



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO**

ALBA COUTO FALCÃO SCHEIBLE

**VÍNCULOS COM A ORGANIZAÇÃO E O PROCESSO DE
SAÍDA VOLUNTÁRIA: Teste de um modelo explicativo
em uma empresa de Tecnologia da Informação (TI)**

Salvador - Bahia
2011



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO**

ALBA COUTO FALCÃO SCHEIBLE

**VÍNCULOS COM A ORGANIZAÇÃO E O PROCESSO DE
SAÍDA VOLUNTÁRIA: Teste de um modelo explicativo
em uma empresa de Tecnologia da Informação (TI)**

Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para a obtenção do grau de Doutor em Administração.

Orientador: Prof^o Dr. Antonio Virgílio Bittencourt Bastos.

Salvador - Bahia
2011

ALBA COUTO FALCÃO SCHEIBLE

VÍNCULOS COM A ORGANIZAÇÃO E O PROCESSO DE SAÍDA VOLUNTÁRIA:
Teste de um modelo explicativo em uma empresa de Tecnologia da Informação (TI)

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor em
Administração, Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia

Aprovada em 13 de abril de 2011

Banca Examinadora

Prof^o Dr. Antônio Virgílio Bittencourt Bastos – Orientador _____
Doutor em Psicologia – UnB
Universidade Federal da Bahia

Prof^a Dra. Vânia Medianeira Flores Costa _____
Doutora em Administração - UFBA
Universidade Federal do de Santa Maria

Prof^o Dr. Carlos Alberto Freire Medeiros _____
Doutor em Administração - USP
Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN

Prof^a Dra. Elizabeth Loiola da Cruz Souza _____
Doutora em Administração - UFBA
Universidade Federal da Bahia

Prof^o Dr. José Célio Silveira Andrade _____
Doutor em Administração
Universidade Federal da Bahia

AGRADECIMENTOS

Esta tese representa a reta final de uma jornada que começou em 2003, no mestrado. Foi durante o mestrado, cercada de colegas especiais e professores que me inspiraram, que eu comecei a sonhar com o doutorado. Nesta jornada, durante a qual minha vida mudou muito, eu tive a sorte de nunca estar sozinha. Recebi apoio, suporte, e encorajamento de várias pessoas. Recebi, também, críticas, que sempre fazem a gente parar e pensar, sejam boas ou ruins. Por elas, eu também sou grata.

Aqui fica meu agradecimento a este conjunto de pessoas que esteve comigo e que, direta ou indiretamente, consciente ou inconscientemente, contribuiu para ele.

À minha família: Guilherme, Thomas, Louise, Luísa e Alceu.

À minha família cearense: Minha mãe, meu pai (sempre comigo, tenho certeza), irmãos e cunhados, e sobrinhos.

À minha família italiana: Sandro, Fred, Evaristo, Rodriguinho, Eustáquio, Ernesto, e Giacomo.

À minha família casaque: Márcio, Elenilce, Giovanni, Maurício, Vanessa, André, Bianca, Alba, e Nick.

À minha família paulistana: Pat, Alex, Claudinha, Leandro, Vilson, Juliana e Juju.

Aos mestres: Célio, Milani, Tânia.

Aos meus colegas do doutorado e do mestrado, especialmente João Gualberto e Jaime Gama.

À toda turma do ISP, em especial Carol, Dani e Eliana.

Ao pessoal da Escola de Administração, em especial Anaélia e Dacy.

À organização pesquisada, especialmente: Verônica, Sílvia, e Viviane.

Ao meu orientador, Virgílio.

“Os sonhos não morrem se a gente não os abandona.”

SCHEIBLE, Alba Couto Falcão. Vínculos com a Organização e o Processo de Saída Voluntária: teste de um modelo explicativo em uma empresa de Tecnologia da Informação (TI). 205 il. 2011. Tese (Doutorado). Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, 2011.

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo geral a obtenção de um modelo matemático para descrever a relação entre vínculos com a organização e permanência (ou não saída) na mesma. Ampliando, desta forma, a compreensão dos fatores associados a intenções comportamentais em relação à organização, inclusive a decisão de saída voluntária dos empregados, com ênfase na identificação do peso que os vínculos com diferentes alvos do seu mundo de trabalho possuem neste processo decisório, e em como isso se articula com os modelos de gestão organizacional. Adicionalmente, buscou-se contribuir para discriminar os tipos de vínculos que o trabalhador desenvolve, identificando-se seus antecedentes e consequentes. Para tanto, foi testado empiricamente um modelo matemático construído a partir da revisão da literatura do campo. A pesquisa foi realizada em uma empresa de tecnologia da informação e contou com a participação de 307 trabalhadores, aos quais foi aplicado um questionário eletrônico contendo, na sua maioria, itens que integram escalas previamente validadas para o contexto brasileiro. Os resultados obtidos, assim como os fundamentos teóricos que os sustentam, encontram-se organizados em quatro estudos específicos. O primeiro estudo buscou entender quais as relações entre a percepção de práticas de gestão de pessoas com o comprometimento organizacional afetivo e o entrincheiramento na organização. Constatou-se que a percepção das práticas relaciona-se forte e positivamente com o comprometimento afetivo. O entrincheiramento também relaciona-se de forma positiva, mas muito fraca, e apenas com a dimensão comparativa da percepção das práticas. Desta forma, as práticas se configuraram como antecedentes de ambos os vínculos o que se coaduna com a teoria dos construtos estudados. Práticas voltadas para Capacitação e Desenvolvimento, assim como Estabilidade revelaram melhor ajuste em relação aos resultados esperados das práticas na organização estudada, pois influenciam o comprometimento, sem potencializar o entrincheiramento. O segundo estudo apresenta uma análise das relações entre os comprometimentos com diversos focos (trabalho em si, grupo, liderança, carreira, e organização), e destes com a intenção de permanecer na organização. Constatou-se que os comprometimentos com a organização, com o trabalho em si e, com a liderança são preditores da intenção de permanecer. Os resultados obtidos atestam que o comprometimento com o trabalho influencia outras formas de comprometimento. O comprometimento com o grupo se revelou à parte dos demais, pois não foram encontradas relações de causalidade entre ele e os outros comprometimentos. O terceiro estudo analisou comparativamente a relação do comprometimento afetivo com a organização e do entrincheiramento organizacional com intenções de comportamentos em relação à organização, buscando-se evidências adicionais de validade discriminante entre estes dois construtos. Constatou-se que o comprometimento afetivo com a organização relaciona-se de forma positiva e

relevante com as intenções estudadas, enquanto o entrincheiramento somente obteve relação significativa com a intenção de defesa. O detalhamento por dimensões do entrincheiramento, no entanto, revela relações de natureza negativa entre a dimensão Ajustamentos de Posição Social com as duas outras das intenções estudadas (permanecer na organização e exercer esforço extra). A dimensão Limitação de Alternativas, ao contrário, revela relação positiva (mas fraca) com a intenção de permanecer. Foram identificados, ainda, perfis dos vínculos estudados (padrões de combinação de diferentes níveis de comprometimento e entrincheiramento) e o resultado de suas relações com conseqüentes e antecedentes se coadunou com aqueles encontrados na literatura atual do campo. Os resultados fortalecem a conceitualização de que o entrincheiramento é um construto diferente do comprometimento afetivo organizacional. O quarto e último estudo tem o seu foco na relação entre o comprometimento afetivo e o entrincheiramento organizacionais e a saída da organização à luz de percepções dos indivíduos sobre suas alternativas de recolocação no mercado. Para tal, é proposto e testado um modelo de processo de saída voluntária da organização. Constatou-se que o comprometimento afetivo com a organização relaciona-se de forma positiva e relevante com a intenção de permanecer, enquanto o entrincheiramento não apresentou relação com a mesma. Ambos os construtos apresentaram relações negativas com a saída voluntária efetiva e configuraram-se como seus preditores. Ao contrário de estudos anteriores, a intenção de permanecer (ou não sair) não se configurou como preditora da saída voluntária. O conjunto de estudos faz avançar a compreensão dos elos que ligam os vínculos do trabalhador e as suas decisões em relação à organização, tema clássico da área de Comportamento Organizacional.

Palavras-Chave: Modelo; *Turnover*; Saída; Comprometimento; Entrincheiramento

SCHEIBLE, Alba Couto Falcão. Linkages to the Organization and the Voluntary Turnover Process: test of an explanatory model in an Information Technology company). 205 il. 2011. Tese (Doutorado). Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, 2011.

ABSTRACT

This paper aims to contribute to general knowledge about the turnover processes through the identification of factors that influence the decision. To achieve this overall objective a mathematical model based on the literature review was proposed and tested. This model was decomposed in four studies to allow for further detailing and elaboration. This survey was conducted in an information technology company and obtained the participation of 307 people. The first study sought to understand the relations that exist between the perception of human resource management practices with affective commitment and entrenchment in the organization. It represents a breakthrough for studies on linkages between individuals and organization through investigation of its antecedents. It was found that affective commitment relates strongly with positive perceptions of such practices, while entrenchment is also linked in a positive but in a very weak fashion. These perceptions of the practices have been found to be relevant antecedents of commitment, which is consistent with the current theories for this construct. Training and Development, as well as Stability at work were the practices that showed better adjustment in relation to expected results, affecting strongly the commitment, but not enhancing the entrenchment. The second study presents a further exploration of the commitment construct through an analysis of the relationship between commitments with multiple foci (work itself, group, leadership, career, and organization) and the intention to stay in the organization. In this field of study, there is discussion about its limitations and conceptual boundaries. It was found that the commitment to the organization, to the leadership, and to the work (Protestant Work Ethics - PWE) are relevant predictors for the intention of staying. The results show that work commitment (PWE) influences other forms of commitment except group commitment, which was not casually related to any form. The third study addresses the lack of a universal definition related to organizational commitment, which implies in difficulties for the advancement of knowledge about the construct. Its goal was to continue the revision of the construct proposed by Rodrigues (2009) by separating the continuance dimension with the concept known as entrenchment extended to the organization focus. To this end, the relationships between affective commitment and organizational behavior intentions were analyzed and compared to the relationships between organizational entrenchment and those same intentions. It was found that affective commitment to the organization has positive and relevant relationships with the intentions studied while organizational entrenchment produced relevant relationship only with intention to defend the organization. The breakdown by dimension of entrenchment, however, reveals a negative relationship between the Social Investments dimension and the two other behavioral intentions studied (stay in the organization and disposition to exert extra effort for the organization's benefit). The dimension of entrenchment called Limited Alternatives, by contrast, shows a positive (though weak) relation with the intention of

staying. This results showed that the organization entrenchment is a different construct of affective organizational commitment. Profiles were identified and characterized by the linkages studied and the result of their relationships with antecedents and consequents were adherent to those found in the literature of this knowledge field. The fourth and final study is focused on the relationship between affective commitment and organizational entrenchment and actual leaving the organization in light of perceptions of individuals about their alternatives (possibilities of mobility) in the job market. It analyzes a process model of voluntary turnover. It was found that affective commitment to the organization relates positively and relevantly with the intention of staying while the entrenchment displayed no relationship with it. Both constructs showed negative relationships with the voluntary actual departure of the organization and can be characterized as its negative predictors. Unlike previous studies, intention to stay was not found to be a predictor of voluntary turnover.

Keywords: Model – Turnover – Commitment - Entrenchment

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 –	Composição do Questionário Aplicado	25
Quadro 2 –	Técnicas Aplicadas nos Estudos	27
Quadro 3 –	Itens da Pesquisa de Clima de Dezembro 2009	33
Quadro 4 –	Comparação das Características das Amostras	35
Figura 1 –	Modelo Geral Hipotetizado	36
Figura 2 –	Modelo Hipotetizado – Estudo 1	38
Figura 3 –	Modelo Hipotetizado – Estudo 2	40
Figura 4 –	Modelo Hipotetizado – Estudo 3	41
Figura 5 –	Modelo Hipotetizado – Estudo 4	43
Quadro 5 –	Visão Histórica da Gestão de Pessoas	52
Quadro 6 –	Dimensões e Práticas Contemporâneas de Gestão de Pessoas	55
Quadro 7 –	Impacto de Práticas de RH sobre o comprometimento organizacional .	59
Figura 6 –	Modelo Hipotetizado – 1	62
Quadro 8 –	Itens sobre Práticas de Gestão de Pessoas	65
Figura 7 –	Modelo Obtido – 1	71
Figura 8 –	Modelo Obtido por Tipo de Prática	73
Figura 9 –	Inter-relações entre as cinco formas universais de comprometimento no trabalho (Morrow, 1993)	85
Figura 10 –	Modelo de Morrow (1993)	87
Figura 11 –	Modelo de Randall e Cote (1991)	88
Figura 12 –	Coeficientes de regressão dos comprometimentos testados - Carmeli e Gefen (2005)	89
Figura 13 –	Modelo de Vandenberghe <i>et al.</i> (2004)	90
Figura 14 –	Modelo Proposto – 2	92
Figura 15 –	Modelo Obtido após Testes – 2	101
Figura 16 –	Comparação entre os coeficientes do modelo obtido e os modelos anteriores	104
Quadro 9 –	Definições de Comprometimento	109

Quadro 10 –	As Dimensões do Entrincheiramento Organizacional	115
Figura 17 –	Modelo Hipotetizado – 3	119
Figura 18 –	Perfis de Vínculos a serem procurados	120
Quadro 11 –	Origem dos Itens da Escala de Comprometimento - Itens Afetivos	124
Quadro 12 –	Itens da Escala de Entrincheiramento	125
Quadro 13 –	Itens da Escala de Intenções	126
Figura 19 –	Modelo Obtido – 3	132
Figura 20 –	Modelo Obtido Detalhado por Dimensões do Entrincheiramento	134
Figura 21–	Perfis de Vínculos Encontrados	135
Figura 22–	Perfis de Vínculos e Intenções	138
Quadro 14 –	Estudos X Categorias Profissionais	145
Quadro 15 –	Análise de Componentes Padrão dos Modelos de Processo de Saída	147
Quadro 16 –	Exemplos de Modelos de Processos de Saída	148
Figura 23 –	Modelo Hipotetizado – 4	156
Figura 24 –	Modelo Obtido – 4 – Saída Voluntária	168
Figura 25 –	Modelo Obtido – 4 – Remanescentes	170
Figura 26 –	Modelo Geral Obtido após Testes	175
Figura 27 –	Modelo Obtidos após Testes – Estudo 1	177
Figura 28 –	Modelo Obtidos após Testes – Estudo 2	178
Figura 29 –	Modelo Obtidos após Testes – Estudo 3	179
Figura 30 –	Modelo Obtidos após Testes – Estudo 4	181

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –	Estatística Descritiva das Variáveis do Estudo	67
Tabela 2 –	Confiabilidade das Escalas Utilizadas – Estudo 1	68
Tabela 3 –	Correlações entre Enrincheiramento, Comprometimento e Percepções sobre Práticas	69
Tabela 4 –	Correlações entre Dimensões do Enrincheiramento e Percepções sobre Práticas	70
Tabela 5 –	Correlações entre as Percepções sobre Práticas	71
Tabela 6 –	Confiabilidade das Escalas Utilizadas – Estudo 2	97
Tabela 7 –	Carga dos Fatores para os Comprometimentos Estudados	98
Tabela 8 –	Valores descritivos obtidos para Variáveis Centrais	99
Tabela 9 –	Relações entre os Comprometimentos e a Intenção de Permanecer na Organização	100
Tabela 10 –	Comparação de Índices de Ajustes dos Modelos	103
Tabela 11 –	Cargas Fatoriais das Escalas de Enrincheiramento e Comprometimento	129
Tabela 12 -	Confiabilidade das Escalas Utilizadas – Estudo 3	130
Tabela 13 –	Correlações entre Enrincheiramento, Comprometimento e Intenções .	131
Tabela 14 -	Características dos Grupos por Perfil de Vínculos	136
Tabela 15 -	Comparação de Médias da Intenções por Perfis de Vínculos	138
Tabela 16-	Análise Posterior da Intenções por Perfis de Vínculos	139
Tabela 17 –	Valores da relação Comprometimento – Intenção - Saída	154
Tabela 18 –	Confiabilidade das Escalas Utilizadas – Estudo 4	162
Tabela 19 –	Valores Descritivos das Variáveis	162
Tabela 20 –	Variáveis Centrais por Grupo	163
Tabela 21 –	Variáveis Centrais do Grupo Saída Voluntária por Natureza do Cargo	164
Tabela 22 –	Correlações entre as Variáveis Centrais (Nucleares e Secundárias) ...	166

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
2	MAPA DO CAMPO E A INSERÇÃO DESTE TRABALHO.....	17
3	O PERCURSO METODOLÓGICO.....	22
3.1	DESCRIÇÃO DO TIPO DE PESQUISA REALIZADO.....	22
3.2	INSTRUMENTOS UTILIZADOS	24
3.3	COLETA DE DADOS	26
3.4	TÉCNICAS APLICADAS	27
3.5	UNIVERSO PESQUISADO	31
4	ESTRUTURA DO TRABALHO	36
4.1	PRÁTICAS DE GESTÃO E VÍNCULOS COM A ORGANIZAÇÃO: O QUE GERA COMPROMETIMENTO E ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAIS?	37
4.2	MÚLTIPLOS COMPROMETIMENTOS: CONSTRUINDO E TESTANDO UM MODELO DE ANTECEDENTES DA INTENÇÃO DE PERMANÊNCIA NA ORGANIZAÇÃO	39
4.3	INTENÇÕES COMPORTAMENTAIS EM RELAÇÃO À ORGANIZAÇÃO: ANALISANDO OS IMPACTOS DO COMPROMETIMENTO E ENTRINCHEIRAMENTO	40
4.4	O ENTRINCHEIRAMENTO NO PROCESSO DE SAÍDA VOLUNTÁRIA DA ORGANIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI)	42
5	ESTUDOS	43
5.1	PRÁTICAS DE GESTÃO E VÍNCULOS COM A ORGANIZAÇÃO: O QUE GERA COMPROMETIMENTO E ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAIS?	43
5.2	MÚLTIPLOS COMPROMETIMENTOS – CONSTRUINDO E TESTANDO UM MODELO DE ANTECEDENTES DA INTENÇÃO DE PERMANÊNCIA NA ORGANIZAÇÃO	76
5.3	INTENÇÕES COMPORTAMENTAIS EM RELAÇÃO À ORGANIZAÇÃO: ANALISANDO OS IMPACTOS DO COMPROMETIMENTO E ENTRINCHEIRAMENTO	106
5.4	O ENTRINCHEIRAMENTO NO PROCESSO DE SAÍDA VOLUNTÁRIA DA ORGANIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI)	142
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	174
	REFERÊNCIAS	184
	APÊNDICES	195

1 INTRODUÇÃO

O potencial de impacto da saída de colaboradores, crítico para a efetividade das organizações, é apresentado como a justificativa para a necessidade de entender este comportamento. Para tal, o uso de modelos é aplicado, pois eles podem auxiliar na previsão e prevenção deste fenômeno, apesar das complexidades contextuais, relacionais e epistemológicas que o cercam. Mesmo em um cenário de empregados virtuais, as organizações deles necessitam como força de trabalho. Por isso, o processo de saída voluntária das organizações tem sido extensivamente estudado e pesquisado. Metas-análises destes estudos indicam que diversos fatores estão relacionados com a decisão de sair da organização, entre elas: idade, gênero, nível educacional e comprometimento organizacional (STEEL e LOONSBURY, 2009; COHEN, 1993; ARNOLD e FELDMAN, 1982).

A saída de empregados pode afetar não apenas uma organização em particular, mas também pode produzir efeitos na vida dos indivíduos, e até na sociedade. Estes efeitos podem ser negativos ou positivos. Portanto, o entendimento dos processos de saída nas organizações é importante, por permitir lidar de forma mais adequada com tais efeitos (MOBLEY *et al.*, 1977 apud MORRELL *et al.*, 2001). Este entendimento pode contribuir para a definição de estratégias para planejar, controlar e mitigar seu potencial efeito negativo sobre o desempenho organizacional. Price (2000) acrescenta que estas estratégias são mais benéficas às organizações quando centradas na retenção dos bons empregados. Neste contexto, este trabalho tem como objetivo geral a obtenção de um modelo matemático para descrever a relação entre vínculos com a organização e permanência (ou não saída) na mesma, contribuindo para aprimorar o conhecimento sobre os processos de saída dos empregados nas organizações através da identificação de fatores que influenciam esta decisão.

Goldmann (1978, p.3) afirma que: “o pensamento humano em geral e, implicitamente, o conhecimento científico que é um seu aspecto particular, estão estreitamente ligados às condutas humanas e às ações do homem no meio ambiente”. À luz deste autor, analisando-se a trajetória caracterizada por grandes mudanças do mundo do trabalho, pode-se entender porque o processo de saída da

organização abunda em modelos, pois estes tentam capturar este fenômeno, que também muda na medida em que se altera o ambiente onde estão as pessoas que o vivenciam, pois o todo comportamento humano está imbricado nos tecidos sociais em que ocorre, que é dinâmico, mutante.

A saída da organização como enfocada neste trabalho refere-se ao término voluntário da relação de afiliação com a organização levado a cabo pelo empregado. Esta saída tem sido investigada para que seja possível identificar fatores ou estados psicológicos que a precedem, pois quando genuinamente voluntária representa o exercício de uma escolha que é fruto de um processo de decisão. Desta forma, diversos modelos descrevem o fenômeno como iniciado a partir de disposições afetivas, que produzem intenções que podem levar a saída (STEEL e LOUNSBURY, 2009). No entanto, apesar destes modelos possuírem poder preditivo sobre a saída em si, não conseguem explicar tão bem o processo decisório que nela culmina. Vale ressaltar que estes modelos têm como objetivo prever a saída através do entendimento dos fatores que a antecedem. Fatores estes que são vistos como resultado das interações entre o indivíduo e seu ambiente de trabalho, assim como fatores externos que advém do ambiente pessoal ou do mercado.

Existem duas tradições no campo de estudo da saída das organizações: uma denominada escola do mercado do trabalho e outra a escola psicológica. Esta divisão fornece uma maneira de organizar a literatura sobre a saída dos empregados das organizações e dá ênfase às diferenças de suas abordagens, embora as duas apresentem corpo significativo de pesquisas e contribuam efetivamente para o entendimento do fenômeno. A escola do mercado de trabalho enfoca fatores que produzem explicações econômicas como oferta e demanda do mercado, disponibilidade de vagas e oportunidades de trabalho, e escolhas racionais ligadas a questões econômicas. Já a escola psicológica, aonde se insere este estudo, preocupa-se com fatores ligados a estados psicológicos que podem afetar os fatores estudados pela escola do mercado.

Na literatura sobre rotatividade, um dos fatores que é apontado sistemática e consistentemente como influente no processo de saída é o comprometimento com a organização. Por outro lado, na literatura do comprometimento, ele tem sido consistentemente apontado com um fator

influenciador da permanência na organização ao ponto de ter sido descrito sob esta ótica em diversos trabalhos (MOWDAY *et al.*, 1982; MEYER *et al.*, 1996, 2001; BECKER, 1960). O trabalhador comprometido permaneceria na organização porque dela gosta e deseja manter sua afiliação ou porque precisa manter o vínculo por motivos como investimentos realizados, remuneração, benefícios, dentre outros. Estudos mais recentes (SOLINGER *et al.*, 2008; MENEZES, 2008; COOPER-HAKIM & VISWESVARAN, 2005), entretanto, defendem a idéia de que comprometimento organizacional e a permanência na organização são fenômenos distintos.

De acordo com Morrell *et al.* (2001), o poder da escola psicológica está parcialmente em sua possibilidade de incorporar novos fatores, inclusive àqueles da escola do mercado. No entanto, estes mesmos autores criticam a ênfase em fatores afetivos, como comprometimento, deixando fatores instrumentais em segundo plano. Neste sentido, o presente trabalho incorpora o entrincheiramento organizacional como um fator psicológico de natureza instrumental. O conceito de entrincheiramento advém de uma proposta de revisão do construto do comprometimento feita por Bastos *et al.* (2008a) e Rodrigues (2009). Esta revisão se respalda nos resultados não congruentes entre o comprometimento afetivo e comprometimento de continuação (ou instrumental). De acordo com esta proposta, a dimensão instrumental do comprometimento é um construto à parte, o entrincheiramento. Sendo assim, torna-se relevante a inserção do entrincheiramento no estudo dos processos de saída da organização, pois este vínculo psicológico pode se constituir em um fator importante para o este processo.

Conforme Steel e Lounsbury (2009), muitas revisões tem sido conduzidas sobre o conhecimento teórico e empírico produzido sobre saída da organização. No entanto, os resultados tem se mantido consistentes de uma forma geral, com os trabalhos mais recentes aprimorando as conclusões prévias, e apontando novos rumos para esta área. Isso também é realidade no tocante aos trabalhos que propõe modelos explicativos para o processo de saída da organização. Algumas das principais questões teóricas desta literatura são: (1) “Quais são os fatores determinantes para estas intenções?”; (2) “Quais fatores podem ter um impacto adicional ou independente na decisão de saída?”; (3) “Qual é a relação entre intenção de saída (ou permanência) e a saída efetiva (ou permanência efetiva)?”.

Este trabalho pretende somar ao corpo de conhecimento da área ao investigar respostas para estas perguntas em quatro estudos empíricos, que correspondem aos seus objetivos específicos. A formatação de apresentação escolhida representa uma inovação porque privilegia uma divisão em artigos. Esta opção implica na fragmentação da revisão teórica e dos achados, bem como da análise e discussão. Ao mesmo tempo, as partes introdutórias e as considerações finais tem o propósito de prover a aglutinação necessária a uma visão do todo, realizando a articulação entre as partes. Assim, o presente estudo constitui-se de uma seção inicial, que contém uma abordagem introdutória conceitual, apresentando o tema e as justificativas da pesquisa, e cinco seções descritas a seguir.

A segunda seção compreende uma visão da literatura sobre processos de saída das organizações e comprometimento no trabalho, estabelecendo a ligação desta com o presente trabalho. A terceira seção está dividida em cinco partes, que remetem ao percurso metodológico escolhido e aplicado nos quatro estudos empíricos: a descrição do tipo de pesquisa, na primeira parte; os procedimentos de coleta de dados aplicados, na segunda parte; o universo pesquisado (ou a organização alvo) é apresentado, na terceira parte; os instrumentos utilizados; e, por fim, as técnicas de análise aplicadas para obtenção dos resultados da pesquisa na quinta e última parte.

A quarta seção descreve a estrutura do trabalho, apresentando como o objetivo geral foi decomposto em quatro objetivos específicos, que são respectivamente endereçados por estudos empíricos. A quinta seção divide-se em quatro partes, que correspondem aos quatro estudos empíricos. Cada um destes estudos é um artigo com estrutura completa. Somente as referências estão aglutinadas no final da tese e a numeração de elementos (quadros, tabelas, figuras) foi mantida geral a fim de facilitar a leitura desta tese.

Na sexta seção, estão as considerações gerais desta pesquisa, que sintetiza os resultados encontrados. Também são apresentadas as limitações, contribuições e recomendações para pesquisas futuras no assunto. Ao final, estão as referências bibliográficas e os anexos, entre eles, o questionário utilizado.

2 MAPA DO CAMPO E A INSERÇÃO DESTE TRABALHO

Esta seção apresenta uma visão do estado da arte na pesquisa sobre processos de saída da organização e comprometimento no trabalho, mostrando como o presente trabalho remete à teoria destes.

O corpo de literatura devotado a entender o processo de saída voluntária (ou não permanência) é extenso e tem sido alvo de constante revisão desde os trabalhos iniciais realizados na década de 50 até os dias atuais. Estas revisões mais têm servido para validar conclusões anteriores do que apontar para novos caminhos e tem focado mais nas questões empíricas do que nas teóricas (STEEL e LOUNSBURY, 2009). A pesquisa dos modelos de processo de saída tem também se debruçado sobre grupos específicos de indivíduos como forma de reduzir a complexidade do fenômeno. Se por um lado esta estratégia produz resultados mais claros e relevantes, por outro explica a dificuldade de obtenção de um consenso sobre um modelo universal. Modelos que tem como pretensão ser universais precisam ser mais simples em sua formulação a fim de viabilizar sua aplicabilidade irrestrita. Desta forma, os modelos mais populares neste campo de pesquisa tem sido os modais, que tentam capturar e representar os fatores mais típicos envolvidos no processo.

De acordo com Steel e Lounsbury (2009), a teoria que embasa os modelos também é variada. Em 1958, March e Simon propuseram o primeiro modelo assim como a primeira teoria para este processo – Teoria da Decisão Gerencial. Para eles, o processo decisório resulta da comparação entre o desejo de sair e a percepção da facilidade de sair. Esta decisão é tomada de forma sistemática e organizada. Muitos modelos importantes, como o de Mobley *et al.* (1977) representam uma evolução deste trabalho seminal. O modelo de Mobley *et al.* (1977) procura detalhar os passos cognitivos que levam a decisão de sair, tendo como base a Teoria da Ação Racional. Os modelos anteriores enquadram-se na Escola Psicológica e focam nos empregados. Eles representam extrapolações da teoria de processo decisório, como a maioria dos modelos que os seguiram, como os de Steel (2002) e Lee e Mitchell (1994), que representam o processo decisório como não linear. Modelos que seguem a Escola do Mercado também foram

propostos. Eles procuram explicar a saída da organização sob o prisma da Economia. Exemplos desta categoria de modelos são: Holt e David (1966), Kirschenbaum e Weisberg (1994), Kirschenbaum e Mano-Negrin (1999). Este trabalho, no entanto, não se insere nesta escola. Portanto, apesar da relevância, estes modelos não serão apresentados neste trabalho.

