organizações (WOMBACHER; FELFE, 2017). Van Rossenberg *et al.* (2018) enfatizam que o tema é recorrente entre os periódicos bem-conceituados envolvendo psicologia organizacional. Há modelos teóricos múltiplos para a mensuração de CO, como os de O'Reilly e Chatman (1986) e Meyer e Allen (1991). No modelo de Meyer e Allen (1991) comprometimento organizacional é exposto em três categorias: (I) afetivo, que mensura o desejo de um indivíduo permanecer na organização, ou seja, seu afeto para com a organização, (II) continuado, que mensura a relação instrumental (custos/benefícios) para com a organização e (III) normativo, que mensura o sentimento de obrigação em se manter na organização.

Na visão de Reichers (1985), há duas categorias para se manter em mente ao estudar CO:

- a) o viés atitudinal, que analisa atitudes que expressam crenças, afetos e comportamentos dirigidos à organização;
- b) o viés comportamental, que investiga as ações em si.

Esta pesquisa é voltada ao atitudinal.

A intenção de abandono (IA) consta na literatura entre os temas mais relacionados com CO (KIM *et al.*, 2018). Há correlações significativas na literatura entre o comprometimento de um indivíduo e suas intenções no que tangem à permanência no emprego (MEYER; ALLEN, 1991; BONDS, 2017; BUFQUIN *et al.*, 2018). Havendo IA elevada, o ambiente de trabalho se distancia do ideal para produtividade e performance (NASURDIN; LING; KHAN, 2018).

Dissonância cognitiva (DC), aplicada em organizações e conceituada recentemente por alguns autores como dissonância profissional tem uma escala recente de Chechak (2015), adaptada nesta pesquisa. Ao menos no plano teórico, há pontos de relação de dissonância cognitiva com os outros dois temas: espera-se

uma relação negativa com CO e positiva com IA (ABRAHAM, 1999b). O construto DC tem como embasamento a existência de conflito cognitivo: a mesma nasce da busca por mudança para resolver tal conflito (FESTINGER, 1957). Há pesquisas na literatura que relacionam IA com DC (BACK; HYUN; CHANG, 2017; ZITO *et al.*, 2018) e CO (ABRAHAM, 1999a; DAL SANTO; POHL; BATTISTELLI, 2013; BACK; HYUN; CHANG, 2017). A noção de DC como possível fator relevante tanto com o CO, quanto com a IA foi defendida por Abraham (1999b).

Cho e Huang (2012, p. 35) são explícitos ao afirmarem que “[...] pesquisa sobre comprometimento organizacional sugere que comprometimentos afetivos e continuados podem ter efeito na intenção de abandono e no absenteísmo [...]” e que “[...] o construto teórico subjacente desse efeito interativo é a teoria da dissonância cognitiva [...]”. Morais (2004, p. 36) vê como lacuna nos estudos de comprometimento organizacional a “[...] necessidade de estudos com modelos explicativos mais abrangentes [...]”, o que se obtém nesta pesquisa com a relação da dissonância cognitiva e a “[...] maior articulação dos estudos com os consequentes de comprometimento organizacional [...]”, buscando aqui suprir tal lacuna relacionando-se com IA.

Faz-se isto em prol de resolver o problema de pesquisa: CO e IA de fato se correlacionam perante administradores gaúchos? E se sim, DC é um tema relevante para ser estudado juntamente com eles? Frente o objetivo geral de investigar os três temas frente um grupo de profissionais através de análise correlacional, definem-se os seguintes objetivos específicos: (1) averiguar como CO se correlaciona com IA (2) averiguar como CO se correlaciona com DC e (3) averiguar como IA se correlaciona com DC. Isto posto, esse estudo contempla abordagens teóricas que contextualizam os temas e produz uma pesquisa empírica para verificação de possíveis correlações entre eles.

A estrutura deste artigo é dividida em (I) introdução, visando dar uma visão global dos temas; (II) referencial teórico para contextualizá-los no tempo, (III) procedimentos e métodos utilizados para clarificar como se procedeu para realizar a pesquisa empírica, (IV) análise e discussões visando à compreensão dos dados e (V) conclusão, para verificar as possíveis contribuições.

REFERENCIAL TEÓRICO

Este referencial fundamenta o recorte de modelo teórico a ser testado nesta pesquisa, visando explicar em termos gerais os três temas e os possíveis pontos de intersecção teórica entre eles.

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Advindo do termo latino *committere*, refere-se a noções de engajamento, adesão, agregação, termos associados ao compromisso e à ideia de responsabilidade, carecendo de definição amplamente aceita (VAN ROSSENBERG *et al.*, 2018). Para Meyer e Allen (1991, p. 67), é “[...] o estado psicológico que (a) caracteriza a relação do empregado com a organização e (b) tem implicações para continuar ou descontinuar associação com a organização [...]”. Nota-se já, nesta última, a relação que se cria com a intenção de abandono.