Steel e Lounsbury (2009) decompõem os modelos de processo de saída em mecanismos nucleares e os secundários. Os mecanismos nucleares são os construtos utilizados consistentemente nos modelos (independentemente do tipo), como por exemplo, atitudes afetivas (como o comprometimento e envolvimento), intenções (de permanecer/ de sair), percepções de posicionamento em relação ao mercado (empregabilidade, mobilidade percebida) e indicadores de mercado (como taxa de desemprego, salário médio, etc.). Os mecanismos secundários podem ser fatores pessoais, ligados ao emprego e a organização ou ligados às conseqüências percebidas da saída ou ainda fatores inerentes ao processo de decisão em si.

Para Price (2001), os modelos são compostos de variáveis exógenas e endógenas. Nesta categorização ele procura unir elementos tanto da escola psicológica quanto da escola do mercado. Variáveis exógenas se dividem em ambientais, individuais e estruturais. Constituem exemplos de variáveis exógenas incluídas no presente trabalho: percepção de alternativas no mercado de trabalho; idade, escolaridade, tempo na organização, natureza do cargo; e percepção das práticas de recursos humanos. As variáveis endógenas investigadas são comprometimento com diversos focos intra- organizacionais, entrincheiramento e intenções de comportamento comprometido (de permanecer, de defender a organização, de exercer esforço extra).

Comprometimento com a organização tem sido apontado com um mecanismo nuclear (ou variável endógena) dos modelos de processo de saída tanto na literatura sobre saída nas organizações (“*turnover*”) como na literatura do comprometimento. Em suas formulação, Mowday *et al.* (1982) apontam como um dos fatores característicos do comprometimento “um forte desejo de continuar a fazer parte da organização”. No entanto, estudos mais atuais (SOLINGER *et al.*, 2008; MENEZES, 2009) dão conta de que intenção de permanência não pertence à estrutura fatorial do construto. Ter intenções de permanecer não necessariamente resulta em comportamento comprometido, sendo possível que o trabalhador ser

comprometido, mas não deseje permanecer. Da mesma forma, permanecer na organização por não ter alternativas ou por não desejar enfrentar sacrifícios pessoais e profissionais também não representa comportamento comprometimento. Esta permanência se deve mais a uma relação instrumental, que nesta pesquisa é denominada de Entrincheiramento, consistindo em outro mecanismo nuclear aqui enfocado. Face ao exposto, é necessária uma breve revisão do campo destes construtos a fim de melhor contextualizar os mecanismos enfocados que é feita a seguir.

Bastos (1996) afirma que, a partir dos anos oitenta, a pesquisa acadêmica sobre comportamento humano no trabalho passou a se interessar cada vez mais pelo comprometimento, diminuindo gradativamente o número de estudos sobre satisfação, motivação e clima organizacional. A razão deste novo enfoque é que comprometimento é um vínculo mais profundo do indivíduo com o seu trabalho; ele se desenvolve lentamente, sendo mais estável ao longo do tempo; portanto, sofre menos o efeito de aspectos circunstanciais. A satisfação é mais instável, transitória, cresce ou diminui com maior velocidade, reproduzindo condições de trabalho momentâneas. Assim, para explicar a qualidade do desempenho, a saída ou permanência no emprego e, mesmo, aspectos como o fortalecimento e efetividade organizacionais, o conhecimento do nível de comprometimento revela-se mais útil do que as medidas de satisfação. Neste trabalho, adotar-se-á este significado de comprometimento referente ao conjunto de sentimentos e ações do indivíduo em relação à organização onde ele está inserido, o qual influencia a sua permanência na mesma.

Conforme assinala Bastos (1994), existem múltiplos aspectos do contexto de trabalho que podem ser alvos (e o são, normalmente) de vínculos estabelecidos pelo trabalhador. Tal tipologia deixa explícito que não existe uma única fonte de apego em relação ao trabalho, e que múltiplos apegos podem aumentar a força do vínculo que o trabalhador apresenta em relação ao trabalho. Dentro desta concepção, diversifica-se o estudo sobre comprometimento, o qual passa a fazer distinção entre seus focos e bases (BECKER, 1992).

Os focos, que se constituem os alvos deste vínculo dos trabalhadores, podem ser a organização, a carreira, o sindicato, os valores, os objetivos organizacionais, o trabalho, etc. Dentro de cada foco, existem abordagens

diferenciadas quanto às bases, ou seja, a natureza ou os motivos que levam ao comprometimento. Meyer e Allen (1991, 1997) articularam três bases de comprometimento organizacional: comprometimento afetivo que denota uma identificação e um envolvimento do empregado com determinada organização e que se baseia em conceitos advindos do trabalho de Mowday, Porter e Steers de 1979; comprometimento instrumental (“*side-bets*”), advindo de Becker (1960) que está associado à perda de valores com a saída do empregado da empresa; comprometimento normativo, reportado aos trabalhos de Wiener (1982) que denota boa vontade do empregado em permanecer na organização em virtude de um senso de obrigação moral para com a mesma.

Meyer *et al.* (1991, 1997, 2001) sugerem que os pesquisadores podem entender melhor as relações dos empregados com as organizações, analisando todos os três componentes simultaneamente. Por causa da distinção conceptual entre os três componentes de comprometimento, eles também sugeriram que os comprometimentos afetivo, normativo e instrumental devam evoluir de diferentes causas, e, portanto, devam resultar em diferentes conseqüências atitudinais e comportamentais. Estes autores afirmam que os sentimentos de querer fazer parte e sentir-se obrigado a fazer podem não ser totalmente independentes. Entretanto, apontam diferenças quanto às conseqüências; os efeitos do comprometimento normativo teriam duração mais curta do que os advindos do comprometimento afetivo (tempo para pagamento da dívida). Meyer *et al.* (2002), encontraram uma correlação substancial entre os dois tipos (0,63), atestando uma “sobreposição considerável” entre ambos. Desta forma, o comprometimento normativo não foi focado neste trabalho. Morrow (1993) reforçou a decisão de retirar a dimensão normativa deste estudo ao afirmar que as correlações mais fortes entre comprometimento e seus conseqüentes são obtidas quando se utiliza o comprometimento afetivo. Ela também acrescenta que o comprometimento normativo apresenta correlações mais fracas e o comprometimento instrumental possui correlações não significativas ou negativas com estes resultados desejados.

Pesquisadores brasileiros vem analisando questões conceituais e a dinâmica do vínculo entre trabalhador e organização através de diversos trabalhos (BASTOS *et al.*, 2008; MENEZES, 2009; RODRIGUES, 2009). Uma das questões enfocadas diz respeito à reestruturação do construto do comprometimento através

da proposição de que existe um vínculo mais apropriado para prever a permanência por necessidade do que o comprometimento instrumental (ou de continuação). Trata-se do entrincheiramento, que foi inicialmente definido no campo das carreiras por Carson, Carson e Bedeian (1995) e que estes pesquisadores estenderam para o foco organizacional. O presente estudo se integra e dá continuidade a estes trabalhos ao analisar o papel do entrincheiramento como mecanismo nuclear no modelo de processo de saída da organização.

Inicialmente proposto por Mowday *et al.* (1982) como a fase final do comprometimento, Entrincheiramento refere-se a uma continuação por falta de opções, ou pela percepção de perda de investimentos ou de um preço emocional a pagar muito alto (CARSON *et al.*, 1995). Comprometimento, por outro lado, está ligado à consistência de linha de ação por rejeição de outras opções possíveis (BASTOS, 1994). Bastos *et al.* (2008b) e Rodrigues (2009) identificam três dimensões para o entrincheiramento: 1) ajustamentos à posição social, que refere-se aos investimentos do indivíduo para adaptação e bom desempenho na organização e na função em que se encontra; 2) arranjos burocráticos impessoais, que diz respeito aos benefícios que seriam perdidos caso o sujeito saia da organização; 3) limitação de alternativas, que está relacionada com a percepção das alternativas de emprego disponíveis para o indivíduo no mercado.

Segundo Rodrigues (2009), o Entrincheiramento se sobrepõe conceitualmente ao comprometimento de continuação definido por Meyer e Allen (1991), e se constitui em uma das atitudes preponderantes para a intenção de permanência na organização. Esta permanência viria não do desejo de permanência, mas pela percepção da dificuldade de saída e das perdas que dela adviriam. Meyer *et al.* (1989) alertaram que o comprometimento de continuação apresenta resultados dissonantes do comprometimento afetivo em relação a consequentes desejados. Carson & Carson (1997), no entanto, propõem que indivíduos entrincheirados podem contribuir positivamente para a organização. A chave para tal estaria em sua satisfação. Se insatisfeitos, buscam comportamentos negativos. Se satisfeitos, tendem a realizar novos investimentos. E isso contribuiria para reduzir a rotatividade na organização. O presente estudo traz evidências adicionais de validade discriminante entre estes dois construtos, contribuindo para melhor delineamento conceitual dos mesmos.

3 O PERCURSO METODOLÓGICO

Esta seção apresenta as decisões metodológicas aplicadas a este trabalho. Ela se divide em quatro partes distintas. Inicialmente, é descrito o tipo de pesquisa realizada com profissionais que trabalham em uma empresa de tecnologia da informação; na segunda parte, apresentam-se os instrumentos utilizados; a seguir, na terceira parte, descreve-se a coleta de dados; na quarta parte, são explicadas técnicas utilizadas para análise dos dados; na quinta e última parte, mostra-se o contexto da pesquisa, através da caracterização do universo pesquisado (organização alvo) e da amostra coletada.

3.1 DESCRIÇÃO DO TIPO DE PESQUISA REALIZADO

Quanto ao objeto e aos procedimentos, esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de campo de corte transversal, pois a coleta dos dados foi efetuada em uma organização de tecnologia da informação. Os estudos de campos são desenvolvidos principalmente nas Ciências Sociais, onde se insere o comportamento organizacional. Este tipo de estudo, de um modo geral, “não tem como objetivo produzir ou reproduzir os fenômenos estudados” (ANDRADE, 1998). De acordo com Lakatos e Marconi (1995), uma pesquisa de campo tem como característica principal o levantamento de dados, que é realizado diretamente no campo de estudo a partir de fontes primárias. O presente estudo tem um viés exploratório, pois enfoca questões que ainda não se cristalizaram suficientemente no campo de estudo, especificamente o conceito de entrincheiramento. Em outras palavras, este trabalho colabora para entender melhor esta variável de estudo tal como se apresenta, seu significado e o contexto onde ela se insere.

Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa que busca obter um modelo matemático para descrever a relação entre vínculos com a organização e permanência (ou não saída) na mesma, identificando as relações causais entre variáveis relevantes para o processo de saída dos indivíduos das organizações em que trabalham. Para tal, constrói e testa um modelo empírico de relações entre

antecedentes e consequentes. Não se constitui em um experimento porque não há manipulação destas variáveis. Foi utilizado o delineamento padrão dos estudos conduzidos sobre modelos de processos de saída e comprometimento no trabalho para criar o modelo proposto, a fim de obter validade externa.

Foi escolhido um caso ilustrativo para teste do modelo proposto. De acordo com Tull (1976), o estudo de caso refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular. Já Bonoma (1985) o caracteriza como a descrição de uma situação gerencial. Para Yin (1989), ele consiste em uma investigação empírica debruçada sobre um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, cuja fronteira entre com o contexto e o fenômeno não pode ser indubitavelmente definida. Yin (1989) afirma que o estudo de caso é um método válido para as Ciências Sociais podendo ser muito bem aplicado a questões explicativas.

A escolha deste método segue as orientações de Yin (1989), que preconiza ser este método preferencial para o estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível a observação direta e entrevistas, gerando evidências diversas. Bonoma (1985) também o indica para observação de fenômenos complexos e amplos que não podem ser estudados fora do contexto em que ocorrem, o que se aplica no objeto deste estudo. Sendo assim, estudo deste caso ilustrativo visa capturar evidências sobre o fenômeno para descrevê-lo, classificá-lo, desenvolver teorias a partir do mesmo e testá-las. O modelo aqui proposto e testado pode ser aplicado a outros casos porque ele parte de uma teoria geral, e não se atém à especificidades pertinentes exclusivamente ao caso ilustrativo. Ou seja, utiliza o caso ilustrativo como exemplo para cumprir os objetivos deste trabalho. Uma dimensão do estudo de caso envolveu observar e identificar na organização fatores e práticas que estivessem relacionados ao comprometimento de seus colaboradores.

O universo alvo está representado em uma empresa profissional de serviços de Tecnologia da Informação (TI). É possível definir profissionais de TI como pessoas que estão engajadas em atividades diretas que tem como fim sistemas computadorizados, sejam estas relacionadas aos equipamentos (*hardware*) ou com os programas (*software*) que os fazem funcionar.

A amostra do trabalho foi selecionada em uma abordagem não probabilística, de conveniência, já que são os indivíduos da população tiveram as mesmas chances de participar da amostra. Sendo assim, esta amostra pode não representar perfeitamente a população. Ou seja, a utilização da amostra implica na aceitação de uma margem de erro, o erro amostral (REA e PARKER, 2000). Composta por 307 respondentes, a amostra obtida corresponde a 25,6% do universo pesquisado.

De acordo com Morrell *et al.* (2001), a escolha da unidade de análise do processo de saída da organização deve ser feita com cuidado, para que seja possível diferenciar as saídas voluntárias das involuntárias. A utilização desta estratégia se justifica na necessidade de analisar em profundidade a saída da organização e seus determinantes, incluindo políticas de gestão. Para tal, muitas variáveis precisam ser controladas. Ao não se trabalhar com diferentes profissões, em diferentes empresas, com diferentes processos de trabalho e modelos de gestão, a complexidade é reduzida. Vale ressaltar que, embora introduza um grau de homogeneidade na amostra, esta é a estratégia mais comum nos estudos dos processos de saída (vide Quadro 1).

3.2 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

O instrumento de coleta de dados utilizado neste estudo foi um questionário composto de escalas do tipo Likert e perguntas. O questionário aplicado, que contém os 137 itens utilizados nesta pesquisa, encontra-se disponível no Apêndice A. Ele é composto por seis partes detalhadas a seguir no Quadro 1.

Construto/ Tipo de Dado	Qtd.	Formato	Tipo	Autores
Trajectoria Ocupacional e emprego atual	10	Perguntas	Abertas e fechadas	Não aplicável
Percepção das práticas de gestão de pessoas da organização	9	Itens - perspectiva direta	Likert	Grupo de Pesquisa ISP/ BA
	11	Itens - perspectiva comparativa		
Percepção de mobilidade do indivíduo frente às alternativas no mercado	12	Itens (afirmações)	Likert	Grupo de Pesquisa ISP/ BA
Comprometimento afetivo com a organização	10	Itens (afirmações)	Likert	Bastos <i>et al.</i> (2008a)
Construto/ Tipo de Dado	Qtd.	Formato	Tipo	Autores
Comprometimento afetivo com o trabalho	8	Itens (afirmações)	Likert	Fink (1992)
Comprometimento com a carreira	8	Itens (afirmações)	Likert	Carson e Bedeian (1994)
Comprometimento com a Liderança	11	Itens (afirmações)	Likert	Escala LMX de Liden e Maslyn (1998)
Comprometimento com o grupo	6	Itens (afirmações)	Likert	Fink (1992)
Entrincheiramento organizacional	22	Itens (afirmações)	Likert	Rodrigues (2009) e Bastos <i>et al.</i> (2008b)
Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional	7	Itens - Intenção de Permanência	Likert	Menezes (2006)
	7	Itens - Intenção de Defesa		
	8	Itens - Intenção de Esforço Extra		
Dados demográficos	8	Perguntas	Abertas e fechadas	Grupo de Pesquisa ISP/ BA

Quadro 1 – Composição do Questionário Aplicado

As escalas Likert aplicadas variaram de 1 (um) a 6 (seis), perfazendo um total de seis pontos, referentes respectivamente aos seguintes enunciados: (1) Discordo Totalmente; (2) Discordo Muito; (3) Discordo pouco; (4) Concordo pouco; (5) Concordo Muito; e (6) Concordo Totalmente. O item nulo (nem a favor, nem

contra) foi retirado. Dados demográficos e funcionais foram obtidos através de perguntas. As razões da escolha deste tipo de instrumento de coleta residem na sua adequação aos objetivos desta pesquisa, possibilidade de aplicação simultânea, e comparabilidade entre as respostas. Após sua elaboração, o questionário foi disponibilizado eletronicamente via *internet*.

3.3 COLETA DE DADOS

Os procedimentos e ferramentas para a coleta de dados, assim como o tratamento e verificação dos dados para eliminação de dados espúrios, estão descritos mais detalhadamente em cada um dos artigos que compõem este trabalho.

Para aplicação do questionário foi utilizado um sistema de questionário eletrônico via *internet*. Tal procedimento possibilitou a participação de pessoas de fora da sede da empresa, tornando o processo de coleta mais ágil e potencializando a participação para todas as unidades da empresa e para os colaboradores alocados em clientes. Outra razão para esta tática foi o fato do questionário ser longo e exigir boa vontade por parte dos respondentes. Por tratar-se de pessoas do meio da informática, o fato de utilizar uma mídia automatizada serviria de motivação.

A Diretoria da empresa apoiou a iniciativa, emitindo um comunicado, e encorajando a participação. No entanto, esta comunicação foi restrita somente no âmbito de uma parte da empresa. Posteriormente, mensagens eletrônicas foram enviadas como reforço. Apesar disso, houve participação de outras partes da empresa, cuja comunicação foi feita pessoalmente por esta pesquisadora. Provavelmente, o tamanho do questionário e o seu teor inibiram alguns participantes potenciais. Considerando-se os aproximadamente 1200 indivíduos que receberam a comunicação, a amostra é suficiente e significativa, visto que para um erro amostral de 5% e nível de confiança de 95%, seria necessária a participação de 292 indivíduos, e 307 participaram.

Após a coleta dos dados, buscou-se testar as hipóteses sobre as relações entre comprometimento no trabalho, e permanência estabelecidas no modelo proposto, utilizando indicadores obtidos na aplicação de questionário e da pesquisa

documental em entrevistas de desligamento conduzidas na organização alvo. A seguir foram elaboradas as análises, interpretações e conclusões.

3.4 TÉCNICAS APLICADAS

Inicialmente, realizou-se uma pesquisa bibliográfica sobre comprometimento no trabalho, e sobre fator humano e permanência nas organizações, especialmente no tocante a modelos pré-existentes sobre os processos de saída. Tal pesquisa viabilizou o conhecimento sobre o estado da arte nos tópicos abordados, situação atual, principais trabalhos já realizados e idéias dominantes em diversas correntes de pesquisadores. A partir dela, foi possível estabelecer um modelo teórico geral de referência e identificar instrumentos já validados. No intuito de reduzir a complexidade do modelo proposto, aprofundar a investigação e a melhorar a compreensão dos resultados, o modelo foi dividido em quatro partes, sendo cada uma delas objeto de um artigo empírico. No Quadro 2 abaixo, estão sintetizadas as técnicas de análise aplicadas em cada um destes artigos, que são descritas a seguir.

Técnica de Análise	Estudo I	Estudo II	Estudo III	Estudo IV
Estudo Correlacional (Pearson)	X	X	X	X
Comparação de Médias com teste de variância (ANOVA)	X	X	X	X
Análise de Regressão Linear Múltipla	X	X	X	X
Análise de Caminhos	X			
Análise Posterior (<i>Post Hoc</i>)			X	
Estatística Descritiva	X	X	X	X

Quadro 2 – Técnicas Aplicadas nos Estudos

Para o estudo de relacionamento entre as variáveis em todos os estudos que compõem esta tese, foi utilizado o coeficiente de Pearson. O coeficiente de correlação linear de Pearson é uma medida utilizada para determinar a relação linear entre duas variáveis X e Y. O valor desta relação, chamado colinearidade, está

sempre está entre -1 e 1 . Quanto mais próximo de 1 e -1 , maior é a tendência de relação linear positiva e negativa, e quando estiver próximo de zero indica ausência de correlação linear entre as variáveis (DANCEY e REIDY, 2006).

Quando o coeficiente de correlação linear de Pearson não era adequado para investigar a relação linear entre a variável dependente e variáveis independentes qualitativas, foi usada a comparação de médias. A fim de comprovar a relevância das diferenças foi estudada a razão “F” e do nível de significância (ρ). Na análise detalhada das diferenças entre as também foi utilizada análise posterior, aplicando o teste de Games-Howell, que não usa como premissa a homogeneidade da variância das variáveis estudadas.

Após o estudo do relacionamento e da determinação da possível existência de multicolinearidade, foi iniciada a construção do modelo. Muitas vezes, as variáveis independentes estão correlacionadas entre elas mesmas. Este quadro é denominado multicolinearidade e pode ser prejudicial para a aplicabilidade da regressão múltipla caso ela ocorra em alto grau, isto é, quando duas variáveis independentes estão altamente correlacionadas (HAIR *et al.*, 1998).

Com a finalidade de atingir o objetivo principal deste trabalho, que é a obtenção de um modelo matemático para descrever a relação entre vínculos com a organização e permanência (ou não saída) na mesma, foi estudada a teoria de regressão linear múltipla e técnicas necessárias para a obtenção deste modelo. Para estudar as variáveis candidatas pré-selecionadas para participar da construção do modelo de regressão linear múltipla foram utilizadas a análise de correlação e a técnica de seleção de variáveis *Stepwise*, que executa diversos métodos de seleção das variáveis (Geral, *Forward* e *Backward*) e aponta o conjunto mais adequado.

A análise de regressão é utilizada para identificar as relações entre um resultado (a variável dependente) e uma ou mais variáveis (as variáveis independentes) que contribuem para ele, com o objetivo de estimar e/ou prever a média populacional ou valor médio da variável dependente. A análise de regressão múltipla é a técnica estatística mais utilizada na elaboração de modelos aplicáveis a tomada de decisão no mundo dos negócios, tendo “usos dos mais gerais aos mais específicos” (HAIR *et al.*, 1998).

Para Aiken *et al.* (2003), um modelo de regressão múltipla geral, com p variáveis independentes (ou regressoras), é representado por uma equação que sumariza a relação entre as variáveis. Esta equação permite ao investigador estimar respostas para valores dados de variáveis preditoras. O coeficiente de determinação, R^2 , mede o quanto a variabilidade total dos dados é explicada pelo modelo de regressão. Quanto maior R^2 , mais a variação total de Y é reduzida pela introdução das variáveis independentes. Para a regressão linear múltipla, o coeficiente de determinação R^2 tende a aumentar à medida que mais variáveis independentes são adicionadas no modelo. Este fato leva a um coeficiente que não mede mais a real explicação da variável independente Y .

Quando se deseja comparar diferentes modelos, muitos autores preferem usar o coeficiente de determinação ajustado, com um ajuste realizado para os correspondentes graus de liberdade da soma do quadrado do erro e da soma do quadrado total (HAIR *et al.*, 1998). O estudo do relacionamento entre um conjunto de variáveis pode ser conduzido através de diversas técnicas, entre elas o coeficiente de correlação de Pearson e a Análise de Regressão.

A regressão e a correlação estão relacionadas, porém são conceitualmente distintas. O coeficiente de correlação mede a intensidade da associação linear entre duas variáveis aleatórias, enquanto a regressão tenta estimar ou prever o valor médio de uma variável aleatória com base nos valores fixados de outras variáveis. A análise de correlação trata duas variáveis simetricamente, não fazendo diferença entre variável dependente (efeito) e independente (causa), supondo as duas aleatórias. Já na regressão a variável dependente é supostamente estatística, aleatória ou estocástica (GUJARATI, 2000). Resumindo, a regressão mostra como as variáveis estão relacionadas (causa-efeito) e a correlação mostra a força desta relação.

Independentemente da questão de multicolinearidade, para fazer boas previsões o pesquisador precisa confiar na natureza e na força do relacionamento global mapeado. Isso irá derivar de uma fundamentação teórica, e/ou conhecimento profundo do objeto pesquisado. Quando o relacionamento entre as variáveis independentes se mantém, as previsões são corretas até mesmo fora da amostra (JUDGE *et al.*, 1988 apud GAZOLA, 2002). Quando a multicolinearidade, é uma característica da população, a estrutura permanece de amostra para amostra, pode-

se usar a equação de regressão estimada para fazer inferências sobre a função resposta ou predições de novas observações (NETER *et al.*, 1996 apud GAZOLA, 2002).

Para conduzir uma análise multivariada é necessário possuir uma visão crítica das características das variáveis envolvidas e das relações entre elas. Para Hair *et al.* (1998, p.52), este conhecimento “pode ajudar incrivelmente na especificação e no refinamento do modelo multivariado”. Barbosa (2001) afirma que: “Modelagem é uma investigação matemática, pois ela se dá por meio de conceitos, idéias e algoritmos. [...] É a busca, seleção, organização e manipulação de informações. É uma atividade que não conhece procedimentos a priori, podendo comportar a intuição e as estratégias informais”. Desta forma, a teoria é o ponto de partida para a seleção das variáveis candidatas para descrever, controlar ou prever a variável dependente. No entanto, esta seleção também está condicionada aos dados disponíveis ou coletáveis. Modelos de regressão com grande quantidade de variáveis independentes são caros, assim como demandam uma sofisticação analítica crescente. Então, deve-se possuir uma ótica reducionista, procurando o menor conjunto de variáveis independentes que melhor explique a variável dependente.

Outra técnica utilizada neste trabalho foi a Análise de Caminhos. A Análise de Caminhos é um tipo de análise de regressão onde todas as relações são estimadas simultaneamente. De acordo com Hair *et al.* (1998), a Análise de Caminhos utiliza uma matriz de correlações ou covariâncias para calcular a força das relações entre as variáveis. Assim, relação entre duas variáveis é influenciada por todas suas relações com outras variáveis. Isso possibilita que esta técnica determine as relações causais com base apenas nas correlações entre as variáveis e o modelo hipotetizado. Esta técnica foi aplicada no Estudo 1 para mapear as relações causais entre os diversas facetas de comprometimentos enfocados.

Bourdieu *et al.* (2004) nos alertam de que mesmo técnicas como a análise multivariada de dados devem ser submetidas à interrogação epistemológica. Para tal, é preciso estabelecer conhecimento consciente e claro sobre as teorias do fato social implicadas nestes procedimentos, ou seja, construir um modelo de análise a partir de hipóteses que permitam selecionar e definir o tipo das relações entre as variáveis que constituem o objeto pesquisado, estratégia que é totalmente

antagônica à epistemologia espontânea, sob pena de que o princípio da neutralidade ética incite paradoxalmente ao erro epistemológico, quando sua pretensão é evitá-lo. As hipóteses, portanto, devem ser o resultado da reflexão metódica, e os limites de sua validade dependem de sua adequação ao objeto e à teoria do objeto.

3.5 UNIVERSO PESQUISADO

Na opinião de Maister (1998), os serviços profissionais envolvem geralmente um alto grau de interação com o cliente, juntamente com um alto grau de personalização. Essas duas características exigem que a empresa atraia (e retenha) indivíduos altamente capazes. No entanto, vale ressaltar, que o autor neste mesmo trabalho caracteriza este tipo de empresa por seu alto nível de rotatividade, o que se aplica à empresa estudada:

O alto índice de *turnover* permite um expressivo grau de seleção, de modo que apenas os “melhores” permaneçam na organização. Não é de surpreender que firmas que praticam esta estratégia tendem a estar entre as de mais renome do setor.[...] Para muitos iniciantes, a experiência, o treinamento e a associação com uma firma de prestígio compensam as poucas oportunidades de promoção. Os jovens profissionais vêem um pequeno período de tempo nesse tipo de empresa como uma espécie de pós-graduação, saem, e muitas vezes partem para cargos de primeira que não poderiam ter obtido (tão rapidamente) por outros meios (p. 286).

Segundo Lee (2000), o nível de saída voluntária dos profissionais de tecnologia de informação (TI) é persistentemente alto, sendo comum exceder a taxa de 20%”. Aquele pesquisador adiciona ainda que este nível implica na mudança de metade destas pessoas na organização a cada 2 anos. Isso gera problemas para as organizações porque os custos associados são altos (em média uma vez e meia o salário anual da posição). Isso sem falar nos custos indiretos como absenteísmo, desempenho inferior, etc. Desta forma, no caso de TI, o custo de um profissional é, na realidade, 30% mais alto do que o custo de contratação. Estudos comprovam que estes custos podem atingir a vantagem competitiva da organização, seja diretamente ou indiretamente, por meio da perda de conhecimento que ocorre quando perde pessoal preparado. Além disso, no caso de profissionais de TI, existem fatores específicos relacionados ao processo de saída. Pesquisas anteriores (a exemplo de Lee, 2000) comprovam que profissionais de TI possuem necessidade de

crescimento e desenvolvimento pessoal mais intensos quando comparados a profissionais de outros grupos, sendo esta necessidade um dos fatores que os predispõem a ter a intenção de deixar a organização em que trabalham.

A organização alvo é uma empresa brasileira de serviços de TI, criada em 2007, com a fusão de três outras empresas que atuavam no mesmo segmento: consultoria de TI, *outsourcing* de aplicações, soluções de infra-estrutura e soluções de negócio nos segmentos de finanças, indústria, comércio, serviços, telecomunicações e governo. Possui cerca de 5000 funcionários, 200 clientes, escritórios em São Paulo (capital e Alphaville), Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Brasília, Florianópolis e Salvador, além de projetos em diversas outras cidades do Brasil. Seu faturamento em 2009 ficou em torno de 500 milhões de reais.

A organização-alvo possui cultura organizacional bem definida, que coaduna com a definição de cultura do comprometimento fornecida por Weckler e Lawrence (1991) apud Bastos (2001), apresentando as seguintes características: filosofia de mútua confiança; liderança forte com visão clara sobre o que a organização pode ser; participação nas decisões; trabalho em equipes; cargos enriquecidos; compensação por desempenho; estruturas leves; compromisso com qualidade e aprimoramento. Existe uma política de promoção estabelecida e os salários são pagos pontualmente na. Oportunidades de crescimento, como promoções, trabalho em outras cidades, cursos de aperfeiçoamento, são oferecidas. No tocante à carreira, existe adequação formalmente estabelecida entre postos de trabalho e competências. Os novos contratados são alvo de programa de treinamento extenso e bem estruturado. Além disso, a área de marketing interno atua junto com a área de Gestão de Pessoas na gestão do comprometimento de seus colaboradores, empreendendo ações como campanhas internas, jornais periódicos com casos de sucesso e disseminação de políticas, estratégias, estrutura organizacional. As relações entre as equipes internas são trabalhadas através de diversos eventos de integração.

A imagem que os colaboradores têm da instituição é positiva, conforme pesquisa interna realizada em dezembro de 2009. **Esta pesquisa foi conduzida pelo Great Place to Work® Institute Brasil**, que avalia anualmente mais de 3500 empresas em 40 países, e contou com a participação de aproximadamente 50% da organização. O Great Place to Work® Institute é uma empresa de pesquisa e de

serviços de consultoria, com sede em San Francisco (EUA). A missão do Institute é: “Construir uma sociedade melhor, ajudando empresas a transformar seu ambiente de trabalho”. Possui 25 anos de experiência em transformação do ambiente de trabalho de empresas de diversos ramos, segmentos e portes através da condução de projetos de consultoria em mais de 50 países e parcerias com veículos de comunicação para publicação de listas de Melhores Empresas para Trabalhar, que é considerada uma das maiores pesquisas sobre locais de trabalho do mundo, com participação de cerca de um milhão de empregados.

De acordo com este instituto, um excelente lugar para trabalhar é aquele onde existe confiança nos líderes, camaradagem entre os colegas, e orgulho do trabalho que se realiza. Em outras palavras: “onde você confia nas pessoas para quem trabalha, gosta das pessoas com quem trabalha e tem orgulho do que faz”. O Institute defende que relações de confiança nas organizações propiciam melhores resultados, e que propiciam “*turnover* significativamente menor”, potencializando a retenção de pessoas. A média geral do Índice de Confiança obtido pela organização pesquisada foi 57. Os itens que obtiveram pontuação mais expressiva estão listados no Quadro 3 a seguir. Eles são importantes na medida em que mostram o contexto organizacional e retratam disposições que podem influenciar a saída (ou a permanência) dos empregados da organização.

Item	Média
As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de sua idade, cor ou raça, sexo ou orientação sexual.	87
Empenho-me além do que é esperado para ajudar a empresa a ter sucesso.	84
Compreendo como minha área contribui para o sucesso da empresa.	78
Quando necessário, a empresa me permite cuidar de assuntos pessoais durante o expediente.	77
Tenho orgulho de contar a outras pessoas que trabalho nesta empresa.	76
Minhas habilidades são colocadas em práticas no meu trabalho.	74
Eu acredito fortemente nas metas e objetivos da empresa.	73
Meu trabalho tem um sentido especial. Para mim, não é só “mais um emprego”.	73
A empresa busca melhoria da qualidade de seus produtos e serviços.	73
Pretendo trabalhar aqui por muito tempo.	72

Quadro 3 – Itens da Pesquisa de Clima de Dezembro 2009

Fonte: Great Place to Work Institute

A análise da amostra coletada para o presente trabalho de tese revela que o nível de escolaridade dos respondentes é alto, pois 63,96% possuem formação universitária completa. Considerando, aqueles que estão fazendo curso universitário, este número eleva-se para 83,44%. No tocante à faixa etária, o perfil do respondente caracteriza-se como jovem, pois 64,47% da amostra tem até 30 anos. Fink (1992) é um dos estudos que aponta correlações positivas entre faixa etária e comprometimento com a organização. A distribuição da amostra por estado civil revela que 52,60% são solteiros, 26,95% são casados e os demais possuem outros estados civis. Consoante estes dados, a distribuição por dependentes aponta que 73,70% não possuem dependentes.

A amostra foi primordialmente composta por cargos operacionais (analistas de sistemas e programadores), que correspondem a 86,04%. As demais funções possuem caráter gerencial ou de apoio técnico e administrativo. Este resultado é coerente com as características da organização alvo, que é uma empresa de prestação de serviços em tecnologia. A distribuição por tempo de casa revela que 58,63% dos empregados tem até dois anos na organização. Este número eleva-se a 82,73% quando considerada a permanência menor ou igual a cinco anos.

No intuito de comprovar a representatividade da amostra coletada para este estudo, cabe a comparação de suas características com aquelas da pesquisa de clima citada anteriormente. Esta comparação está apresentada no Quadro 4 a seguir. A distribuição por gênero foi similar nas duas amostras, sendo 30,01% de mulheres muito próximo dos 31,82% obtidos nesta pesquisa. No tocante ao tempo de casa, a amostra da pesquisa interna estava distribuída com 50,85% dos respondentes com até 2 anos de vínculo com a empresa, elevando para 82,63% quando aumentado o tempo para menor ou igual a 5 anos, similar ao resultado deste estudo. A distribuição da escolaridade também revelou dados similares: na pesquisa de clima, 92% possuía superior (incompleto ou completo). A diferença mais relevante encontrada entre as amostras está na empresa da organização alvo para qual trabalham visto que a mesma consiste em um grupo de empresas. Na amostra da pesquisa de clima, a Empresa A prepondera com 45,47% dos respondentes e a Empresa B com 18,8%. Já neste estudo, a Empresa A representa 21,75% da amostra e a Empresa B fica com 77,27%. Os percentuais restantes estão divididos entre outras empresas.

Característica do Perfil	Tese	Pesquisa de Clima
Gênero	30,01% mulheres	31,82% mulheres
Tempo de Casa	58,63% até 2 anos	50,85% até 2 anos
	82,73% até 5 anos	82,63% até 5 anos
Educação	83,44%	92% superior (incompleto ou completo)
Empresa origem	21,75% Empresa A	45,47% Empresa A
	77,27% Empresa B	18,8% Empresa B

Quadro 4 – Comparação das características das amostras

Enquanto o perfil demográfico e funcional possui indicação de similaridade, a diferente origem dos respondentes pode significar diferentes trajetórias e, conseqüentemente, percepções que impactam na formação de seus vínculos. Um olhar sobre os itens mais votados apresentados anteriormente sugere níveis medianos de comprometimento afetivo, visto que demonstram orgulho pela organização, encaram o trabalho como algo além da relação instrumental (não é só “mais um emprego) e acreditam nos valores organizacionais.

4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Nesta seção do trabalho, apresenta-se como ele foi decomposto em 4 estudos empíricos (ou artigos), demonstrando como cada um deles se interliga com o modelo geral hipotetizado apresentado na Figura 1.

Para Kuhn (1993), é necessário que haja certo de nível de consenso entre a comunidade científica debruçada sobre um objeto para que se torne possível enquadrar os resultados das pesquisas, delineando um modelo, ou paradigma. Desta forma, a literatura sobre Modelos de Processo de Saída, Comprometimento no Trabalho e Entrincheiramento foi revisada. A partir desta literatura, foi hipotetizado o Modelo ilustrado na Figura 1, que corresponde ao objetivo geral desta tese.

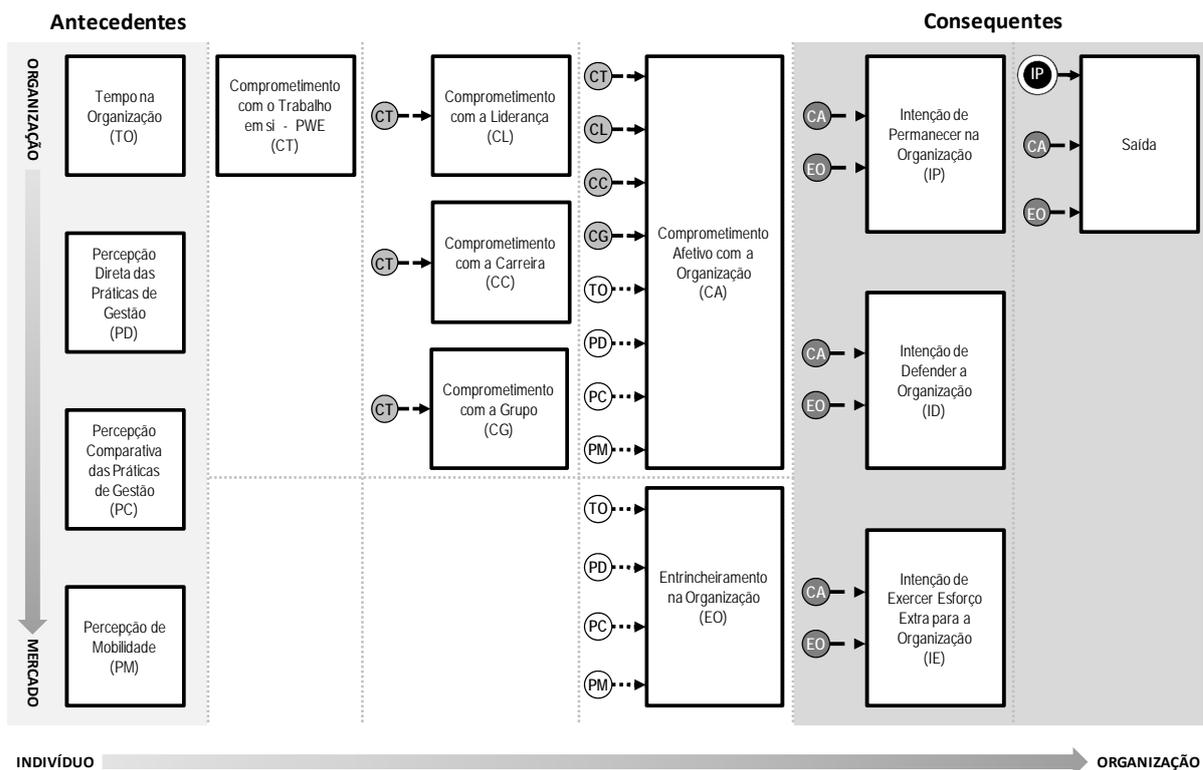


Figura 1 – Modelo Geral Hipotetizado

No centro do modelo estão os vínculos estudados: comprometimentos e entrincheiramento. Os antecedentes estudados destes vínculos consistiram de variáveis que representam o tempo de casa, a percepção da prática de gestão de

peças (com duas dimensões), e a mobilidade que os sujeitos percebem frente ao mercado. O uso destas percepções teve como objetivo entender os motivos que conduzem o indivíduo a apresentar posturas comprometidas e/ou entrincheiradas.

O comprometimento foi estudado em uma abordagem multi foco, utilizando como base os modelos propostos por Randall e Cote (1991), Morrow (1993), e a revisão dos mesmos feita por Carmeli e Gefen (2005), além de Vandenberghe *et al.* (2004). O Entrincheiramento foi estudado apenas para o foco organização. As intenções estudadas referem-se a comportamentos esperados de pessoas comprometidas: permanência, defesa e disponibilidade para exercer esforço extra em prol da organização.

O trabalho empírico que submeteu a teste o modelo geral hipotetizado (Figura 1) implicou em um conjunto amplo de dados que, para melhor exploração, foram desdobrados em quatro trabalhos empíricos articulados por uma questão geral de investigação. A seguir, cada um destes trabalhos é descrito em termos dos seus objetivos, que representam objetivos específicos da tese, pois representam decomposições do objetivo geral.

4.1 PRÁTICAS DE GESTÃO E VÍNCULOS COM A ORGANIZAÇÃO: O QUE GERA COMPROMETIMENTO E ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAIS?

Este estudo assumiu a premissa de que as práticas de gestão afetam as pessoas e, em especial, os seus vínculos com as organizações. Desta forma, objetiva a identificação das relações entre as práticas de Gestão de Pessoas, especialmente como estas são percebidas e significadas pelos trabalhadores, sobre os vínculos de comprometimento e entrincheiramento organizacionais, contribuindo para melhor discriminação entre estes dois construtos. O modelo hipotetizado para ele está ilustrado na Figura 2.

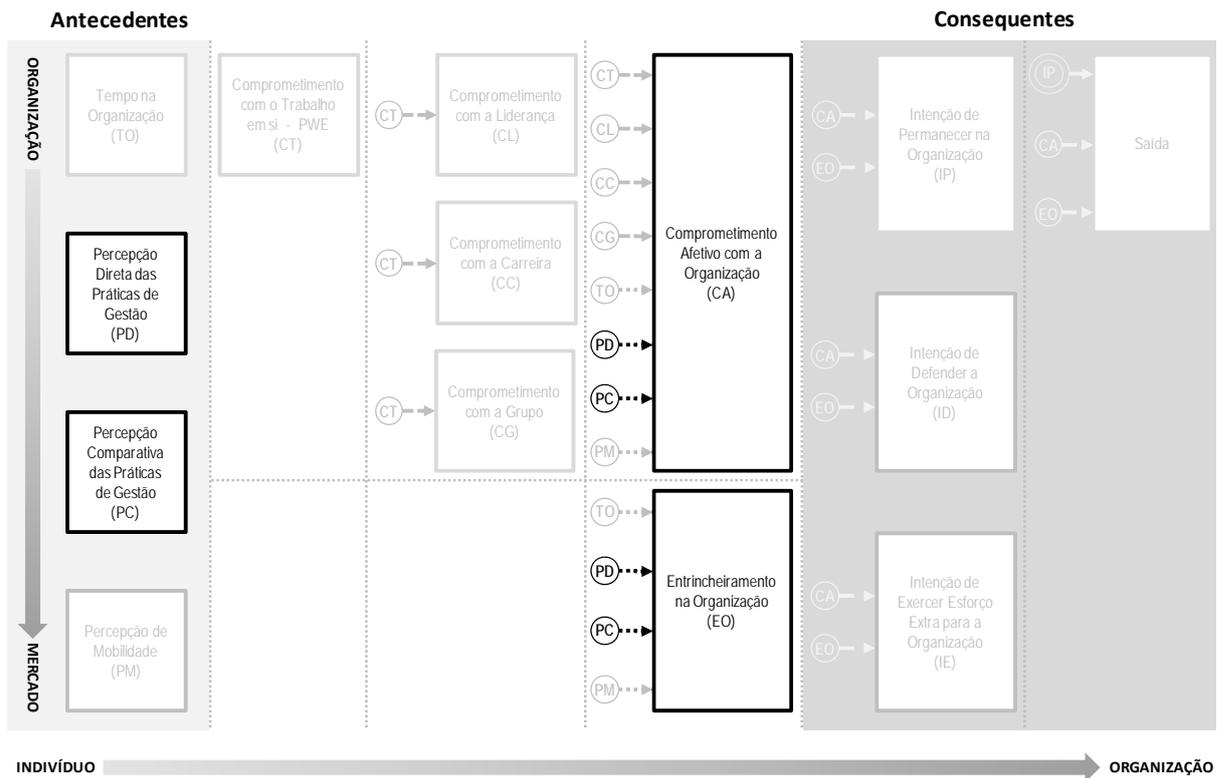


Figura 2 – Modelo Hipotetizado – Estudo 1

Embora diversos estudos atestem a importância do comprometimento das pessoas para os resultados organizacionais (RANDALL, 1990; PFEFFER, 1998; RIKETTA, 2002; STEEL e LOUNSBURY, 2009), muitas questões ainda representam desafios atuais para os gestores. Até que ponto o comprometimento pode ser deliberadamente e propositalmente gerenciado de forma ativa? Segundo Meyer e Allen (1997, p.69), isto é possível porque comprometimento “está realmente relacionado com a percepção dos empregados a respeito de práticas de Gestão de Pessoas”. Para Morrow (2011), a resposta para esta questão está na identificação dos fatores que afetam o comprometimento.

Outras questões importantes referem-se à identificação de quais práticas são apropriadas para gerar comprometimento e seu presumido impacto sobre outros vínculos. Este estudo, portanto, busca fatores antecedentes que podem ter impacto adicional ou independente na decisão de saída, remetendo a uma das questões principais da literatura sobre modelos de processos de saída, bem como na pesquisa do comprometimento no trabalho.

4.2 MÚLTIPLOS COMPROMETIMENTOS: CONSTRUINDO E TESTANDO UM MODELO DE ANTECEDENTES DA INTENÇÃO DE PERMANÊNCIA NA ORGANIZAÇÃO

Este estudo tem como objetivo analisar as relações entre múltiplos comprometimentos que os indivíduos apresentam no contexto da organização em que trabalham e sua intenção de nela permanecer. Os focos dos comprometimentos estudados são: o trabalho em si (valor ético), a organização, a carreira, a liderança e o grupo.

Para Bastos e Costa (2000), pode haver harmonia e/ou conflitos entre estes múltiplos comprometimentos. Os autores acrescentam que uma abordagem múltipla do comprometimento é mais precisa e significativa porque leva em conta as diferentes formas de comprometimento e sua influência sobre o comportamento de maneiras diversas. Como diferentes formas de comprometimento se relacionam com um mesmo fenômeno do mundo trabalho? Como elas se relacionam entre si para influenciá-lo conjuntamente? Na medida em que são diferentes os objetos (focos) do comprometimento, eles representam atitudes diferentes? Seria a base afetiva comum (afinal estamos falando de comprometimento em todos os casos) forte o suficiente para direcionar os indivíduos em um mesmo sentido?

Segundo Cohen (1999), “ainda existe muita necessidade de trabalhos empíricos e conceituais para clarificar como as formas de comprometimento se relacionam e como elas em conjunto afetam comportamentos no trabalho”. Através do teste do modelo de antecedentes da intenção de permanência na organização ilustrado na Figura 3 abaixo, este trabalho responde a este chamado. Além disso, ele endereça questões importantes no estudo de modelos de processos de saída, buscando os fatores determinantes para a intenção de permanecer (ou não sair).

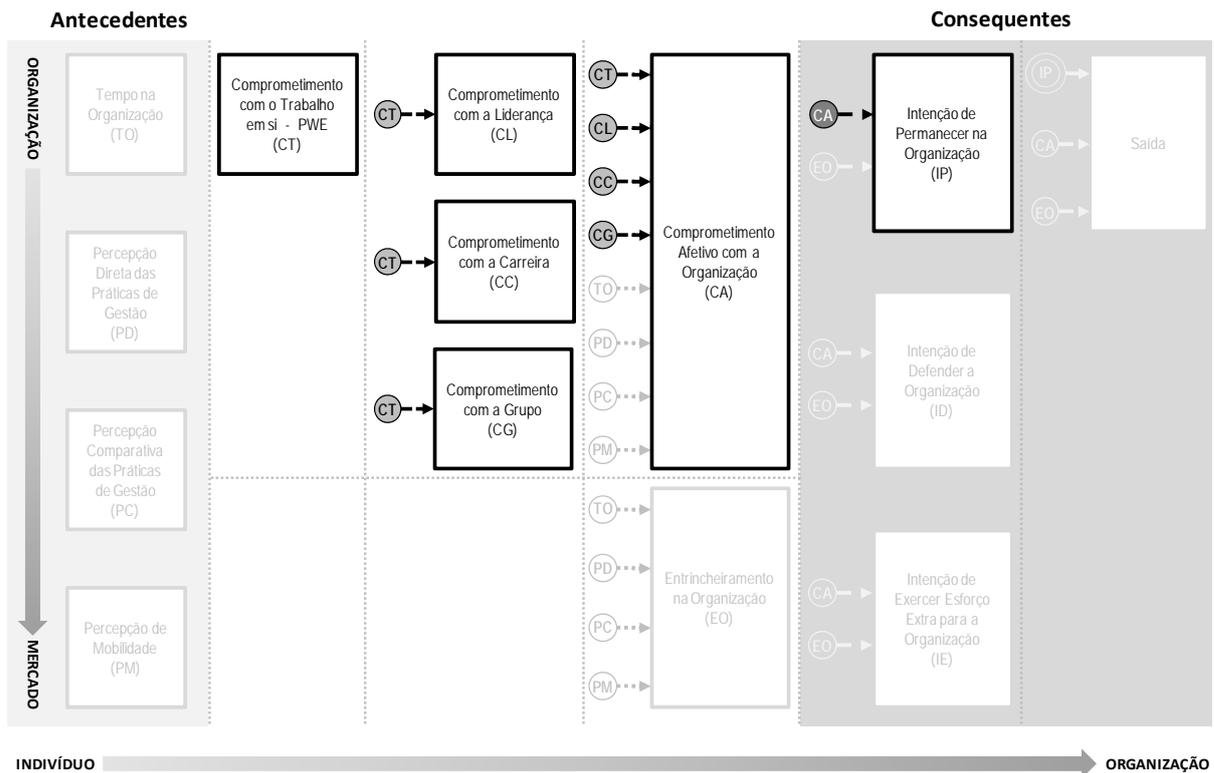


Figura 3 – Modelo Hipotetizado – Estudo 2

4.3 INTENÇÕES COMPORTAMENTAIS EM RELAÇÃO À ORGANIZAÇÃO: ANALISANDO OS IMPACTOS DO COMPROMETIMENTO E ENTRINCHEIRAMENTO

A falta de uma definição universal referente ao comprometimento organizacional implica em dificuldades para o avanço do conhecimento sobre o construto. Segundo Morrow (1983) apud Bastos (1994), a pesquisa sobre comprometimento têm se caracterizado pela redundância, ambigüidade, imprecisão e pulverização de conceitos. Em relação a estas questões conceituais, Rodrigues (2009) propôs separar as dimensões afetivas do comprometimento (afetiva e normativa) da dimensão de continuação, que passa a ser denominada como Entrincheiramento Organizacional

O presente estudo dá continuidade à revisão proposta por Rodrigues (2009), tendo como objetivo analisar comparativamente a influência do comprometimento afetivo com a organização e do entrincheiramento organizacional sobre as intenções de comportamentos, que Mowday (1998) indica como

características de pessoas comprometidas: a intenção de permanecer na organização, de exercer esforço extra em prol da mesma, assim como defendê-la. Desta forma, contribui para o melhor delineamento destes construtos. Além disso, este trabalho contribui para o entendimento dos processos de saída da organização através da busca de fatores determinantes para as intenções estudadas. Na Figura 4, está apresentado o modelo hipotetizado para o estudo.

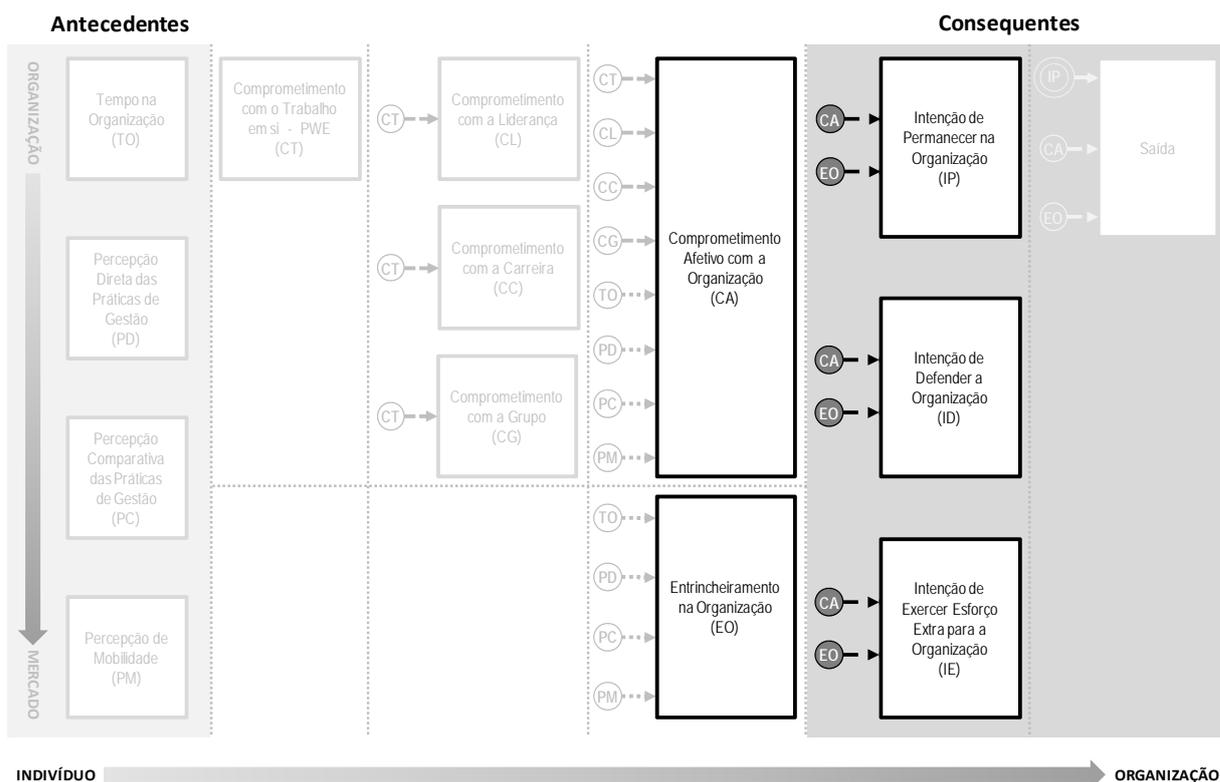


Figura 4 – Modelo Hipotetizado – Estudo 3

Além disso, tendo em vista que os indivíduos podem desenvolver múltiplos vínculos com a organização, outro objetivo deste trabalho foi analisar como se caracterizam os indivíduos da amostra estudada em relação ao comprometimento e ao entrincheiramento. Como estão agrupados os indivíduos? Quais as características dos grupos? Como os perfis dos grupos estão relacionados com intenções de comportamento na organização estudada? Estas são algumas das perguntas que este estudo pretendeu responder.

4.4O ENTRINCHEIRAMENTO NO PROCESSO DE SAÍDA VOLUNTÁRIA DA ORGANIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI)

Este estudo tem seu foco no estudo das relações entre o comprometimento afetivo, o entrincheiramento organizacional, intenção de permanecer, e a saída da organização à luz de percepções dos indivíduos sobre suas alternativas no mercado. Para tal, foi proposto e testado o modelo explicativo para o processo de saída na organização estudada, que está ilustrado na Figura 5.

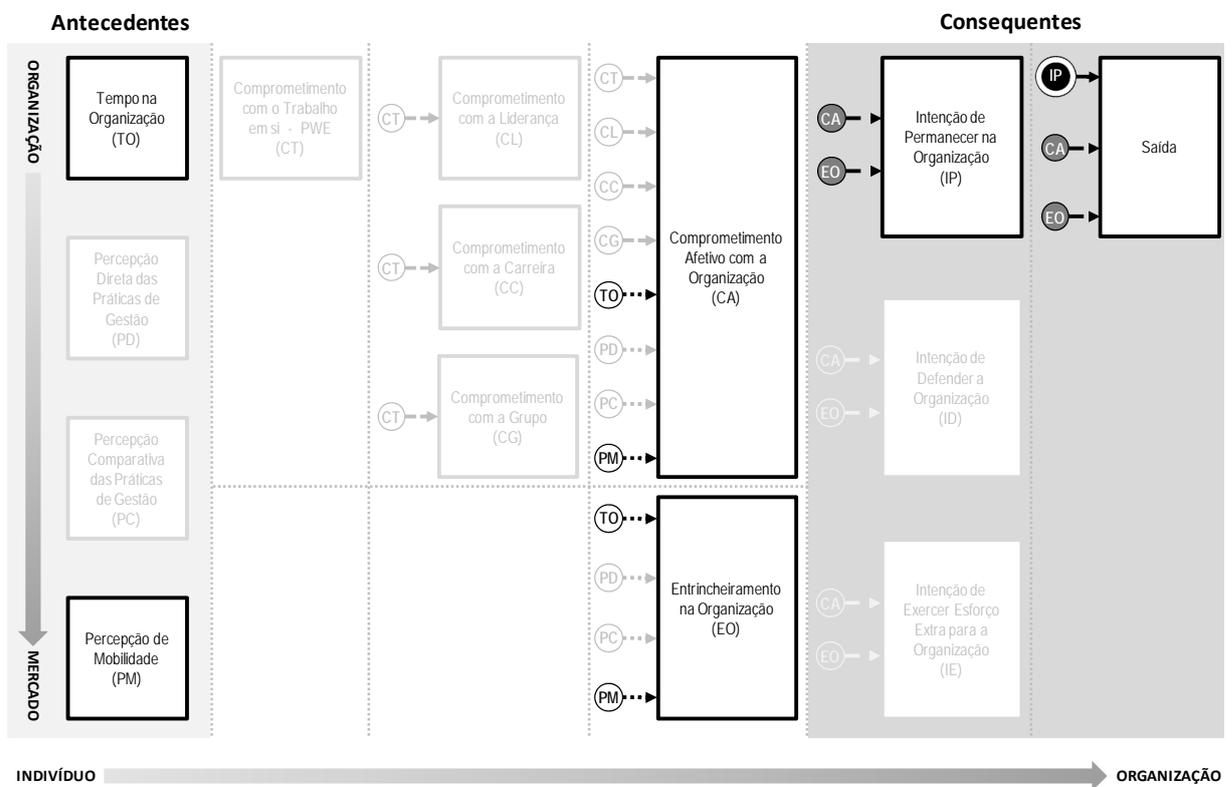


Figura 5 – Modelo Hipotetizado – Estudo 4

Bastos *et al.* (2008b) acrescentam que “será de fundamental importância” investigar a relação do entrincheiramento com outros construtos, a fim de proporcionar um maior entendimento do processo de entrincheiramento na organização. Este trabalho contribui para aprimorar conclusões prévias e apontar novos caminhos para este campo de pesquisa, assim como endereça uma questão fundamental nos processos de saída, que é a relação entre intenção de saída (ou permanência) e a saída efetiva (ou permanência efetiva).