Recentemente, há bibliografia notando divisões e perspectivas diferentes sobre o tema de CO, mesmo ao tratar-se de quesitos fundamentais (VAN ROSSENBERG *et al.*, 2018). Mercurio (2015, p. 391), em uma revisão de literatura, considera que a pesquisa em CO é “[...] fragmentada, confusa e contraditória [...]”. Segundo Bandeira, Marques e Veiga (2000), o foco dos teóricos é delimitar e identificar os determinantes do CO, em prol de dois fatores, nomeadamente, o envolvimento integral com a organização e maior produtividade.

Mowday, Steers e Porter (1979) são os precursores do construto atitudinal, sendo um modelo unidimensional e enfocando a questão afetiva. Alguns anos depois, em 1991, Meyer e Allen propuseram o modelo tridimensional de comprometimento organizacional. Geralmente, há compreensão na literatura dividindo CO segundo o modelo de Meyer e Allen (1991): (a) afetivo; (b) continuado ou instrumental; (c) normativo.

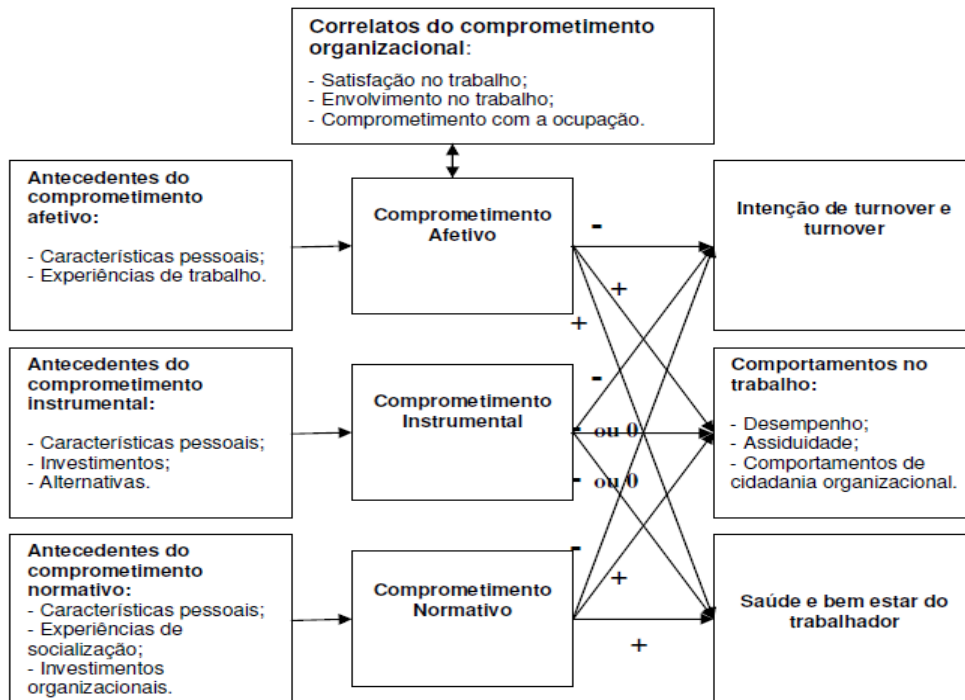
A inovação de Meyer e Allen (1991), que foi bem recebida pela literatura pelo critério de citações, foi a passagem do unidimensional para a integração dos enfoques (MEYER; HERSCOVITCH, 2001).

O comprometimento afetivo enfoca a relação emocional com a organização (BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997), sendo definido por Demirtas e Akdogan (2015, p. 61) como “[...] o vínculo ou conexão emocional para com uma organização [...]”. Tem como fundamento histórico o trabalho de Mowday, Steers e Porter (1979), que analisaram o desejo de indivíduos permanecerem numa organização. Dalla Giacomassa (2013, p. 31) nota que, “[...] nesta perspectiva, o indivíduo adota uma postura ativa, está disposto a contribuir, disposto a dispendar esforços pelos resultados de interesse da organização, uma vez que ele se identifica com seus objetivos e com a própria organização [...]”.

O comprometimento continuado ou instrumental enfoca fatores externos, ao invés de afeto favorável à organização (MCGEE; FORD, 1987). O continuado é definido como “[...] a percepção do empregado com os custos ao deixar a organização [...]” (WU; LIU, 2014, p. 65). Fatores influenciadores no comprometimento continuado são diversos, mas tem-se, especialmente, que oportunidades escassas e desemprego alto mantêm nos empregados um comprometimento organizacional considerável, dado que, com frequência, dependem do emprego (BONDS, 2017).

O comprometimento normativo enfoca as obrigações para com a organização - o senso de responsabilidade em permanecer na organização (MCCALLUM; FORRET; WOLFF, 2014). Este senso de responsabilidade se dá devido ao relacionamento estabelecido com a organização (MEYER; ALLEN, 1991), e ao que a organização proporcionou ao indivíduo, o que o aproxima do comprometimento afetivo, mas não se confunde: é como se houvesse uma dívida para com a organização, enquanto o afetivo é o apreço pela mesma. Uma visualização do construto, com seus antecedentes, correlatos e consequentes é dada por Meyer e Herscovitch (2001), conforme a Figura 1.