5 ESTUDOS

Nesta seção, que se divide em quatro partes, são apresentados os estudos empíricos que compõem esta tese, descritos na seção anterior. Em cada um destes artigos, faz-se uma revisão da literatura, são propostas hipóteses, descreve-se o método aplicado, e demonstra-se a aplicação das técnicas escolhidas. Por fim, conduz-se a análise e discussão dos resultados obtidos para cada recorte do modelo hipotetizado.

5.1 PRÁTICAS DE GESTÃO E VÍNCULOS COM A ORGANIZAÇÃO: O QUE GERA COMPROMETIMENTO E ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAIS?

Introdução

Constantes mudanças são a marca do atual cenário sócio-econômico e afetam tanto as empresas quanto os seus trabalhadores, resultando em impactos na relação destes atores com as organizações em que trabalham. Afinal, os indivíduos, hoje, dificilmente conseguem sustentação para o desenvolvimento de suas carreiras em uma única organização (NUSSBAUM apud CARSON e BEDEIAN, 1994). A aceleração da globalização e a pressão da necessidade de inovação como forma de sobrevivência alteraram os contratos psicológicos entre organizações e seus colaboradores, pois a garantia do emprego não mais pode ser usada para gerar comprometimentos (MEYER *et al.*, 1998). Neste horizonte competitivo, a vida profissional das pessoas está cada vez menos atrelada a uma única organização, sendo esperado que haja em média cinco mudanças de organização ao longo da evolução de uma carreira (COOPER-HAKIM e VISWESVARAN, 2005).

A inviabilidade de assegurar o emprego faz com que as empresas se voltem para garantir empregabilidade e para tal, investem e desenvolvem os seus talentos, incrementando a sua mobilidade potencial. Isto acaba por gerar

um paradoxo, pois as empresas também precisam reter os talentos de que necessitam. Desta forma, passa a existir a demanda por estratégias gerenciais adequadas a este cenário (BUCHINGHAM e COFFMAN, 1999). As organizações trabalham, portanto, para reter os bons empregados através de práticas como premiações, promoções, bonificações, assim como treinamentos. Embora seja importante para as organizações fomentar ligações para que as pessoas permaneçam, torna-se importante avaliar qual a natureza dos vínculos que estão se formando. Os vínculos afetivos são aqueles que originam ligações mais fortes, pois referem-se a ligação com objetivos e valores da organização. Os vínculos instrumentais são aqueles baseados nas trocas que os indivíduos realizam com a organização e que tornam menos atrativa a sua saída, pois estariam perdendo os investimentos já realizados e as vantagens já obtidas.

Embora diversos estudos atestem a importância do comprometimento das pessoas para os resultados organizacionais (PFEFFER, 1998; RANDALL, 1990; RIKETTA, 2002; STEEL e LOUNSBURY, 2009), muitas questões ainda representam desafios atuais para os gestores. Como mobilizar as pessoas para a consecução dos objetivos organizacionais? Como manter esta mobilização por longos períodos e preservar os valores organizacionais diante da dinâmica cada vez mais fluída dos quadros de recursos humanos? Um caminho possível para responder essas e outras tantas questões relativas ao desempenho individual e coletivo, pode ser uma gestão planejada dos comprometimentos. Kiesler (1971) explica que, embora comprometimento em si não possua fatores motivacionais, não sendo fator suficiente para compelir à ação, acaba por influenciar a maneira como os indivíduos reagem às situações, compelindo-os a agir, devido às suas propriedades de ligar e prender indivíduos a comportamentos.

Até que ponto, no entanto, comprometimento pode ser deliberadamente e propositalmente gerenciado de forma ativa? Segundo Meyer e Allen (1997, p.69), isto é possível porque comprometimento “está realmente relacionado com a percepção dos empregados a respeito de práticas de Gestão de Pessoas”. Para Morrow (2011), a resposta para esta questão está na identificação dos fatores que afetam o comprometimento. Ou seja, suas causas ou antecedentes, mais do que em seus correlatos. Outras questões importantes referem-se à identificação de quais práticas são apropriadas para gerar

comprometimento e seu presumido impacto sobre outros vínculos. Sethi e King (1998) estudaram o comprometimento organizacional em profissionais de sistemas de informação, e sugerem que as organizações devem re-examinar suas políticas relacionadas ao fomento do comprometimento. Esses autores alertam que práticas como distribuição de ações, promoções rápidas, planos de pensão, entre outras, podem estar trabalhando contra a organização, construindo um vínculo instrumental que, embora encoraje os empregados a continuar na organização, não os motiva a contribuir ou a exercerem esforço extra em prol da mesma. Assim, os indivíduos podem desejar sair da organização e não o fazem devido a questões financeiras ou sociais. O comprometimento afetivo, apesar de ser mais difícil de fomentar, torna as pessoas fortemente conectadas aos resultados da organização, uma vez que ensejam a disposição de contribuir para a eficácia da organização.

Desta forma, no contexto da gestão do comprometimento, torna-se importante atentar para a natureza do vínculo que está sendo fortalecido. As empresas podem adotar práticas com o objetivo de obter maior comprometimento de seus colaboradores, mas os resultados de tais práticas podem produzir efeitos indesejados (McELROY, 2001a), fortalecendo o vínculo de continuação (ou instrumental) em detrimento do afetivo. A natureza do vínculo tem sido apresentada como fator diferenciador dos comportamentos, como já assinalaram Meyer e Allen (1989) ao mostrarem que o comprometimento afetivo com a organização potencializa positivamente o desempenho, enquanto o comprometimento de continuação influencia negativamente. A meta-análise de Cooper-Hakim e Viswesvaran (2005) demonstra que há consistentes evidências de que o comprometimento de continuação correlaciona-se com comportamentos “não comprometidos”.

Bastos *et al.* (2008a) propõem que o mais adequado seria tratar este vínculo instrumental – o comprometimento de continuação – como um construto próprio e diferente do comprometimento, nomeando-o de entrincheiramento organizacional, numa extensão do termo utilizado por Carson e Bedeian (1994), quando tratam do vínculo com a carreira. Esta proposta associa-se a uma nova agenda de pesquisa na área que requer, entre outros investimentos, aprofundar

o conhecimento sobre as variáveis antecedentes e conseqüentes do entrincheiramento e o comprometimento organizacional.

O presente estudo assumiu a premissa de que as práticas de gestão afetam as pessoas e, em especial, os seus vínculos com as organizações. No entanto, assume-se também o pressuposto de que os efeitos de tais práticas resultam das percepções e significados a elas atribuídos pelas pessoas. Seguindo este pressuposto, este trabalho tem como foco a análise dos possíveis efeitos de percepções de práticas de Gestão de Pessoas sobre vínculos desenvolvidos com a organização, respondendo ao desafio lançado por Medeiros *et al.* (2002, p.12) de que “a avaliação de sistemas de recursos humanos, formados por um amplo conjunto de práticas e políticas das empresas que produzam comprometimento também deve ser feita pela pesquisa do comprometimento”. O presente trabalho objetiva, portanto, identificar as relações entre as práticas de Gestão de Pessoas, especialmente como estas são percebidas e significadas pelos trabalhadores, sobre os vínculos de comprometimento e entrincheiramento organizacionais, contribuindo para melhor discriminação entre estes dois construtos.

Para alcançar este objetivo, primeiramente, realizou-se uma revisão da literatura sobre comprometimento e entrincheiramento organizacionais. Depois, foi pesquisada a evolução das práticas de Gestão de Pessoas aplicadas nas organizações e o como elas se inserem nos desafios do mundo do trabalho atual. A seguir foi feita a revisão da literatura sobre trabalhos que estudaram práticas de Gestão de Pessoas como fator preponderante para o desenvolvimento de comprometimento. Tal pesquisa viabilizou o conhecimento sobre o estado da arte nos tópicos abordados.

Os Vínculos do Trabalhador com a Organização

Comprometimento rotula um tipo de vínculo que o indivíduo pode desenvolver com múltiplas facetas ou aspectos do mundo do trabalho, seja como uma atitude que pode se dirigir a múltiplos alvos, seja como comportamentos ou tendências comportamentais, ou ainda como uma força de ligação. Comprometimento pode ser analisado em relação a uma ampla gama

de dimensões relevantes da vida no trabalho – a própria organização, o grupo ou equipe de trabalho, o trabalho, a carreira, o sindicato, entre outros. Pode-se falar, portanto, de um sistema de comprometimentos, onde cada um possui: antecedentes, que podem ser características pessoais, do trabalho, relações entre grupos/líderes, características organizacionais e status de funções; correlatos, como motivação, satisfação, stress, envolvimento; e conseqüentes, como desempenho, alternativas de trabalho, intenção de procurar outro emprego ou deixar a organização, pontualidade, rotatividade e absenteísmo (MATHIEU e ZAJAC, 1990; MEYER e HERSCOVITCH, 2001; MEDEIROS, 2003). Os antecedentes, correlatos e conseqüentes podem ser exclusivos ou compartilhados entre as dimensões. Assim, fatores que afetam uma dimensão do comprometimento, podem causar impacto em outras dimensões (MORROW, 1993; MEYER *et al.*, 1993).

As definições de comprometimento, em geral, referem-se ao fato que comprometimento é uma força que estabiliza e direciona o comportamento. (MEYER e HERSCOVITCH, 2001). Em relação à origem ou natureza do comprometimento, O'Reilly e Chatman (1986) afirmam que existem múltiplas bases, que se constituem nos motivos para criar laços com os focos. Estas bases seriam conformidade, identificação e internalização. Para Meyer e outros (MEYER e ALLEN, 1991; MEYER, ALLEN e SMITH, 1993; MEYER e HERSCOVITCH, 2001), comprometimento é uma ligação psicológica que advém de três bases distintas: afetiva, normativa e de continuação. Esta conceituação fundamenta-se nos trabalhos de Mowday *et al.* (1982), Wiener (1982) e Becker (1960), respectivamente. Ela recebeu suporte empírico de diversos outros pesquisadores (DUHAM *et al.*, 1994; HACKETT *et al.*, 1994; HACKETT e LAPIERRE, 2001), tendo sua homogeneidade sido testada por Benkhoff (1997).

Comprometimento afetivo refere-se à relação entre o indivíduo e um foco, sua identificação e envolvimento. Comprometimento normativo reflete um sentimento de dívida e obrigação moral em relação ao foco. Já o comprometimento de continuação (ou instrumental), parece ser uma antítese do comprometimento afetivo (ABRAHAMSSON, 2002), e refere-se ao conhecimento e julgamento das implicações, ou “preço a pagar”, pelo

rompimento das relações com o foco. Ou seja, os indivíduos contabilizam recompensas e custos sobre diversos aspectos de seu contexto organizacional. Para tal, primeiro, verificam o equilíbrio entre o que recebem da organização (ex.:benefícios, salário) em relação ao que disponibilizam para ela (ex.:tempo, capacidades); segundo, avaliam se é vantajoso continuar na organização; terceiro, avaliam a facilidade de deixar o organização e as perdas potenciais que teriam caso se resolvesse por isso (WHITENER e WALZ, 1993).

O conceito do comprometimento com a organização surgiu de estudos que exploravam as relações entre empregado e organização. A razão para estes estudos era a crença que empregados comprometidos teriam maior potencial para um melhor desempenho, absenteísmo e rotatividade reduzida (MOWDAY, 1998). O comprometimento com a organização foi caracterizado por Mowday *et al.* (1982) por três fatores: uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; estar disposto a exercer esforço em benefício da organização; e um forte desejo de continuar a fazer parte da organização. Isso, para os autores, iria além do conceito de lealdade passiva, implicando em um relacionamento ativo, que tem como objetivo o bem-estar da organização.

O construto do comprometimento no trabalho, devido à sua complexidade, tem sofrido com a redundância conceitual (MORROW, 1993). Ela ocorre quando os conceitos não são precisamente definidos para serem mutuamente exclusivos ou quando a ligação entre definição conceitual e instrumento de medição (validade do construto) não é perfeita. Mowday (1998) afirma que há sobreposição conceitual entre diversos modelos propostos para conceituar comprometimento. Ele aponta que o comprometimento afetivo e o de continuação propostos por Meyer e Allen (1991) sobrepõem-se respectivamente com internalização e conformidade propostos por O'Reilly e Chatman (1986). Morrow (1983) e Duham *et al.* (1994) afirmam que o comprometimento definido por Mowday *et al.* (1982) é basicamente o mesmo que o comprometimento afetivo definido por Meyer e Allen (1991).

Devido à diversidade de interpretações e modelos, que resulta na falta de uma definição consensual, e conseqüente fragmentação do construto, Meyer e Herscovitch (2001) propuseram um modelo que representou uma

tentativa de integrá-las, generalizando o trabalho original de Meyer e Allen (1991). Este modelo atestaria a existência de uma “essência nuclear” do construto definida por vínculos de três naturezas: afetivo, normativo e de continuação, e serviu como *mainstream* para a pesquisa do comprometimento desde então.

No entanto, apesar de representar um avanço, este modelo não é um consenso na área. Devido as sobreposições entre o comprometimento normativo e o afetivo. Meyer e Allen (1991, p.79) afirmam que “os sentimentos de querer fazer e sentir-se obrigado a fazer podem não ser totalmente independentes”. Além disso, evidências empíricas tem apontado que comprometimento de continuação produz efeitos contrários ao comprometimento afetivo em relação a consequentes importantes como permanência e desempenho (STEEL e LOUNSBURY, 2009; COOPER-HAKIM e VIEWESVARAN, 2005; RIKETTA, 2002; MEYER *et al.*, 1989). Se este é o caso, como podemos chamar este vínculo de comprometimento se ele produz efeitos contrários? Surge, pois, um novo conceito ao qual se denomina entrincheiramento e que evidências empíricas indicam que se trata de algo distinto do comprometimento (RODRIGUES, 2009; CARSON *et al.*, 1994, 1995).

Atualmente, existem diversos autores na literatura do comprometimento (RODRIGUES, 2009; BASTOS *et al.*, 2008b; SOLINGER *et al.*, 2008) que defendem uma maior delimitação conceitual para o construto que ora possui em sua definição e operacionalização dimensões possivelmente antagônicas, com antecedentes e consequentes distintos.

Para Solinger *et al.* (2008), no modelo geral e tridimensional do comprometimento proposto por Meyer *et al.* (2001), o comprometimento tem sua caracterização fortemente calcada no seu papel como preditor de permanência, especialmente em relação ao comprometimento advindo da base de continuação. A base afetiva, no entanto, é considerada pelos autores como mais adequada ao construto por estar relacionada a outros consequentes também. Sendo assim, os autores defendem uma visão somente afetiva do construto, pois a normativa a esta é considerada sobreposta.

Segundo Bastos *et al.* (2008b) e Rodrigues (2009), há um vínculo mais apropriado para prever a permanência na organização por necessidade

do que o comprometimento de continuação. Trata-se do entrincheiramento, definido pela primeira vez por Carson, Carson e Bedeian (1995) para o foco carreira e estendido, por aqueles autores, para o foco organizacional.

O entrincheiramento é uma metáfora sobre a permanência em uma organização ou carreira que não é completamente espontânea (ou desejada) pelo trabalhador, mas que se dá por ele entender que é preciso. Esta cognição ocorre quando os indivíduos não se adaptam, ou não se motivam, ou não conseguem encontrar alternativas que considerem viáveis para que possam deixar sua “trincheira”, seja ela a organização em que trabalham ou a sua profissão.

Tendo como base a teoria dos “*side-bets*” proposta por Becker (1960), Carson *et al.* (1995) identificam três dimensões para o entrincheiramento: 1) investimentos de tempo e/ou dinheiro realizados; 2) custos emocionais que o rompimento traria; 3) falta de alternativas ou opções de novas alternativas. Bastos *et al.* (2008b) e Rodrigues (2009) propõem e desenvolvem uma escala para medir o entrincheiramento utilizando dimensões ligeiramente diferentes, a saber: 1) ajustamentos à posição social, que remete aos investimentos do indivíduo nas condições necessárias para adaptação e bom desempenho na organização e na função em que se encontra; 2) arranjos burocráticos impessoais, que refere-se a estabilidade e ganhos financeiros que seriam perdidos caso o sujeito deixasse a organização; 3) limitação de alternativas, que diz respeito a percepção das oportunidades de emprego disponíveis no mercado para o indivíduo.

Portanto, o Entincheiramento diz respeito à opção de continuar na mesma linha de ação por falta de opções, pela sensação de perda dos investimentos já realizados, ou pela percepção de um preço emocional a pagar muito alto para mudar (CARSON e BEDEIAN, 1995). O Comprometimento, por outro lado, está ligado à consistência de linha de ação e rejeição de alternativas possíveis (BASTOS, 1994). Sintomas de entrincheiramento podem incluir: desejo de evitar estigma social, medo que a idade limite uma boa recolocação, falta de desejo de deixar privilégios já adquiridos, medo de perder com a troca, ou seja, “trocar o certo pelo duvidoso”, como diz o ditado popular (CARSON *et al.*, 1995).

De acordo com Rodrigues (2009), a denominação “entrenchamento”, cuja origem não é esclarecida pelos autores que o propuseram como conceito, é atribuída por Mowday *et al.* (1982) à terceira e última fase de desenvolvimento do comprometimento. Nesta, o indivíduo continuaria comprometido com a organização, no entanto, a natureza desta relação pode evoluir e se tornar mais transacional. O entrenchamento é, portanto, definido como a continuação do comprometimento, remetendo ao termo “comprometimento de continuação”, visto que ambos se referem à permanência do trabalhador na organização empregadora, que não advém do desejo de ficar por gostar e sim por precisar. Para Rodrigues (2009), os dois conceitos são sobrepostos, produzindo o entrenchamento efeitos similares ao do comprometimento de continuação no comportamento dos indivíduos. A autora afirma:

É possível supor, com base nesses estudos, que indivíduos entrenchados, presos a suas carreiras por necessidade, não estejam tão preocupados com sua produtividade, nem engajados na possibilidade de contribuir, por meio de seu trabalho, para gerações futuras (p.63).

Evidências empíricas trazidas por Scheible *et al.* (2007) embasam esta linha de pensamento, pois ao analisar as relações destes dois vínculos – entrenchamento e comprometimento – com o foco carreira e o desempenho de 217 trabalhadores em uma empresa de tecnologia da informação, encontraram relações significativas e negativas entre o entrenchamento e o desempenho e entre o comprometimento de continuação e o desempenho, tanto na auto-avaliação (do desempenho) do trabalhador como na avaliação feita pelo superior imediato.

Práticas de Gestão de Pessoas

O histórico das práticas de Gestão de Pessoas nas organizações revela claramente o quanto tais práticas resultam de contextos sociais, políticos, econômicos e tecnológicos. Tonelli, Lacombe, e Caldas (2002) afirmam que é possível encontrar visões distintas, como a mecanicista, racionalista e humanista, convivendo no contexto das organizações atuais. Katzel e Austin

(1992), em sua revisão sobre a história da Psicologia Organizacional, relacionam forças externas em grandes momentos históricos com os avanços deste campo, que acabam por influenciar as práticas empregadas pelas organizações para a Gestão de Pessoas. O Quadro 5 apresenta os principais marcos da constituição do campo, segundo os autores citados acima, considerando as contribuições de nomes de destaque nesta história.

1900-1917		
<i>ESTUDIOSOS</i>	<i>CONTRIBUIÇÕES</i>	<i>FORÇAS EXTERNAS</i>
Brown, 1897 e Book, 1908	Aquisição de Habilidades (telégrafo, máquina de escrever)	Progressos no estudo do cérebro e do comportamento
Thorndike, 1911	Seleção de Pessoal baseada em diferenças pessoais	Darwinismo
Gilbreth e Gilbreth, 1917	Estudos de Métodos de Trabalho	Funcionalismo
Thorndike, 1917	Curva do Trabalho X Curva Satisfação	Capitalismo
Binet (1890-1911)	Primeiros Programas "Psicológicos"	Industrialização
	Testes de Inteligência	Primeira Guerra Mundial
	Avaliação de Desempenho	
"Gestalt" (1890's)	Leis da Percepção Humana	
Wertheimer; Von Ehrenfels; Gestalt		
Kuger; Köhler; Koffka		
1918-1930		
Bingham, 1926	Testes Vocacionais	Psicólogos nas organizações
Kornhauser, 1927	Disseminação da psicologia nas organizações	
Watson, 1919, 1925	Behaviorismo	
1930-1945		
Elton Mayo, 1933		Grande Depressão Movimentos Sindicais
Vygotsky	Perspectivas Sociais – Desenvolvimento Humano	
Whitehead, 1935	Divisão em Grupos, Liderança e Relações	
Dickson, 1950; Dickson e Roethlisberger, 1966)	Programas de Entrevistas e Aconselhamento	
	Pesquisa científica de campo (técnicas de observação e experimentação) => psicologia organizacional	
Kornhauser, 1929; Uhrbrock, 1934; Hoppock, 1935	Estudo de Atitudes e Moral de Empregados e Empregadores (absenteísmo, <i>turnover</i> , etc)	
1930-1945		
<i>ESTUDIOSOS</i>	<i>CONTRIBUIÇÕES</i>	<i>FORÇAS EXTERNAS</i>
Likert, 1932; Thurstone, 1929	Técnicas Quantitativas => Escalas	

Kurt Lewin, 1939	Efeitos da Liderança na produtividade e satisfação	
Kurt Lewin <i>et al.</i> , 1944	Bases para as Teorias da Expectância e Adm por Objetivos	
1945-1960		
Flanagan, 1949	Diversos estudos e programas durante a guerra. (Ex: Programa de Psicologia na Aviação)	Segunda Guerra Mundial Repulsa ao totalitarismo Economia baseada em serviços
Viteles, 1953; Maslow, 1949	Motivação e Moral na Indústria	
Argyris, 1957; McGregor, 1960;	Efeitos Nocivos da Políticas e Práticas Tradicionais nos Empregados Relações intra e inter grupos; satisfação, comunicação organizacional	
Herzberg et al, 1966	Desenho de Trabalho (para serem motivantes)	
March e Simon, 1958	Comportamento da Firma (início da Psicologia Cognitiva das Organizações) Ergonomia	
Skinner, 1953	Behaviorismo aplicado às organizações	
Piaget (1919-1980)	Psicologia Social das Organizações (Interacionista)	
1960-1980		
Diversos	Análise de Cargos	Aumento dos Níveis Educacionais
Gordon, 1953; Lopez (1966)	Preocupação com as diferenças Preocupação com a validade dos testes Relações entre satisfação e <i>turnover</i> , e não desempenho	Orientação mais forte para o desenvolvimento de teorias
Katz e Kahn, 1966	Visão Sistêmica do Comportamento Organizacional	e pesquisas relacionadas a teorias
Deci, 1975	Envolvimento no Trabalho; Enriquecimento do Trabalho	
Porter, Lawler, Hackman (1975)	Gerência de Conflitos Clima Organizacional Contextos de Mudança nas Organizações	
Mowday, Porter, Steers, 1979	Comprometimento no Trabalho	
1980-1990		
Schein, 1984	Cultura Organizacional	Novas tecnologias de comunicação
1980-1990		
Locke, Latham, 1986	Melhoria de Produtividade (Objetivos)	Globalização
Gardner, 1985	Movimento Cognitivo	
Vroom, 1995	Teoria da Expectância	

Quadro 5 – Visão Histórica da Gestão de Pessoas

Elaborado com base em Katzel e Austin (1992).

O final do século XX é marcado pelo “boom” tecnológico, e pelo aumento da complexidade e do tamanho das organizações, que se tornam

transnacionais. Estes novos arranjos, além das mudanças decorrentes das pressões por modelos de produção mais flexíveis que acomodem produtos não padronizados acabam por implicar em rotinas de trabalho “que se tornam mais dependentes das habilidades e dos conhecimentos em todos os níveis do processo produtivo” (SOUZA e PEIXOTO, 2011, p.5). Desta forma, torna-se mais importante a participação do fator humano na organizações.

O contexto contemporâneo caracteriza-se pela redução dos empregos formais, terceirização das atividades, polarização dos postos de trabalho divididos entre empregos qualificados e empregos precários, o que traz questionamentos sobre os efeitos desta contemporaneidade sobre os indivíduos, acabando por trazer o conceito de empregabilidade à tona. Sarsur (1999) apud Bittencourt e Barbosa (2004, p. 248) define empregabilidade como: “ação individual que pode ser estimulada ou não pelas organizações, que faz com que os profissionais de todos os níveis procurem estar mais bem preparados para enfrentar o mercado de trabalho e suas mutações”. A empregabilidade consiste na viabilização da capacitação individual principalmente pelo desenvolvimento de competências.

Para conviver com a dinâmica do mundo atual e conseguir maior empenho de seus colaboradores, as organizações modificam seu ambiente interno e as formas de realização do trabalho, por meio de iniciativas de enriquecimento de cargos, formação de grupos semi-autônomos ou auto dirigidos, minimizando as características de autoridade e comando/controle dos modelos anteriores. Estas formas mais flexíveis de organização da produção aliadas aos processos de reestruturação ocorridos nos anos 1980 (como os processos de “downsizing” e reengenharia) que, na maioria dos casos, implicavam em enxugamento dos quadros, demandam novas estruturas organizacionais, e pressionam a necessidade de superação dos modelos de gestão do trabalho baseado na estabilidade e lealdade do empregado (TONELLI *et al.*, 2002). Estes novos modelos de gestão impõem novas demandas à Gestão de Pessoas, conforme exposto no Quadro 6.

Dimensão	Práticas
Relações de Trabalho	Regulação de Conflitos, Relações Sindicais, Modelo de Gestão, Organização do Trabalho.
Administração de Pessoal	Análise do Trabalho, Recrutamento e Seleção, Planejamento de Cargos, Movimentação de Pessoal, Benefícios e Remuneração.
Qualificação e Desenvolvimento	Treinamento, Avaliação de Desempenho, Desenvolvimento de Carreiras, Gerencial e de Equipes.
Comportamento Organizacional	Desempenho e Produtividade, Liderança, Motivação, Satisfação, Comprometimento, Cultura Organizacional.
Condições de Trabalho e Higiene	Segurança, Prevenção de Acidentes, Ergonomia, Saúde Ocupacional, Manejo do Estresse, Assistência Psicossocial
Mudança Organizacional	Desenvolvimento Organizacional, Qualidade de Vida no Trabalho, Qualidade Total

Quadro 6 – Dimensões e Práticas Contemporâneas de Gestão de Pessoas

Fonte: Adaptado de Zanelli e Bastos, 2004.

Como responder às contradições presentes na dinâmica organizacional no que se refere à necessidade de reter os talentos essenciais, contrapondo-se às novas formas de carreiras globais e sem fronteiras? Para Arthur e Rousseau (1999), o desafio atual para a área de Recursos Humanos (RH) está em simultaneamente permitir que empresas e empregados respondam às mudanças no mercado, enquanto buscam estabilidade recrutando, desenvolvendo e mantendo pessoas cujo talento é crucial para a empresa. Esta dupla pressão, por flexibilidade e estabilidade, fazendo as pessoas e empresas serem mais bem sucedidas, é a essência do novo papel para o RH contemporâneo, segundo estes autores.

Neste desafio, os autores ressaltam ainda a necessidade do gerenciamento simultâneo de duas interfaces fundamentais à criação de vantagem competitiva. Uma é a interface do conhecimento na qual os empregados, ao retornarem ao mercado de trabalho, usam sua experiência prévia para possibilitar novas oportunidades de carreira, e a outra é a interface moral que mantém ou melhora a empregabilidade das pessoas, bem como a qualidade de vida nesta complexa e dinâmica era econômica.

O crescimento das redes de empresas, junto com a escalada da interdependência entre trabalhadores e empresas, levou a um maior foco na interdependência entre pessoas para novas formações de negócios,

coordenação do trabalho e aprendizado pessoal e coletivo. Numa intrigante maneira, riqueza e capital humano estão juntos com o capital social. Embora, até então, as contas financeiras das empresas ignorem capitais humanos e sejam essencialmente silenciosas com o capital social, uma nova perspectiva econômica está emergindo baseada no conceito de “capital híbrido”, que envolve uma união de recursos financeiros, habilidades humanas, e o capital social. Certas práticas financeiras já o reconhecem implicitamente, portanto, o preço de empresas publicamente cotadas valoriza seus bens humanos, freqüentemente mais do que seus bens materiais (ARTHUR e ROUSSEAU, 1999).

Estas demandas requerem que a área de RH interaja com o mercado de trabalho para promover a distinta vantagem de conhecimento da empresa. Até recentemente, era comum pensar sobre investir mais pesadamente em recrutamento, e depois acreditar num mercado de trabalho interno, ou seja, oportunidades na própria organização, para encorajar e premiar mais aquisições de conhecimento. No entanto, mercados de trabalho internos não se mostraram efetivos em acompanhar o ritmo das mudanças externas. Hoje, o conhecimento está sendo gerado em todo lugar e a área de RH deve ser possibilitar ao conhecimento fluir em um processo de duas vias, passando por dentro e por fora do âmbito das organizações. Isto irá garantir a participação total das organizações dentro das comunidades externas de geração de conhecimento e no mercado de interno de conhecimento que elas sustentam (ARTHUR e ROUSSEAU, 1999).

Este ambiente de transformação passa a demandar novas políticas e práticas de gestão que sejam especificamente voltadas para a retenção de pessoas, pois estas se tornam cada vez mais capacitadas para trabalhar em ambientes de incerteza e sofisticação tecnológica. Mais uma vez observa-se que alterações no contexto político e econômico e nos valores sociais refletem no comportamento organizacional. Ambientes instáveis demandam mais da ação e da cooperação da força de trabalho, que passa a questionar os valores relativos ao trabalho, remuneração, lazer, vida pessoal e de cidadania (TONELLI *et al.*, 2002).

Um dos modelos propostos para integrar estas duas vias e responder às novas demandas de gestão é o Modelo *Agency Community* proposto por Arthur e Rousseau (1999). A parte *agency* do modelo refere-se às práticas que são voltadas para a empregabilidade dos indivíduos, buscando torná-los empreendedores individuais. A parte *community* enfatiza a interdependência e as relações sociais e trabalha para enfatizar nos indivíduos o perfil do trabalhador comprometido.

Em relação às práticas *agency* e *community*, Barros (2007, p.124) encontrou evidências de que a percepção dos empregados em relação às práticas de gestão serem mais próximas do modelo *agency* é acompanhada de uma maior intensidade do comprometimento organizacional de base instrumental. Ela também encontrou “uma inesperada correlação também moderada entre a percepção das práticas *agency* e o comprometimento afetivo”, evidenciando a aceitação por parte dos respondentes do modelo de gestão híbrido presente na organização que estudou. Além disso, a pesquisadora constatou que a percepção dos empregados em relação às práticas de gestão serem mais próximas do modelo *community* implica em uma maior intensidade do comprometimento organizacional de base afetiva e normativa. Pinho (2009) apud Bastos *et al.* (2011) também apresenta evidências de que o comprometimento afetivo é mais forte nas organizações em que as práticas são percebidas como mais aproximadas do modelo *community*.

De acordo com Grant (2003), quando os indivíduos percebem que as tarefas que recebem estão de acordo com seu nível de habilidades, interesses e conhecimento, e que seu trabalho é reconhecido, eles tendem a valorizar as contribuições da organização para estes fatores e reforçar seus vínculos com a mesma, como o comprometimento e o entrenchamento. Bastos *et al.* (2011) afirmam que o comprometimento é visto como um fator que potencializa as chances de sucesso das organizações para enfrentar as transições e turbulências atuais. Os trabalhos meta analíticos de Ricketta (2002) e Cooper-Hakim e Viswesvaran (2005) demonstram as relações positivas entre o comprometimento com a organização e respectivamente performance e retenção. Portanto, parece possível pensar em um conjunto nuclear de práticas

de Gestão de Pessoas que, combinadas, irão influenciar os vínculos dos empregados com a organização, entre eles, o comprometimento.

No entanto, Morrow (2011) afirma que, embora as organizações busquem práticas para atingir altos níveis de retenção de talentos e para que seus colaboradores possuam altos índices de performance, elas não tem dado muito atenção ao papel do comprometimento afetivo quando estabelecem as suas práticas. Esta pouca atenção parece se estender à academia, pois alguns pesquisadores do comprometimento produzem uma autocrítica em relação ao baixo nível de atenção que vem sendo dispensado à importância dos sistemas de Gestão de Pessoas como fator para o fomento do comprometimento (SALANCIK, 1977; MEYER e ALLEN, 1991, MORROW, 2011).

Para Bastos *et al.* (2011), “não se pode pensar em uma força de trabalho comprometida sem um conjunto articulado de práticas que fortaleçam este tipo de vínculo do trabalhador com sua organização”. Guest (1992) aponta alguns desafios neste caminho, como: (1) a receptividade dos indivíduos em relação às práticas; (2) as possíveis interferências dos sindicatos em sua aplicação; e (3) a individualidade de cada gerente na interpretação destas práticas, o que pode alterar os objetivos iniciais das mesmas.

McElroy (2001b) destaca a importância dos sistemas de Gestão de Pessoas, afirmando que parece natural utilizar práticas para fomentar comprometimento. No entanto, é importante levar em consideração a multiplicidade dos vínculos que o indivíduo estabelece com a organização porque é possível que estes vínculos sejam antagônicos. Meyer e Herscovitch (2001) alertam que esta estratégia deve ser adotada de forma criteriosa, pois é desejável que estas práticas fomentem comprometimento afetivo, mas podem acabar causando impacto em outras formas de comprometimento, como o instrumental. O ideal, segundo estes pesquisadores, é obter maior comprometimento afetivo com o mínimo de impacto nos outros tipos.

Pfeffer (1998) aponta o gerenciamento de pessoas como uma das poucas formas de vantagem competitiva que não é facilmente imitada. McElroy (2001b) indica o uso das práticas apontadas por este autor, listadas no Quadro 7, denominadas como “a maneira de priorizar as pessoas” para gerir o

comprometimento nas organizações, identificando seu provável impacto sobre os tipos de comprometimento.

Prática de RH	Comp. Afetivo	Comp. Normativo	Comp. Instrumental
Estabilidade no emprego	+	+	+
Seleção de Pessoal	+	+	0
Descentralização/ Grupo Auto-gerenciado	+	+	+
Premiação por resultado	+	0	+
Treinamentos	+	+	0 / +
Redução de diferenças de status	+ / -	+ / -	+ / -
Troca de Informações	+	+	0

Quadro 7 – Impacto de Práticas de RH sobre o Comprometimento Organizacional

Fonte: McElroy (2001b). Efeito Positivo (+). Efeito Negativo (-). Inócuo (0). Ou (/).

Entende-se estabilidade no emprego neste trabalho, não no sentido utilizado no Brasil para empregos públicos, mas como referindo-se a práticas que visam garantir que o empregado continue na organização. Por exemplo, recolocação interna, planejamento de alocação em projetos, etc. Estabilidade no emprego deve produzir efeitos positivos nos três tipos de comprometimento. Seja pelos valores da organização, que se tornarão mais arraigados, seja pela sensação de segurança que proporciona ou pela reciprocidade que pode acarretar.

A seleção de pessoal possivelmente contribui para o comprometimento afetivo e normativo com a organização na medida em que seleciona os melhores entre os candidatos disponíveis, o que os valoriza e estimula a ser “uma promessa cumprida”. A descentralização da estrutura organizacional e a auto-gerência tendem a contribuir positivamente para os três tipos de comprometimento, visto que fomentam e dão visibilidade à participação na decisão, incrementando o comprometimento. No tocante ao comprometimento instrumental, esta participação representa uma perda em caso de saída da organização. A premiação ligada aos resultados do desempenho organizacional promove tanto o comprometimento afetivo como o instrumental. O primeiro, pelo sentimento de valorização, e o segundo, por meio do sentimento de vantagem percebida. Nos dois casos, é esperado que o sujeito

engaje em comportamentos que busquem a melhoria do desempenho da organização.

Treinamentos devem potencializar o comprometimento afetivo e o normativo, pois melhoram a percepção do sujeito a seu respeito e lhe trazem um sentimento de importância. Em relação ao comprometimento instrumental, somente serão efetivos se for clara a conexão com aquisição de novas habilidades ou diferenciais. Para Meyer e Allen (1997), o treinamento é uma das estratégias mais usadas para desenvolver comprometimento porque ele facilita o processo de afiliação à organização, assim como tangibiliza ao indivíduo o suporte organizacional para tal.

A redução de diferenças de status (horizontalização) pode trazer resultados distintos, dependendo da perspectiva. Pelo lado de quem perdeu status, ela é negativa. Pelo lado de quem ganhou, ela é positiva. Portanto, seus resultados são imprevisíveis. Por fim, a troca de informações pode ter um efeito positivo sobre o comprometimento afetivo e o normativo, à medida que a organização usa a informação para afetar e direcionar atitudes. No entanto, estas informações têm que ser corroboradas pelas percepções socialmente construídas pelos indivíduos em sua rotina no trabalho para que não caiam no descrédito. Assim, segundo os autores supracitados, estas práticas combinadas podem potencializar maiores níveis de comprometimento com a organização.

Consoante com o trabalho de Pfeffer (1998) e McElroy (2001b), Bastos e Lira (1997) concluem, após avaliar amostra de 184 participantes em uma instituição de serviços na área de saúde, que as políticas de recursos humanos, especialmente aquelas que contribuem para valorização do trabalhador, fornecem suporte para o comprometimento, afetando-o positivamente. Segundo estes pesquisadores, no caso estudado, a mais forte conexão se dá através do processo de seleção, caracterizando a construção inicial do vínculo com a organização como o mais forte preditor de posterior comprometimento com a mesma, no tocante às práticas gerenciais investigadas. Ações de treinamento e qualificação para o trabalho foram identificadas como o segundo fator, pois promovem o ajuste entre expectativas e realidade. Por fim, foi apontada como terceiro fator a política de reconhecimento e recompensas, que fortalece os vínculos indivíduo-organização, fomentando o

comprometimento pelo sentimento de troca justa. Assim, estes três conjuntos de práticas, de forma articulada, contribuem para potencializar maiores níveis de comprometimento com a organização

Locke e Latham apud Grant (2003) indicam comprometimento como pré-requisito fundamental para um desempenho efetivo nas tarefas e no trabalho. Estes autores afirmam que para obter comprometimento com um objetivo é necessário: a) explicar o objetivo a fim de que ele seja percebido como algo de valor e justo; b) prover suporte às pessoas que vão agir em prol do objetivo; (c) incentivar a participação de todos; (d) prover treinamento; (e) adequar processos seletivos; (f) distribuir incentivos e prêmios. (1984). Ou seja, implantar práticas gerenciais direcionadas ao suporte e fomento do comprometimento, conforme preconizam com os trabalhos de Bastos e Lira (1997), Pfeffer (1998), McElroy (2001a, 2001b), e Grant (2003).

Scheible e Bastos (2006) analisaram os comprometimentos com foco na organização e nos objetivos do projeto de melhoria do processo de *software*, e apontaram práticas de gestão do comprometimento que podem contribuir para o sucesso deste tipo de projeto. Comunicação foi considerada a prática de gestão do comprometimento mais importante pelos participantes de um projeto de melhoria. A segunda prática mais importante foi o treinamento, coincidindo com os achados de Bastos e Lira (1997) e Meyer e Allen (1997). Em terceiro lugar, empataram Estabilidade e Seleção. Premiações e reconhecimento também foram considerados importantes. A descentralização e a horizontalização são percebidas com menor impacto.

O presente estudo vem, portanto, somar-se aos estudos acima citados na busca por um maior conhecimento de quais práticas de Gestão de Pessoas afetam o comprometimento e o entrenchamento organizacionais. Para Mowday *et al.* (1982) e Mc Elroy (2001b), o comprometimento também se desenvolve a partir das expectativas e experiências dos indivíduos com as práticas da organização, sendo o entrenchamento sua ultima fase. Em Meyer e Smith (2000), não foram encontradas relações significativas entre práticas e comprometimento de continuação. Baseadas em nestes autores, foi delineado o modelo de hipóteses ilustrado na Figura 6. As hipóteses delineadas para o presente estudo são as seguintes:

(H1) A percepção sobre as práticas de Gestão de Pessoas é fator determinante (antecedente) do comprometimento afetivo com a organização;

(H2) A percepção sobre as práticas de Gestão de Pessoas não é fator determinante (antecedente) do entrincheiramento organizacional.

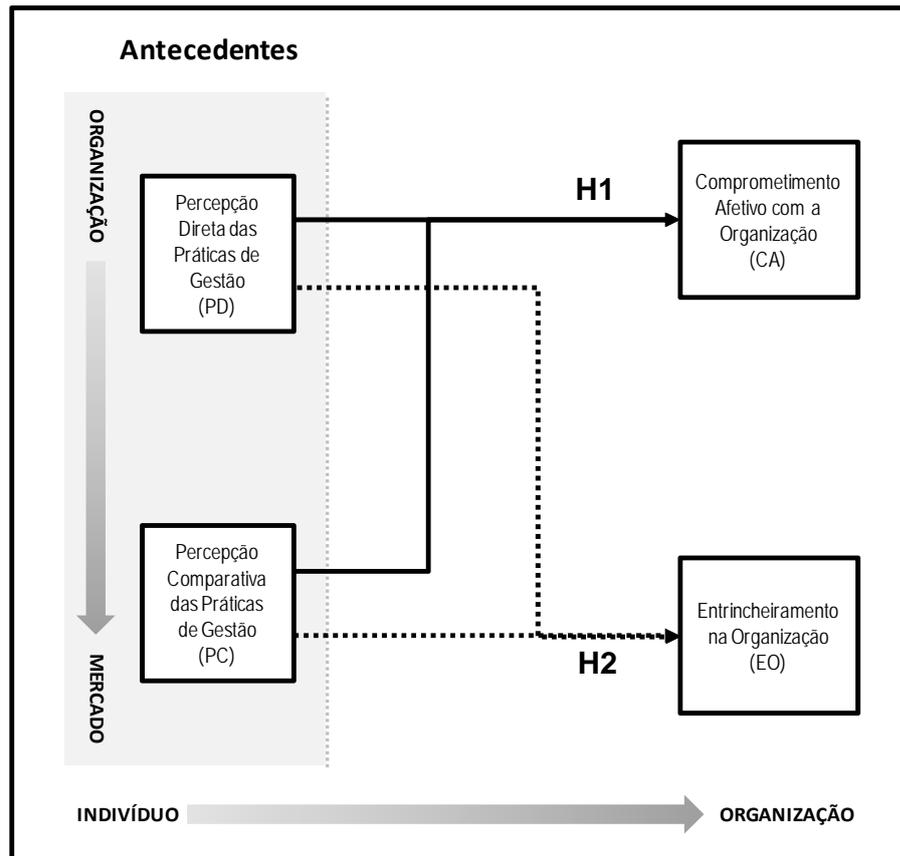


Figura 6 – Modelo Hipotetizado – 1

A percepção das práticas de Gestão de Pessoas foi abordada com duas dimensões: uma direta e outra comparativa. A reflexão sobre as práticas de recursos humanos, que podem fomentar comprometimento e entrincheiramento organizacionais, torna-se mais completa ao considerar, não somente a percepção destas práticas sob uma perspectiva direta e intra-organizacional. A percepção destas práticas sob uma perspectiva de comparação a organizações similares, ou seja – extra-organizacional, também pode influenciar (positivamente ou negativamente) estes vínculos com a organização. Por exemplo, é possível um indivíduo perceber que a organização

em que trabalha lhe oferece oportunidades de crescimento numa perspectiva direta. Ao comparar com outras organizações, esta percepção é refinada na medida em que concluir que isto é feito em maior ou menor escala em relação às demais. Quanto maior a vantagem comparativa percebida, maior será sua tendência a fortalecer os seus vínculos com a organização em que trabalha. Mostrar de forma tangível esta dimensão deve colaborar para um melhor entendimento das relações entre as práticas e os vínculos estudados.

Método

Com a revisão da literatura da área, foi possível estabelecer um arcabouço teórico de referência e delinear um modelo que tem o comprometimento e entrenchamento organizacionais como variável dependente da percepção de práticas de gestão. Para alcançar o objetivo do estudo, foi aplicado um questionário, que utilizou instrumentos e indicadores extraídos da primeira fase. Após a coleta e tratamento dos dados, elaborou-se as análises, o modelo hipotetizado foi testado, e as conclusões com base nos resultados obtidos através dos procedimentos a eles aplicados foram apresentadas.

Universo, Amostra, Instrumentos e Procedimentos de Coleta de Dados

A pesquisa foi realizada em uma empresa de Tecnologia da Informação de âmbito nacional, que foi escolhida devido à possibilidade de acessar pessoas em diferentes localidades. A empresa permitiu acesso a um grupo de aproximadamente 1200 pessoas. Participaram pessoas de vários estados, totalizando 307 respondentes, o que corresponde a mais de 25% do universo pesquisado.

Para aplicação do questionário foi utilizado um sistema de questionário eletrônico disponibilizado via *internet*. Tal procedimento facilitou o processo e ampliou a participação para todas as unidades da empresa e para os colaboradores alocados em clientes. Outra razão para esta tática foi o fato do questionário ser longo e exigir boa vontade por parte dos respondentes. O

questionário ficou disponível entre julho a setembro de 2009 e dividiu-se em três partes: itens demográficos e funcionais; itens das escalas para medir comprometimento afetivo e entrincheiramento; e itens para relativos a percepções sobre as práticas de Gestão de Pessoas.

Escalas Utilizadas

Para medir o comprometimento afetivo com a organização foi usada Escala de Comprometimento proposta por Bastos *et al.* (2008a). A opção pelo uso desta escala se deve ao fato dela representar uma tentativa de encontrar uma escala com um ajuste maior ao contexto brasileiro além de circunscrever a definição de comprometimento à dimensão afetiva, conforme concepção de Solinger *et al.* (2008). A escala incorpora itens do *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) que são isentos de evocações à permanência na organização bem como itens do *Affective Commitment Scale* (ACS) de Meyer *et al.* (1993) e, também da escala proposta por Rego (2003), obtendo índices de confiabilidade mais alto do que as escalas originais (8 itens, *eigenvalue*=10,085, $\alpha=0,88$) (BASTOS *et al.*,2008a).

Para aferir o entrincheiramento organizacional, foi aplicada a escala proposta por Rodrigues (2009) e Bastos *et al.* (2008b). Esta escala representa uma proposta de redefinição do construto do comprometimento organizacional, separando a base de continuação em um construto à parte – o entrincheiramento. Conforme definida pelos autores supracitados, esta escala possui três dimensões dispostas em 22 itens. Bastos *et al.* (2008b, p.1) reporta os seguintes resultados no tocante aos testes de cada dimensão: “(1) ajustamento à posição social (8 itens, *eigenvalue*=7,60, $\alpha=0,80$); (2) limitação de alternativas (7 itens, *eigenvalue*=1,93, $\alpha=0,80$); (3) arranjos burocráticos impessoais (7 itens, *eigenvalue*=1,56, $\alpha=0,77$)”.

Utilizando como base o trabalho de Mc Elroy (2001b) – vide Quadro 4 – assim como Zanelli e Bastos (2004) – vide Quadro 6, foram eleitos os seguintes tipos de práticas de Gestão de Pessoas para a coleta das percepções: (1) Capacitação e Desenvolvimento; (2) Benefícios e Remuneração; e (3) Estabilidade. Para cada tipo foram gerados dois

indicadores: o primeiro referindo-se a percepção direta e o segundo comparando as práticas da organização estudada com o que é praticado no mercado em que esta se insere. Também foi feita a aglutinação dos itens por prática, gerando um indicador de percepção para cada uma delas separadamente contemplando as duas dimensões para cada tipo de prática. Todas as questões respondidas nas escalas receberam um valor de um a seis referente à escala tipo Likert. O item neutro (nem contra nem a favor) não foi utilizado. No Quadro 8 estão apresentados os itens utilizados.

	#	Item	Tipo de Prática
PERSPECTIVA DIRETA	1	Nesta organização, o treinamento é visto como uma forma de melhorar o desempenho.	Capacitação e Desenvolvimento
	2	Eu tenho tido, nesta organização, oportunidades reais de aprimorar minhas habilidades.	Capacitação e Desenvolvimento
	3	Esta organização não tem me treinado adequadamente para trabalhos futuros. (negativo)	Capacitação e Desenvolvimento
	4	Nesta organização, existe um sistema de promoções justo.	Capacitação e Desenvolvimento
	5	Existem oportunidades de crescimento na carreira e progresso profissional nesta organização.	Capacitação e Desenvolvimento
	6	Esta organização se esforça ao máximo para não perder os seus empregados.	Estabilidade
	7	Considerando as minhas qualificações profissionais, recebo uma remuneração adequada.	Remuneração e Benefícios
	8	A remuneração que recebo é justa considerando o que outros colegas na empresa recebem.	Remuneração e Benefícios
PERSPECTIVA COMPARATIVA	1	Esta organização oferece mais oportunidades de aprender a fazer o trabalho melhor do que outras que conheço	Capacitação e Desenvolvimento
	2	Esta organização esforça-se mais do que as outras que conheço para não perder os seus empregados	Estabilidade
	3	Esta organização oferece uma remuneração justa considerando o trabalho que os empregados realizam do que outras que conheço	Remuneração e Benefícios
	4	Esta organização paga melhor ao trabalhador do que a maioria das empresas do mesmo ramo	Remuneração e Benefícios
	5	Esta organização oferece mais benefícios (alimentação, transporte, assistência médica) do que outras que conheço	Remuneração e Benefícios
	6	Esta organização oferece mais oportunidades de permanecer empregado realizando tarefas diferentes do que outras que conheço	Estabilidade
	7	Esta organização oferece mais oportunidade de aprender a fazer trabalhos diferentes do que outras que conheço	Capacitação e Desenvolvimento

Quadro 8 – Itens sobre Práticas de Gestão de Pessoas

Tratamento e Análise dos Dados

Os dados foram analisados e tratados para verificar a presença de questionários incompletos (*missing values*), identificar e retirar questionários com variáveis *outliers*. Os itens negativos das escalas foram invertidos.

Foi calculada a média dos itens de cada prática na perspectiva direta e na perspectiva comparativa, gerando seis indicadores, três para cada dimensão. A seguir, os indicadores finais (de cada dimensão) foram obtidos pelo cálculo da média dos três indicadores respectivos a cada dimensão. Este procedimento foi utilizado a fim de dar peso igual para cada tipo de prática em ambas as dimensões. Os indicadores por prática foram calculados pela média dos respectivos itens diretos e comparativos que se referiam a cada prática.

Depois, foi analisada a consistência interna das escalas utilizadas, bem como verificada a validade dos fatores delas extraídos da Análise da Confiabilidade, que calcula a consistência interna do instrumento, permitindo avaliar as propriedades psicométricas das escalas e dos itens que as compõem, através do cálculo do coeficiente Alpha de Cronbach para cada dimensão. Este coeficiente compara a variação total da escala com as variâncias dos itens individuais. Escalas que apresentam este coeficiente acima de 0,60 são consideradas consistentes (MALHOTRA, 1996).

A normalidade da amostra para as variáveis pesquisadas foi testada. O Teste de Normalidade de Kolmogorov-Smirnov foi aplicado. Foi possível observar a não normalidade em relação a algumas das percepções estudadas quando analisadas por tipo de prática. No entanto, as variáveis principais apresentaram distribuição normal. Desta forma, aplicou-se a análise de correlação de Pearson como uma forma de avaliar a relação entre as variáveis estudadas. Foi utilizada análise de regressão linear, método *Stepwise*, para buscar a comprovação das relações de causalidade hipotetizadas e no aprofundamento por prática.

Resultados e Discussão

A análise das características pessoais nos dados coletados revela a predominância de pessoas do sexo masculino (68%), jovens (22% abaixo de 25 anos e 34% entre 26 e 30 anos), solteiros (61%) e sem dependentes (73%). O nível de escolaridade é alto (63% com curso superior completo e 19% com superior incompleto). A maioria dos participantes (45%) trabalha em Salvador, 15% em São Paulo, e o restante em outras localidades. A distribuição por tempo de casa é equilibrada com 58,63% dos empregados com até dois anos na organização. Ao considerar a permanência menor ou igual a 5 anos, o percentual sobe para 82,73%. Predominam, na amostra, os indivíduos que não exercem funções de chefia (85%).

A média do comprometimento afetivo configurou-se mais elevada do que a do entrincheiramento. A dimensão Arranjos Burocráticos do entrincheiramento apresenta a média mais elevada, mas também a maior variação. Na Tabela 1 abaixo, estão apresentados os resultados obtidos:

Tabela 1 – Estatística Descritiva das Variáveis do Estudo

Variável	N	Mínimo	Máximo	Média	Desv. Pad.
Comprometimento Afetivo com a Organização	307	1,00	6,00	4,18	,88
Entrincheiramento na Organização	307	1,00	4,47	2,50	,69
<i>Entrinc Arranjos Burocráticos</i>	307	1,00	5,80	3,00	,98
<i>Entrinc Ajust. Posição Social</i>	307	1,00	5,00	2,44	,86
<i>Entrinc Limitação Alternativas</i>	307	1,00	4,43	2,17	,81
Percepção Comparativa das Práticas de Gestão de Pessoas	307	1,00	6,00	3,60	,88
Percepção Direta das Práticas de Gestão de Pessoas	258	1,00	5,67	3,36	,98
Percepção por Tipo de Práticas de Gestão de Pessoas					
<i>Capacitação e Desenvolvimento</i>	258	1,00	5,90	3,86	,96
<i>Estabilidade</i>	307	1,00	6,00	3,29	1,19
<i>Remuneração e Benefícios</i>	308	1,00	5,83	3,35	,99

O nível de percepção das práticas (direta ou comparativa) é mediano, considerado que foi utilizada uma escala até 6. Os resultados por tipo de prática mostram que o conjunto de práticas de RH da organização mais apreciado pelos

respondentes refere-se a Capacitação e Desenvolvimento. A percepção deste tipo de prática também revela o menor desvio padrão, ensejando maior uniformidade de visão.

Confiabilidade das Escalas Utilizadas

Todas as escalas utilizadas apresentaram bons níveis de confiabilidade (acima de 0,6), conforme demonstrado na Tabela 2. O índice de confiabilidade mais alto foi o encontrado para a escala do comprometimento afetivo com a organização proposta por Bastos *et al.* (2008a). Este índice foi 0,88 no trabalho original. O índice obtido pela escala do entrincheiramento também foi mais alto do que os 0,80 obtidos no trabalho original (Bastos *et al.*, 2008b).

Tabela 2 – Confiabilidade das Escalas Utilizadas – Estudo 1

Escala	Alpha Cronbach	N válidos	Nível	Qtd Itens
Comprometimento Afetivo com a Organização	,904	306	Excelente	10
Entrincheiramento na Organização	,864	307	Muito Bom	17
Percepção das práticas de Gestão de Pessoas (direta)	,835	258	Muito Bom	08
Percepção das práticas de Gestão de Pessoas (comparativa)	,813	306	Muito Bom	07
<i>Percepções por Tipo de Prática</i>				
Capacitação e Desenvolvimento	,856	258	Muito Bom	07
Benefícios e Remuneração	,804	308	Muito Bom	05
Estabilidade	,763	307	Bom	03

Relações entre Entrincheiramento e Comprometimento e Percepções de Práticas de Gestão de Pessoas

Inicialmente, buscou-se identificar as relações entre as variáveis estudadas. Na Tabela 3, apresentam-se os resultados obtidos. O comprometimento afetivo relaciona-se de maneira fortemente positiva com as percepções. O entrincheiramento também se relacionou positivamente com as percepções, mas de forma mais fraca do que o comprometimento. Pode-se

afirmar que os indivíduos respondem positivamente às práticas estudadas, visto que quanto melhor a sua percepção sobre elas, maior é o seu comprometimento e o seu entrincheiramento. As relações encontradas parecem naturais ao pensar que o indivíduo desenvolve vínculo a partir das suas percepções sobre as práticas que são aplicadas na sua vida na organização. No entanto, ao examinar as relações por tipo de prática, foi possível identificar que as práticas de Capacitação e Desenvolvimento não se relacionam com o entrincheiramento organizacional. Estas práticas estão mais ligadas aos valores organizacionais, assim como indicam a promoção de condições para o desenvolvimento do indivíduo e de sua carreira na organização. Vale ressaltar que este tipo de prática apresentou a correlação mais forte com o comprometimento afetivo.

Tabela 3 – Correlações entre Entincheiramento, Comprometimento e Percepções sobre Práticas

(n=307)	Comprometimento Afetivo	Entincheiramento
<i>Por dimensão (ou perspectiva)</i>		
Percepções sobre Práticas – Direta	,518(**)	,143(*)
Percepções sobre Práticas – Comparativa	,575(**)	,192(**)
<i>Por tipo de prática</i>		
Percepções sobre Capacitação e Desenvolvimento	,583(**)	0,76
Percepções sobre Remuneração e Benefícios	,397(**)	,238(**)
Percepções sobre Estabilidade	,465(**)	,138(**)

** Sig= ,000 – Correlação significativa no nível 0,01. * Sig=Correlação significativa no nível 0,05

No intuito de colaborar para um maior conhecimento empírico sobre o entincheiramento, foram averiguadas as relações das dimensões do entincheiramento com as percepções com as práticas de gestão estudadas por tipo. Os resultados, apresentados na Tabela 4, demonstram que a relação do entincheiramento com tais práticas se dá pelas dimensões arranjos burocráticos, que remete aos ganhos financeiros e perdas, e aos ajustamentos de posição social.