Figura 1 - Antecedentes, correlatos e consequentes do Comprometimento Organizacional



Fonte: adaptado de Meyer e Herscovitch (2001) e Pinto (2012).

Um recorte deste modelo é parcialmente utilizado, relacionando-se CO e IA com o tema DC, ainda carecendo de pesquisas na literatura organizacional. Com isto, espera-se observar o aspecto de dissonância perante tópicos organizacionais que a literatura considera relevantes e capazes de afetar resultados de organizações.

INTENÇÃO DE ABANDONO E RELAÇÃO DOS TEMAS COM DISSONÂNCIA COGNITIVA

Define-se IA como “[...] a intenção do empregado de voluntariamente mudar de emprego ou empresa [...]” (SCHYNS; TORKA; GÖSSLING, 2007, p. 660) ou “[...] a probabilidade (subjéctiva) que um indivíduo mudará seu trabalho num certo período [...]” (PEREZ, 2008, p. 14). Há na literatura uma categorização entre abandono voluntário e involuntário. Mendes (2014) aponta o que muda como sendo quem toma a decisão: no caso voluntário, o empregado; no involuntário, o empregador. Apesar de simples, tal diferenciação é significativa, pois o foco deste trabalho é na intenção de abandono, portanto voluntário. Existe bibliografia sobre intenção de abandono,

assim como há sobre abandono/*turnover*/rotatividade em si, que são assuntos próximos, porém não podem ser confundidos. Nota-se que a intenção, geralmente, acompanha um sentimento de não se identificar com o trabalho (BOTHMA; ROODT, 2013).

Perez (2008) nota que, quanto antes se perceber a intenção de abandono, mais factível se torna os planejadores adotarem ações perante tal cenário, agindo em prol dos interesses organizacionais. Mendes (2014) elenca fatores que fazem organizações se interessarem por intenção de abandono:

- a) caráter dispendioso do abandono;
- b) novos gastos de recrutamento e seleção;
- c) menor produtividade do grupo que tem intenção de abandonar a organização;
- d) decréscimo global da produtividade, eficiência e lucros.

Mobley (1977) notou que intenção de abandono é o último estágio antes de o abandono acontecer de fato, o que ressalta a necessidade de estudá-lo, se é para se manter indivíduos trabalhando e comprometidos.

IA é simplesmente um intuito psicológico, que acaba repercutindo em outros temas, porque estando elevada dificilmente empregados se portarão de maneira a objetivar alcançar intentos organizacional de forma plena; é como se fosse um entrave afetando produtividade, assim como se teoriza haver na existência de dissonância cognitiva, discutida a seguir.

Define-se dissonância cognitiva como “[...] o desconforto ou incômodo que pode existir, quando as escolhas de um indivíduo não são consistentes com seus valores e crenças” (BRADY; CLARK; DAVIS, 1995) ou “[...] o estado afetivo negativo enfrentado depois que a discrepância cognitiva ocorre [...]” (HINOJOSA *et al.*, 2017). É uma teoria que tem crescido em pesquisas gerenciais ao longo do século XXI (HINOJOSA *et al.*, 2017), sendo relevante ser pesquisada com outros fatores psicológicos que afetam empregados em organizações de quaisquer níveis hierárquicos.

O modelo teórico de Meyer e Allen, publicado em (1991) no artigo seminal intitulado “*A three-component conceptualization of organizational commitment*” apresenta a relação teórica entre CO e IA, que tem suscitado discussões no campo empírico (CHAN; AO, 2019; LABRAGUE *et al.*, 2018). A relação entre CO e DC é mais recente e conjectural, aparecendo em poucos trabalhos, como os de Abraham (1999a) e Han, Shim e Choi (2018). Nesta relação, estudos empíricos como o de Abraham utilizam como hipótese que a dissonância tem um efeito negativo no comprometimento organizacional. Isto se daria, possivelmente, pelo fato que o estresse cognitivo de alta dissonância afeta negativamente o comprometimento organizacional. Cho e Huang (2012) informam que a teoria subjacente, explanando como se vai do comprometimento organizacional para a IA, pode ser a teoria da DC.

Já a relação entre IA e DC tem dois vieses (ABRAHAM, 1999b): primeiro, que só modela a relação com satisfação no trabalho e, segundo, onde há intermediação entre satisfação e comprometimento organizacional. Mishra e Bhatnagar (2010) notam um efeito mediador da dissonância cognitiva perante a intenção de abandono. Chau *et al.* (2009) encontram que DC influencia positivamente na IA. DC é uma das teorias citadas como embasando a estrutura do comprometimento organizacional e da IA, o que também atua como justificativa para pesquisar os três temas.

PROCEDIMENTOS E MÉTODO UTILIZADO

A classificação metodológica de acordo com Gerhardt e Silveira (2009) é referente:

- a) quanto à abordagem: quantitativa;
- b) quanto à natureza: aplicada;
- c) quanto aos objetivos: descritiva e correlacional;
- d) quanto aos procedimentos: levantamento ou *survey*.

O campo de estudo é formado por administradores e bacharéis em administração do Rio Grande do Sul. A amostra foi por conveniência, sendo que se objetivou contato pessoal com o público-alvo, não havendo uma população pré-definida. Esta pesquisa utilizou de um questionário como instrumento para a coleta

de dados. Estes podem ser entendidos como “um instrumento de coleta de dados que compreende um conjunto de perguntas previamente elaboradas que, diferentemente da entrevista, deve ser respondido por escrito e enviado ao pesquisador” (LAKATOS; MARCONI, 2017, p. 322). O questionário foi distribuído aos possíveis respondentes por meio eletrônico, sendo construído com a utilização dos serviços do *SurveyMonkey*, que presta serviços para montagem e envio.

O aceite do participante foi etapa obrigatória no questionário eletrônico para iniciar a resposta da pesquisa. A análise de correlação relacionando CO e IA baseia-se nos trabalhos de Guler *et al.* (2015) e Sow (2015), e sua relação com dissonância cognitiva é suposta em trabalhos como de Abraham (1999b). As hipóteses estabelecidas para a pesquisa foram:

H1: A intenção de abandono é negativamente relacionada com o comprometimento organizacional.

H2: O nível de comprometimento organizacional será negativamente relacionado com o número de experiências de dissonância cognitiva.

H3: O nível de intenção de abandono será positivamente relacionado com o número de experiências de dissonância cognitiva.

A seguir, analisa-se os dados e discute-se sobre dissonância cognitiva no ambiente laboral, buscando entender como as hipóteses se comportaram perante a amostra obtida.

ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÕES

Inicia-se com análise de confiabilidade das escalas e perfil da amostra. Em seguida, testa-se as hipóteses, discute-se os achados conforme literatura prévia e, por fim, se apresenta sugestões gerenciais.

Bonds (2017) faz uma retrospectiva das análises de confiabilidade. A confiabilidade da escala de comprometimento organizacional afetivo (CompAfet) foi testada recentemente, por Riad, Labib e Nawar (2016), tendo o AC um escore de confiabilidade de 0.867. Nesta pesquisa, o valor foi de 0.786. Lemmon *et al.* (2016)

checaram o AC para comprometimento continuado (CompCont), encontrando 0.81. Chegou-se, no presente estudo, no valor de 0.659. Já quanto ao comprometimento normativo (CompNorm), Dinc e Nurovic (2016) encontraram um AC de 0.79. Aqui, o valor foi de 0.816. Jacobs e Roodt (2008), quanto ao AC de intenção de abandono, notam um valor expressivo de 0.93; uma versão publicada posteriormente e mais simplificada foi usada, com adaptações, nesta pesquisa. Nesta pesquisa, encontrou-se 0.775. Chechak (2015) encontra um AC para as afirmativas de dissonância cognitiva de 0.865, restando aqui em 0.860. Houve aproximada normalidade bivariada, o que fez a escolha por correlação de Pearson ao invés de Spearman, contudo Spearman também foi testada, trazendo resultados similares.

Tabela 1 - Confiabilidade das Escalas

Construto	Alfa de Cronbach
CompAfet	.786
CompCont	.659
CompNorm	.816
IA	.775
DC	.860

As características da amostra foram analisadas por questões de gênero, idade, escolaridade e estado civil.

Em gênero, predominaram mulheres, consistindo em 29 homens (34,5%) e 55 mulheres (65,5%). A idade dos participantes, é 9 (10,7%) tem entre 18 e 25 anos, 29 (34,5%) tem entre 26 a 30 anos, 15 (17,9%) tem entre 31 a 35 anos, 15 (17,9%) tem entre 36 a 40 anos, 11 (13,1%) tem entre 41 a 50 anos e 5 (6%) tem acima de 50 anos. Predomina-se pessoas na faixa dos 26 a 30 anos.

Quanto a escolaridade, como é um grupo cujo requisito mínimo é bacharelado em administração, nível superior foi a formação mínima exigida, havendo 31 (36,9%) com apenas nível superior, 27 (32,1%) especialistas, 22 (26,2%) mestres e 4 (4,8%) doutores. Finalmente, quanto ao estado civil, há 36 (42,9%) solteiros e 43 (51,2%) casados, apenas havendo 1 (1,2%) separado/divorciado, nenhum viúvo e 4 (4,8%) respondentes assinalaram outros, que pode englobar diversas situações.

Tabela 2 – Correlações

		CA	CC	CN	IA	DC
Comprometimento Afetivo	Correlação	1				
	Sig					
Comprometimento Continuado	Correlação	,338**	1			
	Sig	,002				
Comprometimento Normativo	Correlação	,607**	,393**	1		
	Sig	,000	,000			
Intenção de Abandono	Correlação	-,691**	-,218*	-,588**	1	
	Sig	,000	,046	,000		
Dissonância Cognitiva	Correlação	-,380**	-,194	-,103	,325**	1
	Sig	,000	,077	,350	,003	

Para analisar a amostra, coeficiente de correlação de Pearson foi utilizado. Conforme Loesch e Hoeltgebaum (2012), o coeficiente de correlação maior que 0,70 indica forte correlação, entre 0,30 e 0,70 correlação moderada e abaixo de 0,30 correlação fraca. Baseando-se nesta classificação, tem-se que:

- a) as três formas de comprometimento se relacionaram de forma positiva moderada uma com as outras;
- b) intenção de abandono se relacionou de forma negativa limítrofe entre forte e moderada com comprometimento afetivo, de forma negativa fraca com comprometimento continuado e de forma negativa moderada com comprometimento normativo;
- c) dissonância cognitiva se relacionou de forma negativa moderada com comprometimento afetivo e de forma positiva moderada com intenção de abandono, sendo que com comprometimento continuado e normativo não foi estatisticamente significativa.