Tabela 4 – Correlações entre Dimensões do Entrincheiramento e Percepções sobre Práticas

(n=307)	Lim. Alternativas	Arranjos Burocráticos	Ajust. Pos. Social
Percepção Direta sobre Práticas	,012	,190(**)	,158(*)
Percepção Comparativa sobre Práticas	,044	,198(**)	,241 (**)
Percepção sobre Práticas de Capacitação e Desenvolvimento	-,060	0,74	,198(**)
Percepção sobre Práticas de Remuneração e Benefícios	,055	,349(**)	,182(**)
Percepção sobre Práticas de Estabilidade	,095	,185(**)	,167(**)

** Sig= ,000 – Correlação significativa no nível 0,01. * Sig=Correlação significativa no nível 0,05

A relação entre as práticas de Remuneração e Benefícios configurou-se como a mais forte, sendo condizente com a teoria que embasa o comprometimento e com os alertas de Meyer e Herscovitch (2001) e Seth e King (1998) sobre o cuidado para que certas práticas não produzam efeitos indesejados.

Ajustamentos à posição social, que diz respeito aos investimentos feitos para adaptação e bom desempenho na organização, apresenta relação significativa com a percepção de todas as práticas. O mesmo acontece com a dimensão Arranjos Burocráticos, com exceção quando relacionada com as práticas que endereçam Capacitação e Desenvolvimento. As percepções das práticas não se correlacionaram com a Limitação de Alternativas. Este achado merece uma investigação em trabalhos futuros pois, conforme afirma Rodrigues (2009), a dimensão Limitação de Alternativas mantém um “círculo vicioso” com as outras duas dimensões. Ou seja, embora não seja possível caracterizá-la com antecedente ou conseqüente do entrincheiramento, pode ser que ela seja um construto correlato à parte.

Também foram analisadas as correlações entre as percepções por tipo de prática, que estão apresentadas na Tabela 5. Consistentemente com a perspectiva de um sistema de práticas de Gestão de Pessoas, foram encontradas correlações positivas, altas e significativas entre as práticas enfocadas neste estudo. Isso implica que as práticas não operam em isolamento, ou seja, existem ligações entre as práticas voltadas para estabilidade, capacitação e desenvolvimento (treinamento, oportunidades de

carreira, promoções), e remuneração e benefícios. Ou seja, quando a percepção sobre uma prática se modifica, existe a tendência de alterar a percepção sobre outras. Além disso, a correlação entre a perspectiva direta e a comparativa atesta a sobreposição das mesmas, pois foi na ordem de ,0794.

Tabela 5 – Correlações entre as Percepções sobre Práticas

	Percepção Prát. Estabilidade	Percepção Prát. Rem & Benef
Percepção Práticas de Capacitação e Desenvolvimento	,598(**) n=258	,521(**) n=258
Percepção Práticas de Remuneração e Benefícios	,602(**) n=307	1

** Sig= ,000 – Correlação significativa no nível 0,01. * Sig=Correlação significativa no nível 0,05

O teste do modelo hipotetizado constatou que a percepção das práticas de Gestão de Pessoas é antecedente dos dois vínculos estudados. A Figura 7 ilustra o modelo encontrado.

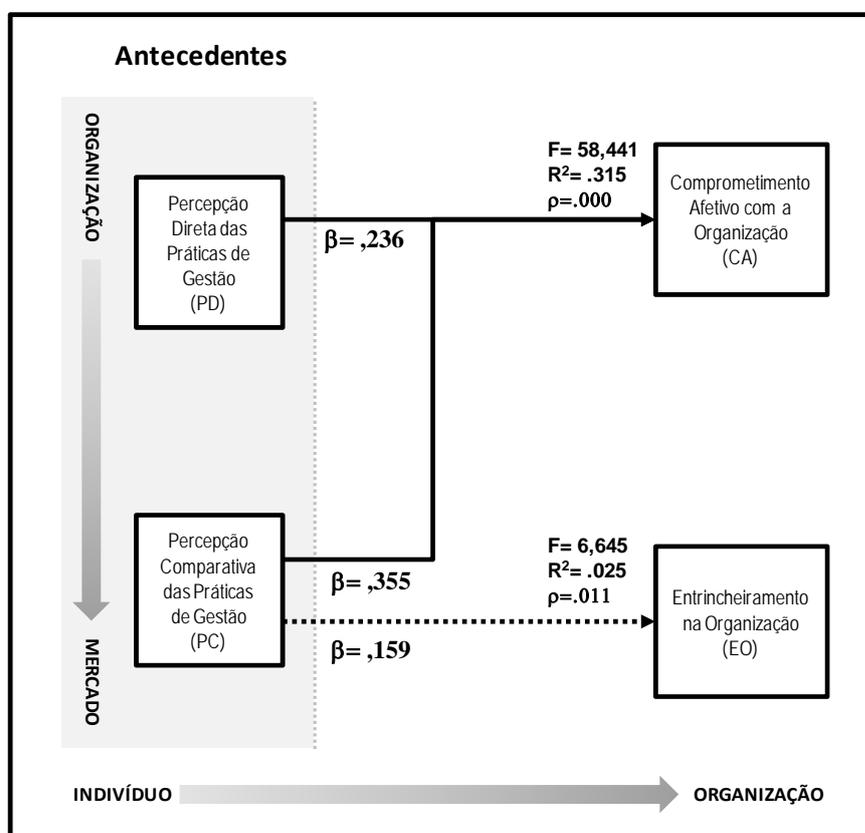


Figura 7 – Modelo Obtido – 1

A partir das relações encontradas, é possível inferir que tanto o comprometimento como o entrincheiramento são influenciados pela percepção que os indivíduos têm das práticas de Gestão de Pessoas. Esta relação é mais fortemente ligada ao comprometimento de base afetiva do que ao entrincheiramento. Desta forma, está confirmada a Hipótese 1. A Hipótese 2, no entanto, não foi comprovada. Embora em um nível baixo ($R^2=0.025$, $\beta=,159$), a percepção sobre as práticas também se configurou em antecedente do entrincheiramento. Pode-se argumentar que este resultado não possui grandeza suficientemente relevante para negar a hipótese 2. No entanto, também não se pode desprezar este indício. Desta forma, outros estudos são necessários para averiguar esta relação. Afinal, este resultado, mesmo que de baixa monta, confirma os alertas de vários autores sobre os efeitos indesejados de algumas práticas de Gestão de Pessoas, fortalecendo outros tipos de vínculos não desejados (MORROW, 2011; MEYER e HERSCOVITCH, 2001; Mc ELROY (2001); SEITH e KING, 1998; GUEST, 1992).

A análise das dimensões da percepção das práticas revela que a perspectiva comparativa tem mais influência sobre os vínculos do que a percepção direta. No caso do entrincheiramento, a percepção direta não tem influência alguma. Este achado evoca a análise do que os indivíduos fazem para verificar o equilíbrio entre o que recebem da organização (por exemplo: benefícios e salário) em relação ao que disponibilizam para ela (por exemplo: tempo e capacidades), assim como a percepção de vantagem de continuar na organização e das perdas potenciais, que teriam caso se resolvesse por isso, descrita como a base do comprometimento de continuação conforme Whitener e Walz (1993).

No intuito de aprofundar a investigação, também foi averiguado quais práticas contribuem mais fortemente para o comprometimento e para o entrincheiramento, conforme ilustrado na Figura 8. Capacitação e Desenvolvimento assim como Estabilidade representam o tipo de prática que apresenta melhor ajuste em relação aos resultados desejados por gerentes para práticas de gestão, pois influencia fortemente o comprometimento, sem potencializar o entrincheiramento. A relação entre treinamento e comprometimento já foi amplamente documentada na literatura do

comprometimento a exemplo de Meyer *et al.* (1991, 2001), que já afirmavam que o comprometimento, tanto afetivo ou normativo, se relacionava positivamente com treinamento. Segundo Fiorito *et al.* (2007), práticas de capacitação implicam em oportunidades de carreira. Desta forma, com base na teoria do capital humano, empregados percebem os investimentos em treinamentos neles feitos pela organização como símbolos de continuidade em seus empregos e de maior compensação. Então, eles valorizam iniciativas de capacitação pela segurança e melhorias implícitos, e isso os torna mais comprometidos.

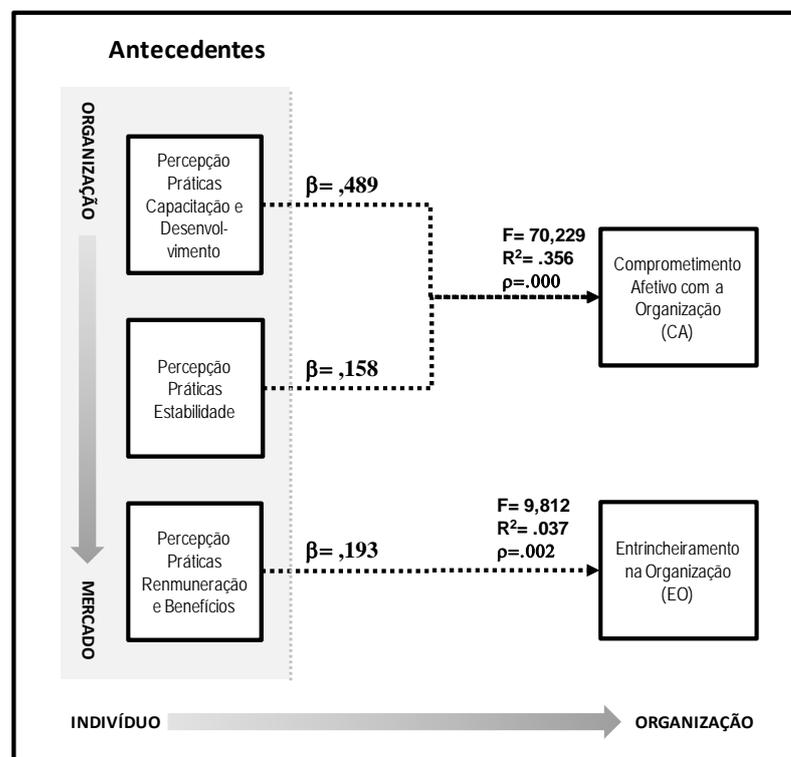


Figura 8 – Modelo Obtido por Tipo de Prática

Por outro lado, prática referentes à Remuneração e Benefícios potencializam somente o entrincheiramento. Ou seja, salários mais altos e mais benefícios aguçam a percepção do indivíduo sobre as perdas que teriam ao sair da organização, ao mesmo tempo em que não contribui para a melhora do seu alinhamento com os objetivos e valores organizacionais. Embora este resultado em relação ao entrincheiramento não seja contundente, ele é coerente com a teoria dos “*side-bets*” proposta por Becker (1960), que embasa o conceito do

entrincheiramento. Portanto, apesar do resultado não ser estatisticamente significativo, a hipótese não foi validada, pois se coaduna com a base teórica.

Este resultado sugere que, embora as organizações devam possuir esquemas de compensação competitivos, comprometimento afetivo não é obtido através de uma via instrumental, conforme apontavam Seith e King (1998). Já Fiorito *et al.* (2007) defendem que certas práticas de recursos humanos implicam em resultados tanto afetivos como instrumentais. Para o autor, embora benefícios tenham valor instrumental para os empregados, também sinalizam a valoração afetiva da organização em relação aos indivíduos. No entanto, naquele estudo, as práticas ligadas a benefícios também não colaboraram para aumentar o comprometimento com a organização.

Considerações Finais

No decorrer das últimas décadas, inúmeros estudos vêm sendo empreendidos com o objetivo de identificar e esclarecer os vínculos que se estabelecem entre os indivíduos e as organizações. Estes estudos são justificados ao se considerar estes vínculos como preditores de comportamentos relevantes para o contexto organizacional, como absenteísmo, rotatividade e desempenho como também a necessidade de se identificar as bases de um padrão comportamental desejável pelas organizações (COHEN, 2003). Pesquisas anteriores concluíram que individualmente ou em conjunto práticas de administração de recursos humanos desempenham um importante papel no desenvolvimento dos vínculos dos indivíduos com a organização (PFFEFER, 1998; Mc ELROY, 2001b; PARÉ e TREMBLAY, 2007; MORROW, 2011). Comprometimentos podem ser um diferencial competitivo, se corretamente utilizados. Pfeffer (1998) afirma que o retorno de gerenciar pessoas de maneira que comprometimentos são construídos está na ordem de 30 a 50%.

Segundo Meyer e Allen (1997) e Arthur (1994), o mais importante é o conjunto das práticas ou o sistema de Gestão de Pessoas na sua totalidade e não uma prática isolada. Arthur (1994) adiciona que o sistema de Gestão de Pessoas de uma organização constitui-se em uma estratégia. Desta forma, este estudo não tratou a percepção das práticas individualmente. Esta percepção foi

capturada sob duas perspectivas – direta e comparativa – a fim de verificar de forma mais completa a influência deste fator sobre os vínculos estudados. Meyer e Smith (2000) não encontraram relações entre práticas e comprometimento instrumental. Teriam eles encontrado se usassem uma abordagem comparativa? Esta é uma investigação a ser repetida em outros trabalhos, pois Morrow (2011) também reporta resultados contundentes apenas para o treinamento como antecedente do comprometimento. Os resultados neste trabalho apresentam Capacitação e Desenvolvimento, onde se insere o treinamento, como o tipo de prática mais preponderante para o comprometimento.

Arthur (1994) diferencia as práticas voltadas para o controle daquelas voltadas para o comprometimento organizacional. As primeiras são orientadas para a redução da força de trabalho e para o aumento da eficiência, forçando a obediência do trabalhador a regras e procedimentos, e utilizando recompensas com base em produtos mensuráveis. Já as práticas orientadas para o comprometimento organizacional procuram modelar as atitudes e os comportamentos que fortaleçam o vínculo psicológico do trabalhador com os objetivos organizacionais. As práticas de Capacitação e Desenvolvimento se inserem neste conjunto. E, conforme, os resultados ($R^2=0,356$, $\beta=,489$) aqui encontrados possuem influência relevante para o comprometimento afetivo com a organização.

Os achados empíricos relatados delineiam relações entre práticas de gestão e os vínculos com a organização, atingindo o objetivo proposto de identificar tais relações. Práticas mais voltadas para as trocas simbólicas, para a preparação e crescimento do indivíduo, reconhecimento e sua afiliação na organização são práticas que possuem uma forte influência positiva sobre o comprometimento afetivo na organização pesquisada. Já as práticas de cunho mais instrumental influenciam, embora muito fracamente, o entrincheiramento. Pelo observado neste trabalho, as empresas aprimorar suas práticas de Gestão de Pessoas, pois elas comprovadamente se constituem em fatores que fortalecem os vínculos entre a organização e seus empregados.

Trabalhos futuros devem investigar mais detalhadamente a relação entre entrincheiramento e as práticas de Remuneração e Benefícios. Além

disso, a relação entre estas práticas e a dimensão Limitação de Alternativas também deve ser objeto de outros estudos, assim como expandir o conjunto de práticas abordadas, bem como focar outros tipos de organizações com perfis profissionais distintos.

Este trabalho restringe-se a um limitado conjunto de práticas em uma organização. Outra limitação refere-se ao perfil dos respondentes, que possui alto nível de escolaridade e pertence praticamente a uma só categoria profissional. Apesar destas limitações, este estudo colabora para o conhecimento de como gerenciar as pessoas nas organizações, identificando práticas que colaboram para torná-las comprometidas ou entrincheiradas nas organizações, trazendo luz ao questionamento se comprometimento pode ser gerenciado.

5.2 MÚLTIPLOS COMPROMETIMENTOS – CONSTRUINDO E TESTANDO UM MODELO DE ANTECEDENTES DA INTENÇÃO DE PERMANÊNCIA NA ORGANIZAÇÃO

Introdução

No decorrer das últimas décadas, inúmeros estudos vêm sendo empreendidos com o objetivo de identificar e esclarecer os vínculos que se estabelecem entre os indivíduos e as organizações. Estes estudos são justificados ao se considerar que tais vínculos podem se tornar preditores confiáveis de comportamentos relevantes para o contexto organizacional, como absenteísmo, rotatividade e desempenho, como também a necessidade de se identificar as bases de um padrão comportamental desejável pelas organizações (COHEN, 2003).

Chang (1999) coloca que a preocupação com a rotatividade dos empregados deve ocupar espaço significativo entre os comportamentos relacionados com o estudo do comprometimento visto que a permanência tem sido apontada como um dos seus conseqüentes clássicos. Para Bastos (1996), o conhecimento do nível de comprometimento revela-se mais útil do que as medidas de satisfação para explicar a qualidade do desempenho, a

permanência no emprego e, mesmo, aspectos como o fortalecimento e efetividade organizacionais.

Convivendo com inúmeros outros conceitos como: envolvimento; identificação; satisfação; entre as diversas definições de comprometimento organizacional constantes da literatura, é possível identificar algumas dimensões de significados comuns adaptadas de Bastos (1996), entre elas: o desejo de permanecer na organização, o sentimento de orgulho de pertencer à mesma; a identificação, o apego, o envolvimento com seus objetivos e valores; e o engajamento – a disposição de exercer esforço com empenho em favor da organização.

Segundo Reichers (1985; 1986), as pessoas apresentam mais de uma forma de comprometimento com diversos focos em seu cenário de trabalho. O autor defende a idéia de que os trabalhadores possuem focos múltiplos de comprometimento, como colegas, superiores, subordinados, clientes, e outros grupos e indivíduos que constituem uma organização, delineando um contexto dinâmico com focos preponderantes mutáveis, porém estáveis. Para Bastos e Costa (2000), pode haver harmonia e/ou conflitos entre estes múltiplos comprometimentos. Acrescentam, ainda, que uma abordagem através de múltiplos comprometimentos é mais precisa e significativa porque leva em conta as diferentes formas de comprometimento, e como estas influenciam o comportamento de maneiras diversas.

Como diferentes formas de comprometimento se relacionam com um mesmo fenômeno do mundo trabalho? Como elas se relacionam entre si para influenciá-lo conjuntamente? Na medida em que são diferentes os objetos (focos) do comprometimento, eles representam atitudes diferentes? Seria a base afetiva comum (afinal estamos falando de comprometimento em todos os casos) forte o suficiente para direcionar os indivíduos em um mesmo sentido? Para Cohen (2003), Reichers (1985), Lawyer (1992), Morrow (1993), e Gregersen (1993), seguindo a Teoria do Campo de Kurt Lewin, os indivíduos desenvolvem sua ligação afetiva mais forte com os objetos que estão mais próximos deles. Partem de sua relação com o trabalho em si, com o seu grupo de trabalho, com a liderança, e daí para a organização como um todo. De acordo com Cohen (1999), poucas pesquisas tem explorado estas relações,

restringindo-se a uma visão fragmentada voltada a variáveis independentes que representam facetas diversas do comprometimento. Neste sentido, a presente pesquisa tem como objetivo geral analisar as relações entre múltiplos comprometimentos que os indivíduos apresentam no contexto da organização em que trabalham e sua intenção de nela permanecer. Os focos dos comprometimentos estudados são: o trabalho em si (valor ético), a organização, a liderança, a carreira, e o grupo.

Randall e Cote (1991) preconizam que uma forma de empregar esta abordagem plural é utilizar uma análise multivariada de como os diversos comprometimentos encontrados nos ambientes organizacionais predizem certos comportamentos, intenções ou atitudes. Este trabalho segue esta estratégia ao explorar como comprometimentos com diversas facetas organizacionais se relacionam e afetam uns aos outros, e como eles em conjunto influenciam e produzem efeitos na intenção de permanecer na organização. Para Cohen (1999), “ainda existe muita necessidade de trabalhos empíricos e conceituais para clarificar como as formas de comprometimento se relacionam e como elas em conjunto afetam comportamentos no trabalho”.

Fink (1992) afirma que “não há nada de errado em definir o comprometimento com uma variável unidimensional para toda a organização. No entanto, esta é uma perspectiva limitada”. Para Cohen e Freund (2005), a caracterização do comprometimento como um fenômeno múltiplo é considerada uma das alternativas relevantes para a pesquisa sobre o comprometimento. Eles acrescentam que a relevância desta abordagem está ligada à sua capacidade de encontrar relações mais significativas com variáveis do mundo do trabalho do que em uma abordagem fragmentada. Portanto, estudos empíricos devem ser conduzidos neste sentido para esclarecer estas relações, tanto em natureza como magnitude pois, formas distintas de comprometimento causam impactos de maneiras distintas sobre as variáveis que compõem o contexto organizacional (MATHIEU e ZAJAC, 1990; RIKETTA, 2002).

Fundamentação Teórica

Reichers (1985; 1986) entende que, embora o conceito de comprometimento com a organização esteja relacionado à aceitação e identificação de seus objetivos e valores, uma organização não é uma estrutura monolítica. Normalmente, organizações são formadas de partes distintas aonde se conformam diferentes valores, objetivos, lealdades, grupos ou lideranças, que não necessariamente se coadunam com estes objetivos e valores do todo organizacional. O autor argumenta que o comprometimento de um indivíduo com a organização pode ser, na verdade, o comprometimento com uma de suas partes e não necessariamente com o todo. Ou seja, o comprometimento se manifesta em relação a múltiplos focos presente na organização e não somente em relação a organização em si.

Becker (1992) usou as medidas de O'Reilly e Chatman (1986) para aferir os comprometimentos com a liderança e com o grupo e relacioná-los com a intenção de saída. Foram encontradas relações relevantes e negativas que indicaram intenção de saída provocada pelo supervisor. Isso não é estranho se o supervisor é visto como um representante da organização aos olhos de seus comandados. Isso é mais comum ainda se a organização é grande (STINGLHAMBER *et al.*, 2002). Ellermers *et al.* (1998) confirmaram também empiricamente a tese de Reichers ao produzir evidências de que o comprometimento com a carreira ou com o grupo podem ser preditores mais confiáveis de comportamentos do que o comprometimento com a organização.

Clugston, Howell, e Dorfman (2000) aplicaram o modelo de Meyer *et al.* (1997; 2001) para o líder e o grupo. No entanto, estes autores não avaliaram como o comprometimento com estes focos pode melhorar o poder preditivo do comprometimento em relação a comportamentos desejáveis. Esses autores se detiveram sobre aspectos culturais ligados aos antecedentes.

Meyer e Herscovitch (2001) ampliaram a noção de múltiplos focos ao propor um modelo geral para o comprometimento no qual o comprometimento é definido com um estado mental que liga os indivíduos a um curso de ação que é relevante para um objeto (ou foco) em particular. Eles também concluíram que o comprometimento dirigido a focos específicos é melhor preditor de

comportamentos em relação a este foco do que o comprometimento organizacional geral. Embora o modelo proposto tenha suscitado muito debate em torno das bases do comprometimento, ou seja, da natureza da relação com o foco, a noção de múltiplos focos que convivem simultaneamente, de maneira harmoniosa ou conflitante, inspiraram trabalhos posteriores que fortaleceram esta idéia.

Stinglhamber *et al.* (2002) estenderam este trabalho para outros focos de comprometimento intra-organizacionais, entre eles também a liderança (entendida aqui como o supervisor ou superior hierárquico imediato) e o grupo. Vandenberghe *et al.* (2004) informam que o comprometimento afetivo com a organização, com o grupo e o líder são distintos, pois possuem antecedentes não comuns, e influenciam a rotatividade de formas diferentes, apesar de que os indivíduos comprometidos com estes focos tendem a permanecer na organização a fim de manter os vínculos desenvolvidos (MEYER e ALLEN, 1997).

Múltiplos Comprometimentos na Organização – Os Focos Estudados

Os estudos conduzidos no campo, até a proposição do modelo tridimensional de Meyer e Allen (1997), se baseavam fortemente em conceitos unidimensionais do comprometimento com a organização, bem como em formulações seqüenciais das variáveis do processo de saída da organização, conforme demonstrado em metas-análises conduzidas na área (MATHIEU e ZAJAC, 1990; BENKHOFF, 1997; RIKETTA, 2002).

Meyer e Allen (1997) definem o comprometimento com a organização como “um estado psicológico que liga o indivíduo à organização” e que estabiliza o comportamento dos indivíduos. Mowday *et al.* (1982) explicam que o comprometimento com a organização se desenvolve a partir de experiências vividas no trabalho, percepções e características pessoais, que levam a sentimentos positivos em relação à organização. Desta forma, empregados comprometidos teriam maior potencial para um melhor desempenho, assim como para absenteísmo e rotatividade reduzidos (MOWDAY, 1998).

O comprometimento com a organização tem sido correlacionado positivamente com intenção de permanência e negativamente com rotatividade (MOWDAY *et al.*, 1982). No entanto, alguns trabalhos mais recentes como Bozeman e Perrewé (2001) reavaliam esta relação, ressaltando o efeito que alguns itens de escalas que medem comprometimento (por exemplo, o *Organizational Commitment Questionnaire* – OCQ) produzem devido a conterem a assunção de ligação entre comprometimento e permanência, ou seja, induzindo esta relação de forma positiva. Menezes (2009) alerta que a intenção de permanência na organização que, classicamente, foi definida como constituinte do comprometimento organizacional não pertence à estrutura fatorial deste construto.

O comprometimento com a carreira/profissão tem adquirido mais importância nos últimos anos devido às mudanças que vêm ocorrendo no mundo do trabalho, entre elas: reestruturações, reduções de pessoal, terceirização. Diversos pesquisadores sugerem que o foco primordial do comprometimento dos trabalhadores pode estar mudando das organizações para a carreira/profissão (BLAU, 2003). Estudos recentes sugerem que as organizações irão continuar a reestruturar seus contratos psicológicos com os trabalhadores (MORRISON e ROBISON 1997 apud BLAU, 2001).

Meyer *et al.* (1993) afirma que os termos “ocupação”, “profissão”, e “carreira” têm sido usados de maneira intercambiável e sem discriminação na literatura do comprometimento. “Ocupação” para este autor é o termo mais abrangente e refere-se a um grupo de pessoas que se considera engajado em algum tipo de trabalho. O termo “carreira” é muito genérico, na opinião de Blau (2001), representando o padrão de experiências relacionadas ao trabalho de um indivíduo por toda a sua vida. Assim, um indivíduo possui uma carreira apesar das mudanças de cargo, empregos e ocupações (BLAU, 1985; BLAU, PAUL e St. JOHN, 1993).

Comprometimento com a ocupação, referido nesta pesquisa como carreira/profissão, consiste no relacionamento psicológico entre um indivíduo e sua ocupação (LEE apud BLAU, 2001). Blau (1985) define comprometimento com a carreira como a atitude de um indivíduo em relação à sua profissão ou vocação. Para Carson e Bedeian (1994), consiste na motivação que alguém tem

para trabalhar em sua vocação escolhida. Comprometimento com a carreira envolve o desenvolvimento de objetivos de carreira, que pode acontecer ao longo de diversos empregos através da vida profissional do indivíduo, e a identificação com estes (GOULET, 2002).

O comprometimento com a carreira possui correlação positiva com o comprometimento organizacional (WALLACE, 1993) e com a busca de desenvolvimento de habilidades, e negativa com rotatividade e intenções de abandonar a carreira, não sendo considerado preditor da qualidade de trabalho. O conjunto de preditores utilizados por Blau (1985) abrange três tipos de variáveis que fornecem suporte em graus e momentos distintos: comportamental, ao referir-se à livre escolha da carreira; o enfoque do papel das expectativas prévias não atendidas; e enfoque das trocas sociais, que aborda as experiências que afetam o comprometimento.

O comprometimento com o trabalho em si é visto como um sistema de crenças e atitudes voltadas para o trabalho (COHEN, 2003). A essência do comprometimento com o trabalho em si é a crença de que o trabalho é intrinsecamente bom, valendo a conhecida máxima de que “o trabalho dignifica o homem”. Pessoas com alto nível de comprometimento com o trabalho em si acreditam que o trabalho é uma virtude, um valor precioso em si próprio. A organização, carreira, colegas, líderes e outros focos, seriam apenas a moldura ambiental onde é possível ao homem trabalhar (MORROW, 1993).

Segundo Morrow (1993), o comprometimento com o valor ético do trabalho (o “amor pelo trabalho porque ele traz dignidade”) é a forma mais antiga de operacionalização do construto do comprometimento com o trabalho, com estudos a partir de 1905. Embora seja amplamente aceito, estudos empíricos sobre esta dimensão do comprometimento são menos numerosos do que outras dimensões. Para Blau e Ryan (1997) apud Cohen (2003, p.33), “esta pode ser considerada uma dimensão negligenciada”.

A formulação do comprometimento com a liderança tem como base principal a Teoria de Trocas entre Líder-Liderado (LMX) desenvolvida por Liden e Maslyn (1998). De acordo com esta teoria, as relações entre líderes e liderados não ocorrem de maneira uniforme, pelo contrário, sugere que cada relação é individual a um determinado par (líder-liderado), sendo permeada por

confiança, respeito mútuo, e influência. Sendo assim, esta relação se constitui em um importante fator para a obtenção de resultados desejados no trabalho. As dimensões do comprometimento com o líder de acordo com estes autores são: afeto, lealdade, contribuição e respeito profissional. O comprometimento com o líder se correlaciona negativamente com rotatividade e intenção de saída e positivamente com comprometimento com a organização, satisfação e desempenho, assim como frequência de promoções (LIDEN e MASLYN,1998).

Bishop e Scott (2000) definem o comprometimento com o grupo utilizando as palavras de Mowday *et al.* (1982) em relação ao comprometimento com a organização. O comprometimento com o grupo, portanto, refere-se à força de identificação de um indivíduo e seu envolvimento com um grupo de pessoas. Este tipo de comprometimento pode se caracterizar pela crença e aceitação dos valores e objetivos do grupo; pela disposição de exercer esforço extra em prol do grupo; e pelo desejo de permanecer no grupo. Embora não exista literatura abundante em relação ao comprometimento com foco no grupo, vale destacar os trabalhos de Ellemers e Van den Heuvel (1998), Bishop e Scott (2000), Vandenberghe *et al.* (2004), Gregerson (1993), e Yoon *et al.* (1994), que consistiram na base teórica neste estudo para o comprometimento com foco no grupo. Cabe destacar que não foi encontrado estudo ou escala aplicada no Brasil sobre este tipo de comprometimento.