Assim, os achados indicaram que as três formas de comprometimento (afetivo, continuado e normativo), se correlacionaram positivamente entre si e negativamente com intenção de abandono. O modelo teórico de Meyer e Allen (1991) prevê que CO seria negativamente relacionado com IA, o que foi encontrado nesta pesquisa. A literatura empírica varia, mostrando relações não estatisticamente significativas (COLE; BRUCH, 2006), positivas (SOW, 2015; BONDS, 2017) e negativas (CHAN; AO, 2019) entre os temas, o que justifica pesquisa-los em diferentes populações.

Nesta pesquisa, confirmou-se o modelo de Meyer e Allen (1991):

H1: “A intenção de abandono é negativamente relacionada com o comprometimento organizacional” foi suportada pelos dados.

Dissonância cognitiva se correlacionou de forma negativa com comprometimento organizacional afetivo. A ideia de que pessoas comprometidas apresentam menos conflito cognitivo no trabalho parte de Abraham (1999a), e foi parcialmente confirmada nesta pesquisa através de correlação de Pearson:

H2: “O nível de comprometimento organizacional será negativamente relacionado com o número de experiências de dissonância cognitiva”, foi parcialmente suportada pelos dados na correlação de Pearson, sendo significativa apenas para o comprometimento organizacional afetivo.

Houve relação positiva significativa entre dissonância cognitiva e intenção de abandono. Tal resultado encontra respaldo na literatura (ABRAHAM, 1999a) e na hipótese 3 desta pesquisa. Em geral, é esperado que situações de dissonância influam positivamente na intenção de abandono; não significa, contudo, que necessariamente antecedam um abandono, mas o incômodo cognitivo de dissonância é teorizado por Festinger (1957) a fazer com que as pessoas busquem por mudanças, para resolver o conflito incômodo que se experimenta na dissonância cognitiva.

H3: “O nível de intenção de abandono será positivamente relacionado com o número de experiências de dissonância cognitiva”, foi suportada pelos dados.

Discute-se inicialmente o modelo teórico de CO e IA que já resta bem consolidado na literatura, depois frisando, em especial, a relação destes dois temas com DC, que forma uma relação pouco pesquisada e mais conjectural.

Na relação entre CO e IA, o modelo é rotineiramente testado em diversas populações, dada sua centralidade em gestão de pessoas (HESHIZER, 1994; REED; KRATCHMAN; STRAWSER, 1994; TOURIGNY *et al.*, 2013; THANACOODY; NEWMAN; FUCHS, 2014; CHAN; AO, 2019). A relação geralmente encontrada é a inversa, esperada conforme a teoria, mas dada a dificuldade de se saber como mensurar os construtos há achados conflitantes (SOW, 2015; BONDS, 2017).

Dada a centralidade dos temas, espera-se que continuem sendo testados em periódicos especializados; dissonância cognitiva, por sua vez, vem como uma expansão do modelo, alinhando-se a observação de Moraes (2004) da necessidade de modelos mais abrangentes. Nesta pesquisa, o resultado seguiu o modelo de Meyer e Allen (1991), o que é mais um teste para o modelo, mas a contribuição mais palpável resta em fazer uma análise abrangente com outros construtos, que é o que se fez com dissonância cognitiva, que seguiu a hipótese de Abraham (1999a), tema que discute-se a seguir.

Dissonância cognitiva é algo que rotineiramente ocorre nos mais variados domínios da vida quotidiana, e não é o objetivo de organizações lidarem com dissonâncias não estritamente vinculadas ao ambiente laboral. O que inspira cuidados são dissonâncias que empregados diretamente relacionam de maneira clara com a organização e que podem ser amenizadas ou resolvidas pela organização com uma consideração de custo-benefício em mente.

Esta consideração de custo-benefício é central, porque um número substancial de dissonâncias é intratável do ponto de vista das organizações. Assim como Estados, organizações não podem resolver dissonâncias afetas a crenças religiosas, convicções filosóficas e políticas, mas devem respeitar a diversidade do quadro de funcionário inerente a qualquer empresa. O que cabe a organizações é lidar com alguns tipos de dissonâncias, como os trabalhados na métrica utilizada neste trabalho, nomeadamente fatores de:

- (1) identidade pessoal-profissional;
- (2) moral-ética;
- (3) organizacional-estrutural;
- (4) histórico-educacional.

Outros fatores podem ser adicionados, considerando especificidades de cada organização, mas o que precisa restar claro é que são fatores que se correlacionam com construtos psicológicos centrais para organizações como CO a IA.

A literatura de tratamento gerencial de dissonância cognitiva é praticamente inexistente, porque depende de muitos fatores e de especificidades organizacionais que qualquer tentativa de generalização se torna infrutífera e dissonância ainda está nos primórdios de ser tratada por organizações. Contudo, algumas diretrizes gerais podem auxiliar no tratamento prático.

Elas incluem:

- a) antes de tomar decisões gerenciais difíceis ou impossíveis de reverter analisar se dissonâncias cognitivas são prováveis, porque o tratamento preferencial para dissonâncias é evita-las (uma vez formadas, são difíceis de contornar);
- b) se inevitavelmente algum grupo poderá desenvolver dissonâncias, tentar rapidamente explicar a motivação por trás das decisões gerenciais tomadas, uma vez que comunicação efetiva é fundamental;
- c) fomentar discussões, porque dissonâncias muitas vezes ocorrem sem que o nível gerencial tome conhecimento de suas ocorrências;
- d) sincronizar discurso gerencial e prática, porque se o discurso não coaduna com as práticas laborais, dissonâncias tendem a aparecer.

Evitar, amenizar e resolver dissonâncias possui relevância para organizações que pretendam manter funcionários comprometidos e com baixa intenção de abandono, segundo modelos teóricos e alguns testes empíricos (ABRAHAM, 1999b). O trabalho é preventivo e, quando não possível, requer monitoramento e intervenção gerencial para não existir funcionários demasiadamente insatisfeitos. Os modelos ainda precisam de maiores testes, mas dado o fato que o acompanhamento de recursos humanos há longo tempo se preocupa com o bem-estar cognitivos (JOO *et al.*, 2017), é uma consequência direta que dissonância cognitiva é um fator relevante para CO e IA dado o estresse cognitivo que gera. O quão relevante é, todavia, requer mais testes, como foi o objetivado nessa pesquisa e as de Abraham (1999a; 1999b).

CONCLUSÃO

O modelo de Meyer e Allen (1991) resta cada vez mais consolidado na literatura. Testes são importantes, mas avanços teóricos do modelo de Meyer e Allen (1991) vão vir principalmente de expansões do modelo com outros construtos, sendo dissonância cognitiva um tema que tem tido crescente interesse na área de administração (HINOJOSA *et al.*, 2017). Análises quantitativas como a feita neste artigo e no trabalho de Abraham (1999b) seguem o preceito de Moraes (2004) de testar CO e IA não de forma isolada, mas relacionando-se com outros assuntos.

O modelo restou conforme o esperado neste trabalho, quando estatisticamente significativo. Todavia, testes estatísticos mais avançados com amostras probabilísticas e abrangentes precisam ser estudados para fortificar a hipótese originalmente exposta por Abraham (1999b). Este estudo sofreu algumas limitações metodológicas por se tratar de uma amostra por conveniência, e literatura futura com outros testes e amostras probabilísticas são recomendadas antes de colocar o modelo a uso prático.

Cientes de que se avança de forma lenta e gradual na ciência, espera-se que este estudo tenha utilidade na literatura sobre os construtos e no *modus operandi* que as gerências de organizações podem ter para evitar custosos conflitos cognitivos em funcionários. As sugestões abrangentes precisam ser moldadas a cada caso, porque dissonâncias por definição não são generalizáveis, o que impede de existir uma solução geral para os problemas. Contudo, orientações gerenciais precisam existir na literatura, porque certas decisões restam impossíveis de serem revertidas e o objetivo principal de organizações deve ser evitar conflitos cognitivos, que podem restar custosos em termos de pessoal e mesmo de imagem organizacional.

Como a própria profissão de administradores de organizações sofre com conflitos, espera-se que funcionários com menos poder também sofram, quiçá em níveis ainda maiores, e testes são necessários para consolidar esta ideia. O enfoque em administradores tendo restado conforme a teoria e espera-se que análises com funcionários revelem uma relação ainda mais contundente em estudos futuros.