As Relações entre os Múltiplos Comprometimentos

Existem três abordagens principais que tratam das relações entre as formas de comprometimento, segundo Carmeli e Gefen (2005):

- (1) Oposição à premissa de que o comprometimento organizacional é um construto unidimensional e busca de comprometimentos que são aplicáveis ao maior número de indivíduos, a fim de aumentar a generalização dos resultados. Os estudos de Meyer *et al.* (1993, 1997, 2001, 2002), Becker (1992), e Morrow (1983, 1993) são alguns que representam esta abordagem;

- (2) Investigação das relações entre as formas de comprometimento e de comportamentos organizacionais sem estabelecer teoricamente as relações entre eles (COHEN, 2000).
- (3) Ênfase nos relacionamentos entre as diversas formas de comprometimento no trabalho levando em conta a diversidade de focos (RANDALL e COTTE, 1991; MORROW, 1993).

Alguns pesquisadores, como Bastos (2000), exploraram múltiplos comprometimentos de forma agregada com a proposição de perfis de comprometimento e de investigação de suas relações com conseqüentes. Bastos (2000), por exemplo, defende que o estudo simultâneo do comprometimento do trabalhador frente a dois focos mostra um avanço importante em relação à tradição dominante de estudos isolados de cada comprometimento. Em um trabalho com uma amostra de 1678 trabalhadores de 42 distintas organizações, este autor identificou quatro padrões combinando comprometimento com a organização e carreira/profissão, apresentando a seguinte caracterização: duplo compromisso, duplo descompromisso, unilateral com a organização, e unilateral com a carreira/profissão, permitindo, assim, traçar padrões que entrelaçam os comprometimentos em relação à carreira/profissão e à organização.

Esses achados vão de encontro às propostas de Randall e Cote (1991) e Morrow (1993), que apresentaram modelos de relações entre múltiplos comprometimentos como preditores de comportamento. Tais modelos foram revistos e reanalisados por Cohen (1999; 2000). Carmeli e Gefen (2005) investigaram as relações entre os modelos revisados propostos por Cohen e as intenções de sair da organização e da carreira. Vandenberghe *et al.* (2004) também propuseram um modelo explicativo para a intenção de sair da organização tendo comprometimentos com múltiplos focos como as variáveis independentes.

Gregerson (1993) propôs um modelo similar ao elaborado por Vandenberghe *et al.* (2004), com a idéia da proximidade das variáveis que mais influenciam significativamente o comportamento das pessoas no trabalho como aquelas que fornecem mais oportunidades para trocas. Posicionamento

semelhante ao encontrado no trabalho de Yoon *et al.* (1994), que usaram como base para sua tese a teoria de Lawler (1992) de que atores desenvolvem relacionamentos afetivos mais fortes com os subgrupos em sistemas sociais do que com o sistema em si. Ou seja, com grupos locais que são mais próximos do que com a organização em si, que é algo mais distante.

Segundo Randall e Cote (1991) uma forma de unificar estas abordagens é a utilização de modelos nos quais os múltiplos comprometimentos são preditores de comportamentos. Neste sentido, o presente trabalho propõe um modelo de múltiplos comprometimentos para explicar a intenção de permanecer na organização. Os modelos que serviram de base para o modelo proposto neste trabalho, são descritos a seguir.

O Modelo de Morrow

Segundo Morrow (1993), a questão principal no entendimento do construto do comprometimento diz respeito à independência dos comprometimentos com os diversos focos, ou como eles se encadeiam, sendo uns antecedentes ou conseqüentes dos outros. A autora afirma que os comprometimentos se inter-relacionam, conforme representado na Figura 9, em um modelo concêntrico, no qual os círculos mais internos representam comprometimentos ligados mais fortemente a fatores culturais, sendo, portanto, mais estáveis ao longo do tempo.



Figura 9 – Inter-relações entre as cinco formas universais de comprometimento no trabalho

Fonte: Morrow, 1993.

Nos círculos mais externos encontram-se os comprometimentos mais conectados com fatores situacionais, sendo, em conseqüentes, mais susceptíveis às mudanças. Neste modelo de círculos concêntricos, há o pressuposto de que aqueles mais centrais geram impactos nos mais periféricos, sendo que a força de que este impacto diminui na medida em que o círculo se afasta. Para a pesquisadora, a influência de um círculo persiste sobre os dois círculos seguintes (para fora do centro). Cabe salientar que os tamanhos dos círculos (indicador da importância do comprometimento) podem variar significativamente para cada pessoa. Desta forma, segundo Morrow (1993), nenhuma suposição pode ser feita a respeito dos tamanho de cada círculo ou até do conjunto deles.

O modelo de Morrow, portanto, concentra-se em definir as diferenças conceituais entre as formas de comprometimento representadas nos círculos, no entanto, não explica como elas se relacionam entre si. Para Carmeli e Geffen (2005), no modelo conceitual proposto por Morrow (1993), o comprometimento com o trabalho em si (pelo seu valor ético) está relacionado com o comprometimento com a carreira e com o comprometimento instrumental. O comprometimento com a carreira, por sua vez, relaciona-se com os comprometimentos afetivo e instrumental com a organização, que se relacionam positivamente com o envolvimento com o trabalho e, juntos, são mediadores da relação entre comprometimento com o trabalho em si, comprometimento com a carreira e envolvimento com o trabalho. A Figura 10 ilustra estes relacionamentos, aplicando os dois círculos de influência segundo estes autores.

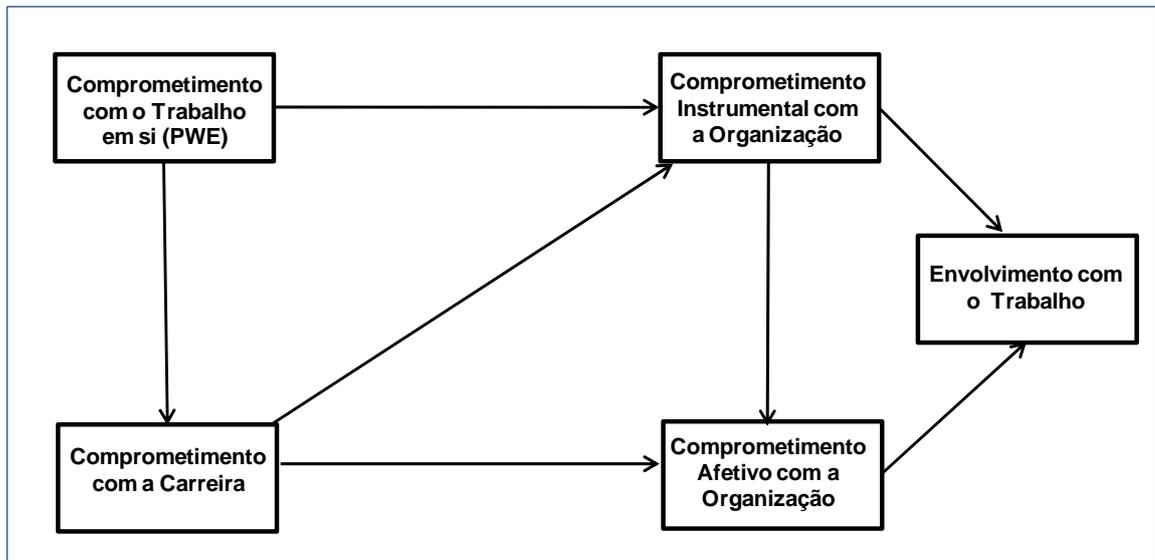


Figura 10 – Modelo de Morrow (1993) segundo Carmeli e Geffen (2005)

Fonte: Carmeli e Geffen (2005)

Apesar das diferenças entre comprometimento com a organização e comprometimento com a carreira/profissão, a maioria dos estudos comprova a proposta de Morrow (1993) de que existe uma relação entre eles. Alguns estudos sugerem inconsistência entre os conjuntos de valores dos dois, o que implicaria num “dilema de comprometimento”. Já outros estudos afirmam que os dois não são antagônicos, mas sim consistentes entre si. Afinal, é aceitável pensar que um empregado desenvolve comprometimento com a organização a partir da percepção de que ela seria importante para o desenvolvimento de sua carreira, ou passar a desenvolver uma carreira à medida que nela seja encaminhado pela organização (BLAU, 1985; LACHMAN e ARANYA, 1986; WALLACE, 1993).

O Modelo de Randall e Cote

O modelo de relações proposto por Randall e Cote (1991) apresentado na Figura 11 examinou construtos diferentes daqueles enfocados por Morrow (1993), embora correspondam a quatro das cinco formas universais de comprometimento: comprometimento afetivo com a organização, comprometimento com o trabalho em si, comprometimento com o grupo, comprometimento com a carreira e envolvimento com o trabalho.

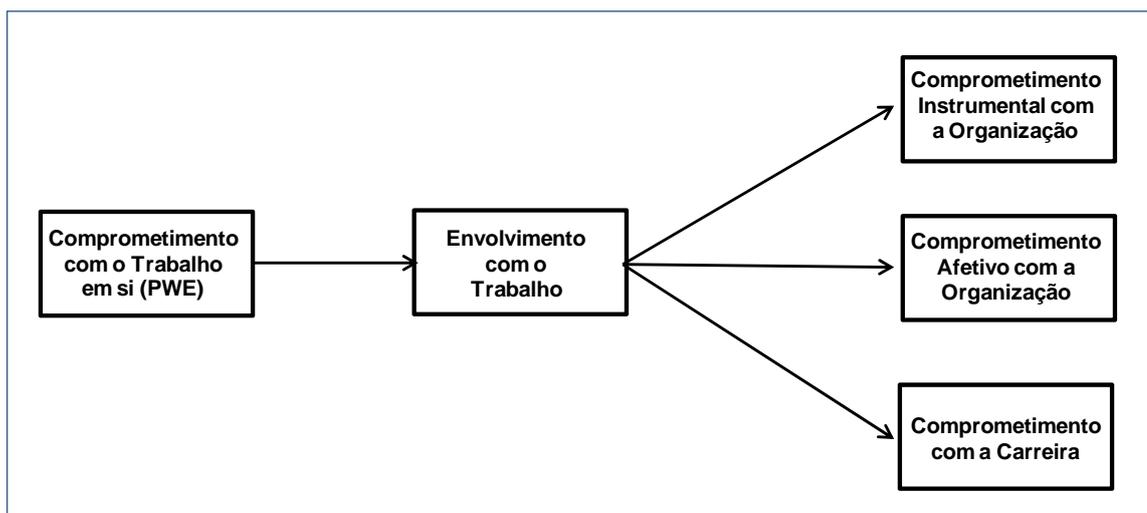


Figura 11 – Modelo de Randall e Cote (1991)

Fonte: Carmeli e Geffen (2005)

Uma das grandes diferenças entre o modelo destes pesquisadores e aquele proposto por Morrow (1993) é a forma como esta lida com o envolvimento com o trabalho, que o considera um derivado de diversas condições situacionais no contexto do trabalho. Enquanto para Randall e Cote (1991), o envolvimento com o trabalho é o produto de características dos indivíduos e de sua interação com este contexto, portanto, relaciona-se com o comprometimento com o trabalho em si, que por sua vez influencia tanto comprometimento com a carreira quanto com a organização.

A literatura tradicional da área defende que a relação entre os comprometicimentos com diversos focos e seus consequentes ocorre de maneira direta. Randall e Cote (1991), no entanto, defendem que o comprometimento com a organização e com a carreira são mediadores da relação entre os outros comprometicimentos com os demais focos e os consequentes.

As Revisões de Cohen/ Carmeli e Gefen

Segundo Cohen (1999), o Modelo de Randall e Cote (1991) é mais geral do que as cinco formas universais de comprometimento propostas por Morrow (1993). Carmeli e Gefen (2005) sugeriram mudanças para ambos os modelos citados com base em dados empíricos, pois eles não se encaixaram bem à amostra que estudaram. Para estes autores, a retirada do

comprometimento instrumental dos modelos deve ser considerada porque ele se relaciona de forma irrelevante com os conseqüentes estudados. Isto representa mais uma evidência que fortalece a corrente dos estudos, como Bastos *et al.* (2008b) e Rodrigues (2009), que propõem que o comprometimento instrumental é um construto à parte e denominado entrincheiramento. A Figura 12 abaixo ilustra os achados de Carmeli e Geffen para os comprometimentos que serão abordados no presente estudo. O comprometimento instrumental (ou entrincheiramento) não está entre eles.

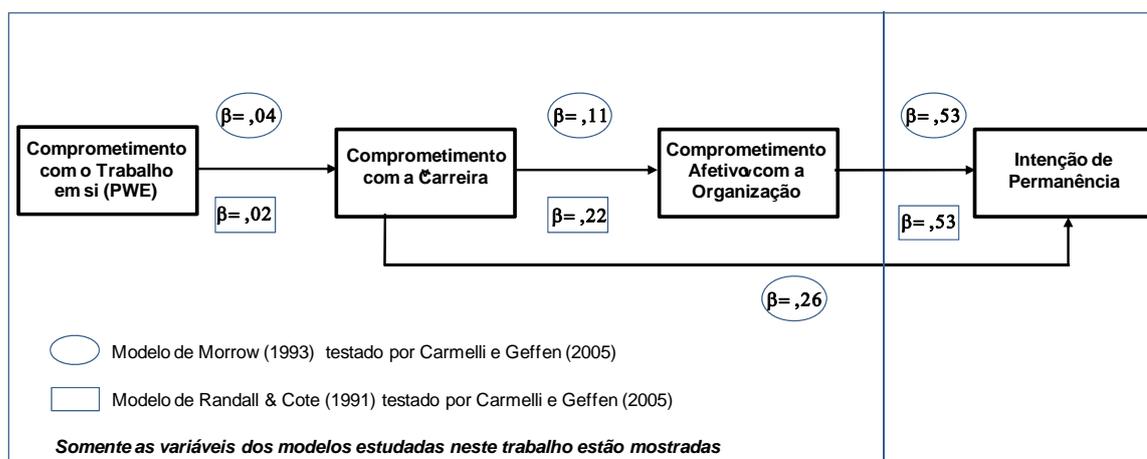


Figura 12 – Coeficientes de regressão dos comprometimentos testados

Fonte: Carmeli e Gefen (2005)

O Modelo de Vandenberghe *et al.*

Outro modelo importante para a elaboração do modelo proposto neste trabalho é o de Vandenberghe *et al.* (2004), apresentado na Figura 13. Seguindo a Teoria do Campo de Kurt Lewin, estes pesquisadores defendem que, no tocante à intenção de saída e à efetiva saída da organização, a liderança e o grupo podem não ser tão salientes como a organização porque é possível continuar na organização e trocar o grupo ou a liderança. Portanto, para esses autores, os efeitos destes comprometimentos ocorrem de forma indireta. Por outro lado, o efeito do comprometimento sobre a intenção de saída é direto. Cabe salientar que os índices de ajustes reportados pelos autores foram os mais altos entre os modelos estudados.

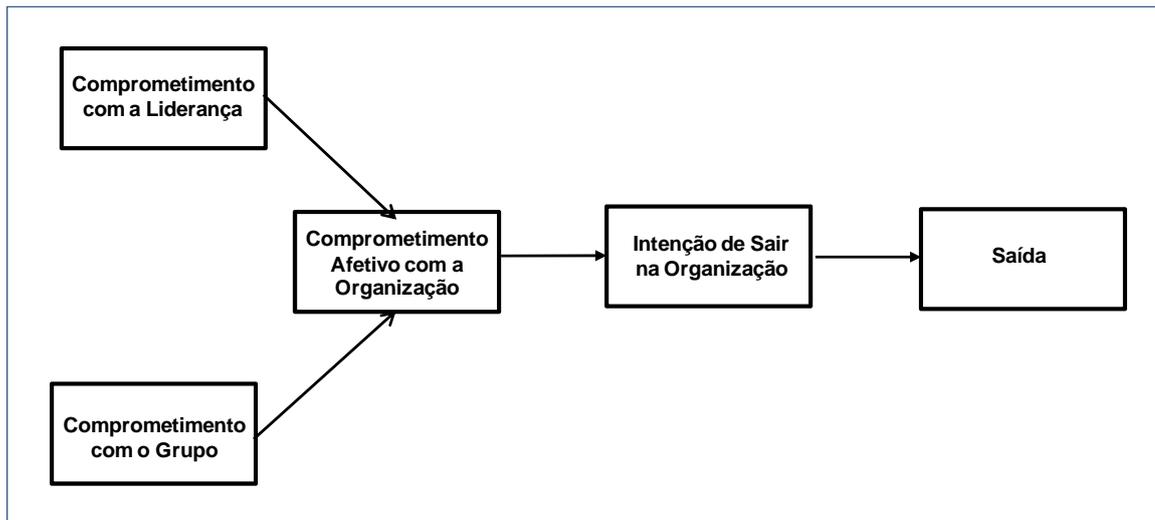


Figura 13 – Modelo de Vandenberghe et al. (2004)

Fonte: Vandenberghe et al. (2004)

Vandenberghe et al. (2004) defendem, através do modelo que propõem, que é importante distinguir os diversos focos de comprometimento que existem no contexto do trabalho porque esta diferenciação melhora a previsibilidade dos comportamentos sob investigação. Os autores ressaltam, ainda, que estes comprometimentos não são totalmente independentes entre si.

Comprometimento e Intenção de Permanência

Diferentemente de outros comportamentos no trabalho, a rotatividade indica uma ruptura no relacionamento entre o indivíduo e a organização. Esta separação implica em significativo aumento de custos para a organização e talvez para os próprios indivíduos. Segundo Allen e Meyer (1997), existe forte correlação entre o comprometimento e a rotatividade. Ou seja, quanto mais comprometido o indivíduo estiver com a organização, menos intenção ele terá de deixar a empresa. Esses autores afirmam também que as correlações entre o comprometimento e rotatividade são mais fortes quando se referem ao comprometimento afetivo, embora relações significativas entre comprometimento e variáveis de rotatividade também são encontradas nas bases instrumental e normativa. Analisando a permanência dos indivíduos nas organizações como consequência do comprometimento, é importante considerar a existência da intenção como componente predecessor ao comportamento.

Para Ajzen e Fishbein (1977), as intenções comportamentais correspondem a uma probabilidade subjetiva de um indivíduo desempenhar um determinado comportamento. Fazendo parte da subjetividade do indivíduo emergem as atitudes as quais se associam a pensamentos, sentimentos e ações que dirigem o modo como as pessoas se comportam.

As intenções dos trabalhadores, no tocante a permanência nas organizações, vem sendo estudadas de forma não homogênea. Existem pesquisas, como Camelli e Geffen (2005) e Vandenberghe *et al.* (2004), que se referem à intenção de sair. Outras, no entanto, se referem à intenção de permanecer, como Menezes (2006; 2009) . Estas duas variáveis são formas diametralmente opostas de observar um mesmo fenômeno. Para Mowday *et al.* (1982) assim como Randall e Cote (1991), trabalhadores comprometidos tem a intenção de permanecer na organização, enquanto os trabalhadores não comprometidos tem intenção de sair.

Para Carmeli e Gefen (2005), as relações encontradas entre modelos de comprometimento e intenções de saída são promissoras. Eles reportam correlações significativas e positivas entre comprometimento com a carreira e intenção de sair. Estes achados se coadunam com o corpo de pesquisa que relata tensão entre os focos carreira e organização quando estes domínios não se sobrepõem.

Menezes (2009, p.16) define que na “abordagem comportamental, a questão central consiste em identificar descritores de comportamentos como manifestações observáveis da assunção de posturas comprometidas no contexto de trabalho”. Como esta investigação apresenta alto nível de dificuldade metodológica, descritores de intenções comportamentais tem sido usados para a investigação do comprometimento organizacional com base no trabalho de Ajzen e Fishbein (1977), que defende que a previsão de comportamentos pode ser mais precisa quando as intenções são investigadas do que quando são enfocadas somente as atitudes do indivíduo. De forma similar, Jaros *et al.* (1997) afirma que o comprometimento afeta as variáveis de processos de saída da organização apenas indiretamente, através das intenções. Por estas razões, a intenção de permanecer está sendo enfocada neste estudo.

O Modelo Proposto

Um modelo explicativo, que permite analisar as relações entre os comprometimentos com múltiplos focos e como estes influenciam a intenção de permanência nas organizações é apresentado na Figura 14.

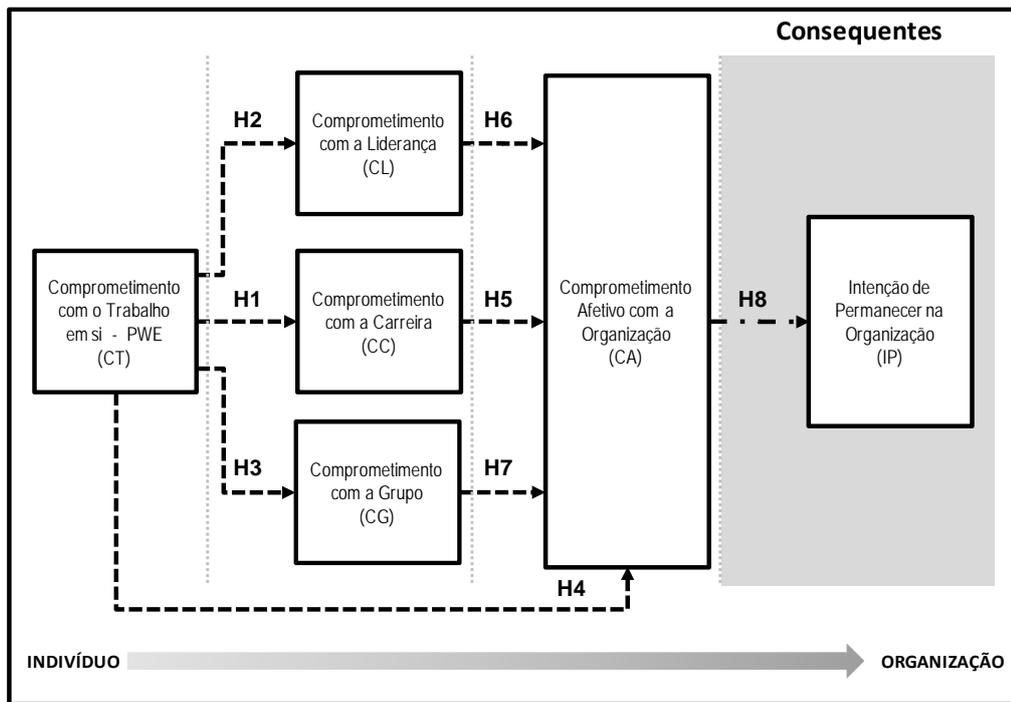


Figura 14 – Modelo Proposto - 2

Diferentemente dos modelos de Randall e Cote (1991) e Morrow (1993), que incluem outros construtos como envolvimento com o trabalho e comprometimento de continuação, o modelo proposto inclui apenas variáveis independentes referentes a comprometimento (com múltiplos focos). Desta forma, reduz a abundância de conceitos, permitindo maior precisão e clareza no entendimento de como o comprometimento, enquanto fenômeno múltiplo, é antecedente da intenção de permanecer. É relevante destacar que o modelo proposto amplia o estudo de Vandenberghe *et al.* (2004) com o acréscimo do comprometimento com a carreira e com o trabalho em si, que não foram enfocados em seu estudo.

Seguindo Morrow (1993), o comprometimento afetivo com o trabalho, por ser mais ligado aos valores, influencia todos os comprometimentos com

outros focos. Ou seja, os indivíduos se comprometem mais com suas carreiras, com sua liderança e com seus colegas na medida em que gostam de trabalhar. A relação entre comprometimento afetivo com o trabalho e o comprometimento com a organização se dá diretamente e também indiretamente através do comprometimento com a carreira. Com base em Vandenberghe *et al.* (2004), os comprometimentos com a liderança e com o grupo devem potencializar positivamente o comprometimento com a organização, na medida em que os líderes encarnam valores organizacionais e os grupos agem como unidades de suporte. As 8 hipóteses definidas e testadas neste trabalho foram as seguintes:

- H1 – O Comprometimento com o Trabalho em si é antecedente do Comprometimento com a Carreira.
- H2 – O Comprometimento com o Trabalho em si é antecedente do Comprometimento com a Liderança.
- H3 – O Comprometimento com o Trabalho em si é antecedente do Comprometimento com o Grupo.
- H4 – O Comprometimento com o Trabalho em si é antecedente do Comprometimento com a Organização.
- H5 – O Comprometimento com a Carreira em si é antecedente do Comprometimento com a Organização.
- H6 – O Comprometimento com a Liderança é antecedente do Comprometimento com a Organização.
- H7 – O Comprometimento com o Grupo é antecedente do Comprometimento com a Organização.
- H8 – O comprometimento com a organização é antecedente da intenção de nela permanecer.

Método

Após revisão da literatura e o desenho do modelo proposto para as relações entre comprometimento e intenção de permanecer, foram identificados os instrumentos a serem utilizados. Após a coleta e tratamento dos dados obtidos, foram elaboradas as análises, interpretações e conclusões.

Universo, Amostra, Instrumentos e Procedimentos de Coleta de Dados

A pesquisa foi realizada em uma empresa de Tecnologia da Informação de âmbito nacional, que foi escolhida devido à possibilidade de acessar pessoas em diferentes localidades. A empresa permitiu acesso a um grupo de aproximadamente 1200 pessoas. Participaram pessoas de vários estados, totalizando 307 respondentes, o que corresponde a mais de 25% do universo pesquisado.

Para aplicação do questionário foi utilizado um sistema de questionário eletrônico disponibilizado via *internet*. Tal procedimento facilitou o processo e ampliou a participação para todas as unidades da empresa e para os colaboradores alocados em clientes. Outra razão para esta tática foi o fato do questionário ser longo e exigir boa vontade por parte dos respondentes. O questionário ficou disponível entre julho a setembro de 2009 e dividiu-se em três partes: itens demográficos e funcionais; itens relativos ao comprometimento; e itens relativos a intenção de permanecer na organização. O segundo grupo foi compostas a partir das escalas para medir comprometimento, descritas a seguir. No terceiro grupo, foi aplicada a escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (EICCO) desenvolvida e validada por Menezes (2006) que mede a intenção de permanecer.

Instrumentos

Para medir o comprometimento com a organização foi usada a Escala de Comprometimento Afetivo (BASTOS *et al.*, 2008a). A opção pelo uso desta escala afetiva se deve ao fato dela representar uma tentativa de encontrar uma escala com um ajuste maior ao contexto brasileiro. Esta escala incorpora itens do *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) que são isentos de evocações à permanência na organização bem como itens do *Affective Commitment Scale* (ACS) de Meyer *et al.* (1993) e, também da escala proposta por Rego (2003), obtendo índices de confiabilidade mais alto do que as escalas originais (BASTOS *et al.*, 2008a).

No tocante ao comprometimento com a carreira, foi escolhida a escala proposta por Carson e Bedeian em 1994, e já utilizada no Brasil em dois outros estudos (SCHEIBLE e BASTOS, 2006; SCHEIBLE *et al.*, 2007) obtendo bons índices de confiabilidade. Embora o uso da escala de Blau (1985) seja recomendado por Morrow (1993), que a considera “confiável”, trata-se de um instrumento unidimensional, e como a multidimensionalidade deste construto vem sendo evidenciada em diversos estudos (BLAU, 2001; 2003; MEYER *et al.*, 1993), foi escolhida a uma escala que segue uma abordagem multidimensional.

Para aferir o comprometimento com o trabalho em si foi utilizada a escala de Fink (1992), traduzida e validada no contexto brasileiro por Bastos e Costa (2000). Também foi utilizada a escala proposta por Fink (1992) para avaliar o Comprometimento com o Grupo. No caso do Comprometimento com a Liderança, foi traduzida e utilizada a escala LMX de Liden e Maslyn (1998). A LMX possui quatro dimensões: (1) Lealdade; (2) Afeto; (3) Contribuição, que diz respeito à percepção do quanto o líder provê recursos e oportunidades para realização de atividades profissionais; e (4) Respeito Profissional.

Tratamento e Análise dos Dados

Os dados foram analisados e tratados para verificar a presença de questionários incompletos (*missing values*), identificar e retirar questionários com variáveis *outliers*. Os itens negativos das escalas foram invertidos. Todas as questões respondidas nas escalas receberam um valor de um a seis em escala tipo Likert. O item neutro (nem contra nem a favor) não foi utilizado.

Foi analisada a consistência interna das escalas utilizadas, bem como verificada a validade dos fatores delas extraídos por meio da análise da confiabilidade, que calcula a consistência interna do instrumento, permitindo avaliar as propriedades psicométricas das escalas e dos itens que as compõem, pelo cálculo do coeficiente Alpha de Cronbach para cada dimensão. Este coeficiente compara a variação total da escala com as variâncias dos itens individuais. Escalas que apresentam este coeficiente acima de 0,60 são consideradas consistentes (MALHOTRA, 1996). A normalidade da amostra para

as variáveis pesquisadas foi testada. O Teste de Normalidade de Kolmogorov-Smirnov foi aplicado. Foi possível observar a não normalidade em relação a algumas das variáveis principais estudadas. Isso implicou no uso de técnicas não paramétricas na análise na relação entre elas. Desta forma, aplicou-se a análise de correlação de Spearman como uma forma de avaliar a relação entre as variáveis estudadas.