REFERÊNCIAS

- ABRAHAM, Rebecca. Emotional dissonance in organizations: conceptualizing the roles of self-esteem and job-induced tension. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 20, n. 1, p. 18-25, 1999a.
- ABRAHAM, Rebecca. The impact of emotional dissonance on organizational commitment and intention to turnover. **The journal of Psychology**, v. 133, n. 4, p. 441-455, 1999b.
- BACK, Chi-Yun; HYUN, Dae-Sung; CHANG, Sei-Jin. Association between emotional labor, emotional dissonance, burnout and turnover intention in clinical nurses: a multiple-group path analysis across job satisfaction. **Journal of Korean Academy of Nursing**, v. 47, n. 6, p. 770-780, 2017.
- BANDEIRA, Mariana Lima; MARQUES, Antônio Luiz; VEIGA, Ricardo Teixeira. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, p. 133-157, 2000.
- BASTOS, Antonio Virgílio B.; BRANDÃO, Margarida G. A.; PINHO, Ana Paula M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, p. 97-120, maio/ago. 1997.
- BONDS, Andrea Annette. **Employees' organizational commitment and turnover intentions**. Mineápolis, 2017. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de Walden, Mineápolis, 2017.
- BOTHMA, Chris FC; ROODT, Gert. The validation of the turnover intention scale. **SA Journal of Human Resource Management**, v. 11, n. 1, p. 1-12, 2013.
- BRADY, Gordon L.; CLARK, J. R.; DAVIS, William L. The political economy of dissonance. **Public Choice**, v. 82, n. 1/2, p. 37-51, 1995.
- BUFQUIN, Diego *et al.* Differences in social evaluations and their effects on employee job attitudes and turnover intentions in a restaurant setting. **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism**, v. 17, n. 3, p. 375-396, 2018.
- CHAN, Sow Hup Joanne; AO, Chi Tat Darian. The mediating effects of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention, in the relationships between pay satisfaction and work–family conflict of casino employees. **Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism**, v. 20, n. 2, p. 206-229, 2019.
- CHAU, Samantha L. *et al.* A predictive study of emotional labor and turnover. **Journal of Organizational Behavior**, v. 30, n. 8, p. 1151-1163, 2009.
- CHECHAK, Derek. **Professional dissonance as a predictor of job dissatisfaction and psychological distress among social work professionals: a cumulative risk model**. Newfoundland, 2015. Tese (Doutorado) – Memorial University of Newfoundland, Newfoundland, 2015.

- CHO, Vincent; HUANG, Xu. Professional commitment, organizational commitment, and the intention to leave for professional advancement: An empirical study on IT professionals. **Information Technology & People**, v. 25, n. 1, p. 31-54, 2012.
- COLE, M. S.; BRUCH, H. Organizational identity strength, identification, and commitment and their relationships to turnover intention: does organizational hierarchy matter? **Journal of Organizational Behavior**, v. 27, n. 5, p. 585-605, 2006
- DAL SANTO, Letizia; POHL, Sabine; BATTISTELLI, Adalgisa. Emotional dissonance and job satisfaction: the moderating role of organisational commitment and task significance. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, v. 4, n. 13, p. 691-691, 2013.
- DALLA GIACOMASSA, Luciano. **Comprometimento organizacional e sua relação com a transferência da aprendizagem**. Florianópolis, 2013. Tese (Doutorado em Psicologia) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.
- DEMIRTAS, Ozgur; AKDOGAN, A. Asuman. The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention, and affective commitment. **Journal of Business Ethics**, v. 130, n. 1, p. 59-67, 2015.
- DINC, Muhammet Said; NUROVIC, Ekrem. The impact of ethical leadership on employee attitudes in manufacturing companies. **Nile Journal of Business and Economics**, v. 2, n. 3, p. 3-14, 2016.
- FESTINGER, Leon. **A theory of cognitive dissonance**. Evanston: Row, Peterson and Company, 1957.
- GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- GULER, Gulru *et al.* The relationship between normative commitment and turnover intentions: case study of five private Turkish banks in Ankara. **Inquiry-Sarajevo Journal of Social Science**, v. 1, n. 2, p. 153-162, 2015.
- HAN, Sang-Lin; SHIM, Hyeon-Sook; CHOI, Won Jun. The effect of emotional labor of college administrative service workers on job attitudes: mediating effect of emotional labor on trust and organizational commitment. **Frontiers in Psychology**, v. 9, p. 2473, 2018.
- HESHIZER, Brian. The impact of flexible benefits plans on job satisfaction, organizational commitment and turnover intentions. **Benefits Quarterly**, v. 10, n. 4, p. 84-90, 1994.
- HINOJOSA, Amanda S. *et al.* A review of cognitive dissonance theory in management research: Opportunities for further development. **Journal of Management**, v. 43, n. 1, p. 170-199, 2017.

JACOBS, E.; ROODT, G. Organisational culture of hospitals to predict turnover intentions of professional nurses. **Health SA Gesondheid** (Online), v. 13, n. 1, p. 63-78, 2008.

JOO, Baek-Kyoo *et al.* Work cognition and psychological well-being: the role of cognitive engagement as a partial mediator. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 53, n. 4, p. 446-469, 2017.

KIM, Sung Soo *et al.* How do callings relate to job performance? The role of organizational commitment and ideological contract fulfillment. **Human Relations**, v. 71, n. 10, p. 1319-1347, 2018.

LABRAGUE, Leodoro J. *et al.* Organizational commitment and turnover intention among rural nurses in the Philippines: Implications for nursing management. **International Journal of Nursing Sciences**, v. 5, n. 4, p. 403-408, 2018.

LAKATOS, E.V. MARCONI, M. **Metodologia científica**. 7. ed. – São Paulo: Atlas, 2017.

LEMMON, Grace *et al.* A cross-domain exploration of performance benefits and costs of idiosyncratic deals. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 23, n. 4, p. 440-455, 2016.

LOESCH, C.; HOELTGEBAUM, M. **Métodos Estatísticos Multivariados**. São Paulo; Saraiva, 2012.

MCCALLUM, Shelly Y.; FORRET, Monica L.; WOLFF, Hans-Georg. Internal and external networking behavior: an investigation of relationships with affective, continuance, and normative commitment. **Career Development International**, v. 19, n. 5, sep. 2014.

MCGEE, Gail W.; FORD, Robert C. Two (or more?) dimensions of organizational commitment: reexamination of the affective and continuance commitment scales. **Journal of Applied Psychology**, v. 72, n. 4, p. 638-642, 1987.

MENDES, A. M. V. **Identificação organizacional, satisfação organizacional e intenção de turnover**: estudo com uma amostra do setor das telecomunicações. 2014. (Dissertação de Mestrado).

MENEZES, Igor Gomes; AGUIAR, Carolina Villa Nova; BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt. Comprometimento organizacional: questões que cercam sua natureza e os seus limites conceituais. **Psicologia em Revista**, v. 22, n. 3, p. 768-789, 2016.

MERCURIO, Zachary A. Affective commitment as a core essence of organizational commitment: an integrative literature review. **Human Resource Development Review**, v. 14, n. 4, p. 389-414, 2015.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.

MEYER, John P.; HERSCOVITCH, Lynne. Commitment in the workplace: toward a general model. **Human Resource Management Review**, v. 11, n. 3, p. 299-326, 2001.

MISHRA, Sushanta Kumar; BHATNAGAR, Deepti. Linking emotional dissonance and organizational identification to turnover intention and emotional well-being: a study of medical representatives in India. **Human Resource Management**, v. 49, n. 3, p. 401-419, 2010.

MOBLEY, W. H. Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. **Journal of Applied Psychology**, v. 62, n. 2, p. 237, 1977.

MORAIS, José Henrique Miranda de. **Comprometimento e desempenho organizacional: um estudo hierárquico multinível (HLM) no sistema público de ensino da Bahia**. Salvador, 2004. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação do Departamento de Psicologia, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2004.

MOWDAY, Richard T.; STEERS, Richard M.; PORTER, Lyman W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 14, n. 2, p. 224-247, 1979.

NASURDIN, Aizzat Mohd; LING, Tan Cheng; KHAN, Sabrina Naseer. The relation between turnover intention, high performance work practices (HPWPs), and organisational commitment: a study among private hospital nurses in Malaysia. **Asian Academy of Management Journal**, v. 23, n. 1, p. 23-51, jan. 2018.

O'REILLY, Charles A.; CHATMAN, Jennifer. Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. **Journal of Applied Psychology**, v. 71, n. 3, p. 492-499, 1986.

PEIXOTO, Adriano de Lemos Alves *et al.* Comprometimento e consentimento organizacional: um estudo da validade discriminante dos construtos. **Psico-USF**, v. 20, n. 1, p. 51-61, jan./abr. 2015.

PEREZ, M. **Turnover intent**. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, 2008.

REED, Sarah A.; KRATCHMAN, Stanley H.; STRAWSER, Robert H. Job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions of United States accountants: the impact of locus of control and gender. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 7, n. 1, p. 31-58, 1994.

REICHERS, Arnon E. A review and reconceptualization of organizational commitment. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 3, p. 465-476, 1985.

RIAD, Loaloe; LABIB, Ashraf; NAWAR, Yehia Sabri. Assessing the impact of organisational climate on employees commitment. **The Business & Management Review**, v. 7, n. 5, p. 357-364, 2016.

SCHYNS, Birgit; TORKA, Nicole; GÖSSLING, Tobias. Turnover intention and preparedness for change: exploring leader-member exchange and occupational self-efficacy as antecedents of two employability predictors. **Career Development International**, v. 12, n. 7, p. 660-679, oct. 2007.

SOW, Mouhamadou Thile. **Relationship between organizational commitment and turnover intentions among healthcare internal auditors**. Mineápolis, 2015. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de Walden, Mineápolis, 2015.

THANACOODY, P. R.; NEWMAN, A.; FUCHS, Sebastian. Affective commitment and turnover intentions among healthcare professionals: the role of emotional exhaustion and disengagement. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 25, n. 13, p. 1841-1857, 2014.

TOURIGNY, Louise *et al.* Emotional exhaustion and job performance: the mediating role of organizational commitment. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 24, n. 3, p. 514-532, 2013.

VAN ROSSENBERG, Yvonne Gerarda Theodora *et al.* The future of workplace commitment: key questions and directions. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 27, n. 2, p. 153-167, 2018.

WOMBACHER, Jörg Christian; FELFE, Jörg. Dual commitment in the organization: effects of the interplay of team and organizational commitment on employee citizenship behavior, efficacy beliefs, and turnover intentions. **Journal of Vocational Behavior**, v. 102, p. 1-14, maio 2017.

WU, Chao-Chan; LIU, Na-Ting. Perceived organizational support, organizational commitment and service-oriented organizational citizenship behaviors. **International Journal of Business and Information**, v. 9, n. 1, p. 61, 2014.

ZITO, Margherita *et al.* Turnover intentions in a call center: the role of emotional dissonance, job resources, and job satisfaction. **PloS One**, v. 13, n. 2, p. e0192126, fev. 2018.