Uma importante questão conceitual e empírica nas pesquisas que investigam múltiplos comprometimentos é verificar em que medida eles são construtos distintos, mesmo que relacionados. Por exemplo, o comprometimento afetivo e o normativo tem tido sua independência questionada mesmo por seus propositores Meyer *et al.* (2001). Desta forma, o primeiro passo para atestar a validade do modelo proposto neste estudo foi a análise fatorial para atestar que os comprometimentos com os focos diversos estudados são distintos entre si.

As variáveis que compõem as escalas de comprometimento foram estudadas com a técnica de análise fatorial, utilizando-se o método de extração dos fatores comuns e rotação oblíqua Oblimin conforme recomenda Fabrigar *et al.* (1999) assim como também foi utilizado o método de extração dos componentes principais com rotação Promax. Esta análise teve o intuito de verificar dimensões das mesmas assim como a independência dos comprometimentos estudados. Para verificar se os dados da amostra se ajustavam ao modelo fatorial, foi realizado o Teste de Esfericidade de Bartlett e da Medida de Adequação da Amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO).

Para o teste do modelo hipotetizado, foi aplicada a técnica de Análise de Caminhos utilizando o *software* AMOS 18. Esta técnica permite a análise de modelos aninhados e realiza a verificação da adequação do modelo utilizando diversos índices, como o GFI, RFI, e NFI. É também possível aplicar a Análise de Caminhos usando um conjunto de regressões múltiplas, mas o ajuste no modelo final não teria uma verificação precisa.

Resultados e Discussão

Todas as escalas utilizadas apresentaram bons níveis de confiabilidade (acima de 0,6), conforme demonstrado abaixo na Tabela 6. O índice de confiabilidade mais alto foi o encontrado para a escala LMX para o Comprometimento com a Liderança (LIDEN e MASLYN,1998). O mais baixo foi observado na escala que o mede o Comprometimento com o Grupo. Para que ela apresentasse um nível considerado bom de acordo com Malhotra (1996), foram retirados três itens (2,5, e 6) da mesma. A escala reduzida ficou com três itens. Embora a quantidade de itens seja pequena, o índice de confiabilidade mais alto justifica a retirada destes itens, e não compromete a sua representatividade no modelo. No caso do Comprometimento com a Liderança, também foi desprezado um dos 11 itens originais (item 7), o que melhorou sua confiabilidade de 0,913 para 0,939.

Tabela 6 – Confiabilidade das Escalas Utilizadas – Estudo 2

Escala	Alpha Cronbach	N válidos	Nível	Qtd Itens
Comprometimento Afetivo com a Organização	,904	306	Excelente	10
Comprometimento com a Carreira	,820	307	Muito Bom	08
Comprometimento com a Liderança	,939	307	Excelente	10
Comprometimento com o Trabalho (em si)	,774	307	Bom	08
Comprometimento com o Grupo	,672	307	Bom	03
Intenção de Permanecer	,754	307	Bom	07

Para testar a independência entre as formas de comprometimento estudadas foi realizada a análise fatorial do conjunto de itens das escalas utilizadas neste estudo com 5 dimensões, sendo uma para cada outra forma de comprometimento. O KMO obtido foi 0,917, classificando a amostra como excelente. O resultado do Teste de Bartlett confirmou a adequação da amostra (chi square=7099,880; df=,741; sig=,000).

Foram empregados dois métodos de extração (Fatores Comuns com rotação oblíqua Oblimin e Componentes Principais com rotação Promax). O uso destes dois métodos justifica-se porque, segundo Fabrigar *et al.* (1999), enquanto Fatores Comuns se preocupa em explicar as correlações entre as

variáveis estudadas, Componentes Principais tem como objetivo explicar a variação entre as variáveis. Estes autores afirmam que os dois métodos frequentemente produzem resultados similares, mas que nem sempre isso acontece. Os resultados obtidos foram consistentes e estão apresentados na Tabela 7. Observa-se a sobreposição dos itens relativos à identificação com a carreira do Comprometimento com a Carreira com o Comprometimento com o Trabalho em si (valor ético). Assim, estes itens foram retirados e a variável “Comprometimento com a Carreira” foi recalculada apenas com a dimensão Planejamento. Isso foi feito para garantir a independência dos construtos. Com esta redução, o coeficiente de confiabilidade da escala (Alpha de Cronbach) foi reduzido para 0,782, o que denota um nível muito bom para 4 itens.

Tabela 7 – Carga dos Fatores para os Comprometimentos Estudados

	1 (Líder)	2 (Trab)/ Ident Carr	3 (Org Af)	4 (Carr)	5 (Grupo)
CB1 Comp Carreira Ident	.119	.591	.393	.297	.177
CB2 Comp Carreira Ident	.154	.611	.406	.442	.273
CB3 Comp Carreira Ident	.186	.522	.301	.376	.148
CB4 Comp Carreira Ident	.155	.645	.346	.446	.259
CB5 Comp Carreira Plan	.159	.305	.234	.676	.175
CB6 Comp Carreira Plan	.203	.470	.354	.673	.234
CB7 Comp Carreira Plan	.175	.591	.312	.695	.304
CB8 Comp Carreira Plan	.130	.498	.258	.638	.205
CE1 Comp Grupo	.128	.342	.184	.312	.372
CE3 Comp Grupo	.215	.261	.167	.226	.657
CE4 Comp Grupo	.106	.341	.121	.308	.817
LD1 Comp Liderança	.888	.257	.470	.178	.076
LD2 Comp Liderança	.835	.293	.526	.227	.147
LD3 Comp Liderança	.919	.280	.447	.231	.121
LD4 Comp Liderança	.642	.215	.475	.217	.070
LD5 Comp Liderança	.742	.169	.478	.243	.050
LD6 Comp Liderança	.710	.168	.458	.260	.098
LD8 Comp Liderança	.496	.364	.601	.265	.173
LD9 Comp Liderança	.787	.286	.557	.191	.045
LD10 Comp Liderança	.842	.277	.497	.269	.030
LD11 Comp Liderança	.850	.274	.513	.224	.042
A7 Comp Afet Organiz	.427	.389	.778	.197	.076
A13 Comp Afet Organiz	.554	.479	.763	.462	.040
A5 Comp Afet Organiz	.427	.427	.804	.250	.097
A11 Comp Afet Organiz	.478	.386	.684	.462	-.038
A6 Comp Afet Organiz	.309	.367	.568	.317	.113

A12 Comp Afet Organiz	.394	.453	.600	.364	.014
A8 Comp Afet Organiz	.514	.522	.778	.429	.052
A2 Comp Afet Organiz	.388	.462	.682	.219	.085
A17 Comp Afet Organiz	.385	.530	.667	.465	.075
A14 Comp Afet Organiz	.485	.441	.633	.293	-.060
CT4 Comp Trabalho	.063	.374	.156	.315	.239
CT1 Comp Trabalho	.241	.836	.447	.434	.197
CT2 Comp Trabalho	.103	.559	.325	.317	.316
CT5 Comp Trabalho	.127	.387	.322	.108	.032
CT7 Comp Trabalho	.155	.511	.316	.297	.315
CT8 Comp Trabalho	.217	.653	.369	.570	.252
CT3 Comp Trabalho	.223	.479	.327	.275	.042
CT6 Comp Trabalho	.298	.707	.558	.392	.116

Método de Extração: Fatores Comuns; Método de Rotação: Promax c/ normalização Kaiser

A Tabela 8 apresenta os dados descritivos da amostra em relação aos comprometimentos estudados e a intenção de permanecer. Nota-se que a média mais elevada refere-se ao comprometimento afetivo com o grupo e a menor média de comprometimento observada tem como foco a organização. A intenção de permanência apresenta o menor escore médio (ligeiramente abaixo do ponto médio da escala). O comprometimento com a Liderança apresenta o maior desvio padrão, o que se justifica, pois os respondentes não se referem a uma liderança única e a natureza das relações é diversa. Já o comprometimento com grupo apresenta o menor desvio padrão, indicando que comprometimento com a equipe de trabalho é algo disseminado na organização.

Tabela 8 – Valores descritivos obtidos para Variáveis Centrais

(n=307)	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Comprometimento Afetivo Organização	1,00	6,00	4,1885	,88856
Comprometimento Afetivo Trabalho	2,75	6,00	4,8416	,65219
Comp. com a carreira (Reduzida)	1,00	6,00	4,7752	,96125
Comp. com o grupo (Reduzida)	3,33	6,00	5,4202	,49878
Comp. com a Liderança (Reduzida)	1,00	6,00	4,4114	1,00987
Intenção de Permanência	1,00	5,86	3,1318	,85835

Inicialmente, buscou-se estabelecer as relações entre comprometimentos e a intenção de permanecer individualmente. Os resultados obtidos, apresentados na Tabela 9, evidenciam relações significativas entre

todos os comprometimentos estudados. Isso não é algo inesperado, pois mesmo constituindo-se em construtos distintos, todos são comprometimento.

Tabela 9 – Relações entre os Comprometimentos e a Intenção de Permanecer

N=307	Comp Org	Comp Trab	Comp Carr	Comp Líder	Comp Grupo
Comp Afetivo Organização	1,000				
Comp Afetivo Trabalho	,582(**)	1,000			
Comp Carreira	,399(**)	,469(**)	1,000		
Comp com a Liderança	,628(**)	,387(**)	,299(**)	1,000	
Comp com o grupo	,257(**)	,400(**)	,376(**)	,307(**)	1,000
Intenção de Permanência	,438(**)	,298(**)	,186(**)	,396(**)	,046

** Sig= ,000 – Correlação significativa no nível 0,01.

As relações mais fortes foram entre o comprometimento afetivo com a organização e os comprometimentos com a liderança e com o trabalho em si, sugerindo uma ligação mais profunda entre estes. A intenção de permanência apresentou relações positivas com todos os comprometimentos, exceto o comprometimento com o grupo. Cabe apontar, no entanto, que o coeficiente encontrado era negativo. A suposição em torno desta constatação está no fato de que a organização estudada passou por diversas mudanças estruturais e incorpora indivíduos que pertenciam a diferentes empresas que foram compradas e fundidas. Este contexto enseja que, embora os indivíduos sejam altamente comprometidos com seus grupos (média 5,42 com desvio padrão ,49), não se apresentam tão comprometidos com a organização em si (média 4,18 com desvio padrão ,88). Vale ressaltar que a correlação mais baixa encontrada foi justamente entre o comprometimento com o grupo e o comprometimento com a organização.

O teste do modelo proposto (ilustrado na Figura 14) foi feito utilizando a Análise de Caminhos. Primeiramente, a intenção de permanecer foi configurada como variável latente com as cinco formas de comprometimentos como variáveis independentes (antecedentes). O comprometimento com o trabalho em si comprovou-se preditor relevante para o comprometimento com a carreira, validando a hipótese 1. Em relação ao comprometimento com a

liderança, esta relação apresentou um coeficiente de erro alto ($e_3 = 0$ a 91%). Desta forma, é indicada investigação mais aprofundada. Apesar disso, a hipótese 2 não pode ser negada. Estes resultados comprovam que os indivíduos comprometem-se com as suas carreiras porque acreditam no valor do trabalho. Já no tocante ao comprometimento com os líderes, o valor do trabalho para os indivíduos apresenta menor de influência.

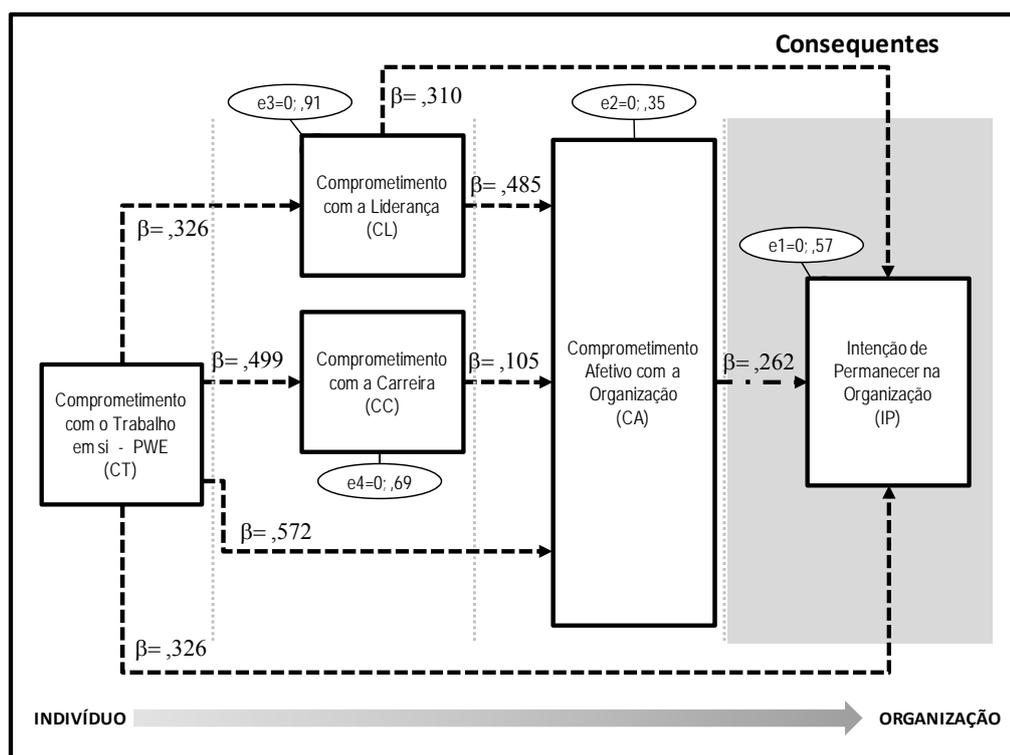


Figura 15 – Modelo Obtido após Testes – 2

Estes achados se coadunam com o Modelo de Morrow (1993) ilustrado na Figura 9, que coloca este comprometimento como o mais central, mais ligado ao indivíduo do que ao contexto organizacional. Isso o torna mais estável e menos sujeito a mudanças que ocorrem no mundo do trabalho, comprovando a importância de estudá-lo. A hipótese 3 não foi validada. O comprometimento afetivo com o trabalho em si não se confirmou como preditor do comprometimento com o grupo na amostra estudada. Na revisão de Cohen (2000), o comprometimento com o grupo se relacionou apenas com o comprometimento com a organização e não se relacionou com nenhuma das variáveis conseqüentes.

O comprometimento com a organização, por sua vez, é influenciado pelas demais formas de comprometimento, confirmando as hipóteses 4, 5 e 6. A influência mais forte advém do comprometimento afetivo com o trabalho, que enseja a congruência com os valores éticos ligados ao trabalho. O comprometimento dos indivíduos com a liderança também influencia fortemente o comprometimento com a organização. É natural pensar que os líderes podem personificar os valores e práticas da organização e cultivar isso nos seus liderados. Cabe salientar que Vandenberghe *et al.* (2004) também encontraram resultado similar.

O comprometimento com o grupo, embora tenha apresentado altos níveis e baixo desvio padrão, apresentou uma fraca influência sobre o comprometimento com a organização, mas não o suficiente para fazer parte do modelo, o que invalida a hipótese 7. Este caminho foi eliminado, assim como o fator em si. Este resultado, não se coaduna com Vandenberghe *et al.* (2004), que encontraram o grupo como fator preponderante para o comprometimento com a organização. No entanto, está de acordo com os achados de Cohen (2000), que questionam a utilidade do comprometimento com o grupo como um dos comprometimentos em uma abordagem devido à baixa quantidade e relevância nas relações com os demais comprometimentos e variáveis dependentes. Estes achados foram consistentes nos três modelos por estudados por aquele pesquisador. Randall e Cote (1991) sugerem que o valor do comprometimento com o grupo como preditor é condicional à compatibilidade dos objetivos do grupo com os organizacionais.

O comprometimento com a liderança, afetivo com o trabalho e com a organização revelaram-se preditores da intenção de permanência. Juntos eles explicam 43% desta intenção. Portanto, está comprovada a hipótese 8. Este resultado demonstra que diversos comprometimentos (e não somente o comprometimento afetivo com a organização) são preponderantes para os comportamentos dos indivíduos. Este achado se coaduna em parte com Vandenberghe *et al.* (2004) que também encontrou o comprometimento com a liderança, além do comprometimento com a organização como preditores da intenção de permanecer. Vale ressaltar que o comprometimento com a organização apresentou a influência mais baixa dos preditores com coeficiente

$\beta=,262$ em comparação aos coeficientes $\beta=,310$ e $\beta=,326$ respectivos à influência dos comprometimentos com liderança e afetivo com o trabalho.

Apesar das diferenças entre comprometimento com a organização e comprometimento com a carreira/profissão, a maioria dos estudos revela que existe uma relação entre eles. Cabe ressaltar que alguns estudos sugerem inconsistência entre os conjuntos de valores dos dois, podendo implicar em um “dilema de comprometimento”. Já outros estudos afirmam que os dois não são antagônicos e podem ser consistentes entre si (LACHMAN e ARANYA, 1986; WALLACE, 1993). Na amostra estudada, o comprometimento com a carreira também influencia, embora fracamente, o comprometimento com a organização. Esta relação também é preconizada por Morrow (1993), logo se pode inferir através deste resultado que as pessoas se tornam mais comprometidas com a organização quando percebem que sua carreira se desenvolve bem nela e quando confiam em suas lideranças. Os testes de ajustes do modelo final revelam coeficientes de ajuste altos apresentados na Tabela 10 em conjunto com os resultados dos testes de ajustes dos modelos de Randall e Cote (1991) e Morrow (1993) (tanto em sua versão original como na revisão feita por Camelli e Geffen, 2005), assim como com Vandenberghe *et al.* (2004).

Tabela 10 – Comparação de Índices de Ajustes dos Modelos

Modelo	df/X²	RFI	NFI
Modelo Original - Morrow (1993)	19,59*	0,08	0,52
Modelo Revisado CF* – Morrow (1993)	1,44**	0,93	0,97
Modelo Original – Randall e Cote (1991)	6,61*	0,69	0,82
Modelo Revisado CF* – Randall e Cote (1991)	1,43**	0,93	0,96
Modelo de Vandenberghe <i>et al.</i> (2004)	0,18**	-x-	-x-
Modelo Obtido neste estudo	,95**	0,96	0,99

Nota: ** $\rho= 0,001$ * $\rho= 0,15$

A Figura 16 ilustra comparativamente os coeficientes dos caminhos encontrados entre os modelos anteriormente citados e o modelo obtido neste trabalho.

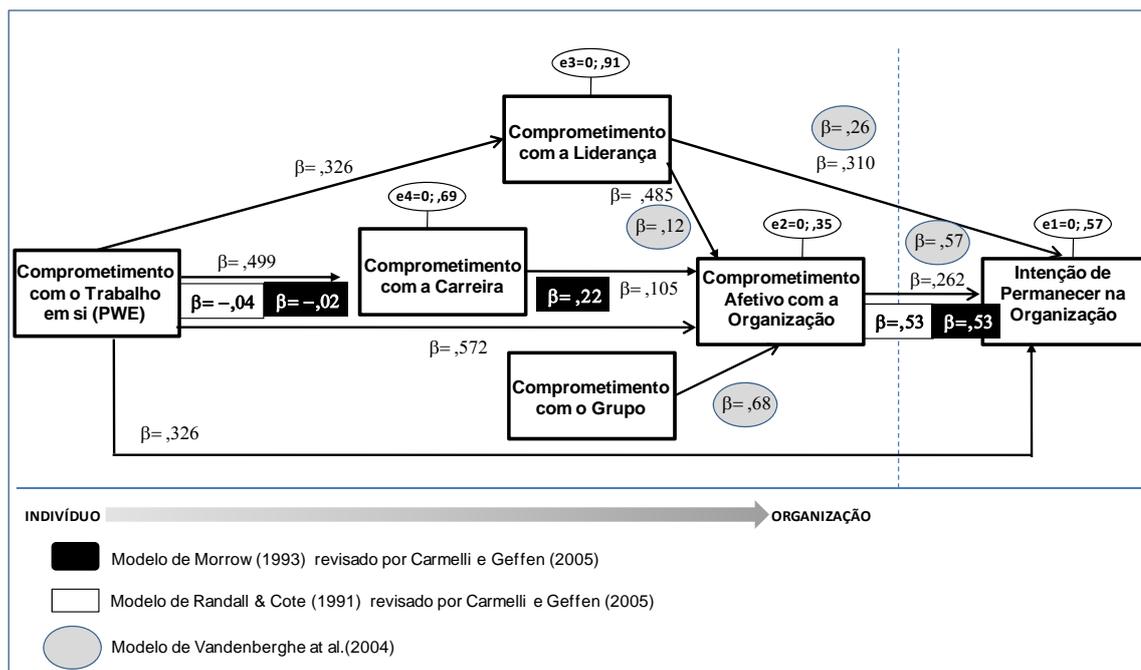


Figura 16 – Comparação entre os coeficientes dos modelos (obtido e anteriores)

Considerações Finais

O presente estudo buscou contribuir para a compreensão de como múltiplos comprometimentos no trabalho se relacionam e são capazes de impactar a intenção do trabalhador de permanecer na organização. No contexto nacional, trata-se do primeiro estudo com tal delineamento. Considerando a pesquisa internacional, buscou-se aperfeiçoar os modelos já construídos e testados através da restrição apenas às formas de comprometimento como preditores e retirada de construtos que poderiam causar confusão conceitual, como o envolvimento com o trabalho, e o comprometimento de continuação, cuja definição vem sendo contestada por alguns pesquisadores como Rodrigues (2009) e Bastos *et al.* (2008a).

Foram encontradas relações positivas e significativas entre os diversos comprometimentos estudados: comprometimento com o trabalho em si, com a carreira, com a organização, com a liderança e com o grupo. Os resultados encontrados se coadunam com os estudos que se referem ao comprometimento com o trabalho em si como preditor do comprometimento com a carreira e deste como preditor do comprometimento com a organização, a

exemplo de Morrow (1993). Além disso, este estudo adiciona o comprometimento com a liderança aos modelos originais e atesta sua importância para o comprometimento com a organização e para a intenção de permanecer na organização. O comprometimento com o grupo, no entanto, não apresentou poder preditivo relevante, e foi excluído do modelo explicativo. Outras amostras devem ser coletadas já que este resultado não se coaduna com o encontrado por Vanderberghe *et al.* (2004), embora estejam de acordo com a análise de Cohen (2000, p.413), que pergunta qual foco de comprometimento substituiria o foco grupo nos modelos. Os resultados aqui obtidos respondem que o foco liderança parece promissor.

Em relação à intenção de permanência, o comprometimento com a organização não se revelou como seu preditor principal, muito pelo contrário, divide o palco com os comprometimentos afetivo com o trabalho e com o comprometimento com a liderança, que possuem influência direta e indireta sobre esta intenção, conforme preconizam Vandenberghe *et al.* (2004). O comprometimento com a carreira influencia diretamente o comprometimento com a organização e, portanto, indiretamente a intenção de permanência.

Existem algumas limitações neste trabalho que precisam ser apontadas. A primeira delas diz respeito ao perfil dos respondentes, que é muito homogêneo por abranger trabalhadores com alto nível de escolaridade. Outra se refere à quantidade de itens remanescentes na escala de comprometimento com o grupo. Apesar destas limitações e do fato de ser uma amostra apenas, este trabalho abre possibilidade para continuação da pesquisa sobre o comprometimento sob uma abordagem múltipla no Brasil. Trabalhos futuros podem partir dos relacionamentos levantados e pesquisar as relações do comprometimento com outros antecedentes e conseqüentes, bem como abordar outros focos. O foco grupo deve ser investigado com escalas e amostras diferentes. Outras amostras também precisam ser coletadas para validar os resultados aqui obtidos.

5.3 INTENÇÕES COMPORTAMENTAIS EM RELAÇÃO À ORGANIZAÇÃO: ANALISANDO OS IMPACTOS DO COMPROMETIMENTO E ENTRINCHEIRAMENTO

Introdução

A partir da década de 50, inúmeros trabalhos têm sido publicados sobre comprometimento no contexto mundial. Desde então, o comprometimento no trabalho tem sido interpretado, definido e medido de muitas formas (MOWDAY *et al.*, 1982; MORROW, 1993; MEYER e HERSCOVITCH, 2001), inviabilizando uma definição consensualmente compartilhada por todos os pesquisadores da área.

Para Osigweh (1989, p. 579), os conceitos são “os blocos de construção das ciências, sobre os quais proposições são baseadas” e conhecimento científico só pode alcançar seu caráter cumulativo quando esses conceitos estão constituídos de forma adequada. Segundo Morrow (1983) apud Bastos (1994), a pesquisa sobre comprometimento têm se caracterizado pela redundância, ambigüidade, imprecisão e pulverização de conceitos. É importante ressaltar que esta dificuldade de conceituação começa a partir do próprio termo “comprometimento” em si, que possui múltiplos significados associados ao seu uso na linguagem cotidiana e variações entre a língua inglesa e a portuguesa por possuírem raízes distintas – *commit* e *comprommittere* – respectivamente (BASTOS, 2000).

Redundância conceitual ocorre sempre que conceitos não são precisamente definidos para serem mutuamente exclusivos ou quando a ligação entre definição conceitual e instrumento de medição (validade do construto) não é perfeita. O construto do comprometimento no trabalho tem sofrido deste mal (MORROW, 1993). Osigweh (1989) afirma que uma maneira de delimitar um construto passa pela definição do que ele não é. Para este autor, isso permite configurar melhor as fronteiras, favorecendo uma delimitação mais correta, evitando cair no que o autor chama de “*stretching*” (“esticamento”) do conceito. Ou seja, uma situação em que o construto transborda de sua fronteira e começa a perder o seu significado nuclear. Em relação ao comprometimento, Osigweh

(1989, p.582) aponta que está “definido de forma muito abrangente, como uma atitude e também um comportamento”. Como melhor delimitar este construto? Como melhor capturá-lo e aferi-lo através de instrumentos?

Em relação a estas questões conceituais, Rodrigues (2009) propôs separar as dimensões afetivas do comprometimento (afetiva e normativa) da dimensão de continuação, porque há um acúmulo de evidências empíricas de que estas duas dimensões possuem padrões de relações muito distintos quer com antecedentes, quer com correlatos, quer com consequentes. Tais divergências sinalizam que, apesar de predizerem a intenção de permanência da organização, o comprometimento de continuação e o comprometimento afetivo são construtos distintos. Por exemplo, como poderia um trabalhador comprometido apresentar uma relação negativa com desempenho se a relação é de continuação (MEYER *et al.*, 1989) e, por outro lado, o comprometido de base afetiva apresentar uma relação positiva (SCHEIBLE, 2004)? Segundo Osigweh (1989), dimensões de um mesmo construto ensejam resultados alinhados em relação aos antecedentes e consequentes.

O presente estudo dá continuidade à revisão proposta por Rodrigues (2009) do construto do comprometimento através da separação da dimensão de continuação, que passa a ser denominada como Entrincheiramento Organizacional, tendo como objetivo analisar comparativamente a influência do comprometimento afetivo com a organização e do entrincheiramento organizacional sobre as intenções de comportamentos que Mowday (1998) indica como característicos de pessoas comprometidas: a intenção de permanecer na organização, de exercer esforço extra em prol da mesma, assim como defendê-la.

Tendo em vista que os indivíduos podem desenvolver múltiplos vínculos com a organização, outro objetivo deste trabalho foi analisar como se caracterizam os indivíduos da amostra estudada em relação ao comprometimento e ao entrincheiramento, respondendo à recomendação de Rodrigues (2009, p.181) de que

... para o avanço dos estudos sobre vínculos entre o indivíduo e a organização, recomenda-se a investigação de padrões que combinem níveis distintos de entrincheiramento e comprometimento organizacional, e sua relação com variáveis antecedentes e

conseqüentes, desejáveis e indesejáveis pelo trabalhador e pela organização.

Como estão agrupados os indivíduos? Quais as características dos grupos? Como os perfis dos grupos estão relacionados com intenções de comportamento na organização estudada? Estas são algumas das perguntas que este estudo pretendeu responder.

Comprometimento com a Organização

O conceito do comprometimento com a organização surgiu de estudos que exploravam as relações entre empregado e organização. A razão para estes estudos era a crença que empregados comprometidos teriam maior potencial para um melhor desempenho, e menor absentismo e rotatividade (MOWDAY, 1998). Os estudos conduzidos inicialmente se basearam em conceitos unidimensionais e afetivos de comprometimento e formulações seqüenciais das variáveis do processo de saída da organização, conforme demonstrado em metas análises conduzidas na área (MATHIEU e ZAJAC, 1990; RIKETTA, 2002; BENKHOFF, 1997). No entanto, Jaros (1997) constata que comprometimento afeta este processo apenas indiretamente, através das intenções. Beck e Wilson (2000) demonstram que formas de comprometimento diferenciam-se com o decorrer do tempo. Assim, desponta a necessidade de não utilizar abordagens unidimensionais, pois formas distintas de comprometimento impactam de maneiras distintas as variáveis do contexto organizacional.

O estudo do comprometimento organizacional confunde-se em certas situações com o estudo da motivação, da satisfação dos empregados, ou mesmo do clima organizacional. Vários autores, que apresentaram definições de comprometimento, ressaltam suas diferenças em relação à motivação e outras atitudes, sugerindo que comprometimento influencia comportamento independente de outros motivos e atitudes, e que pode levar à persistência em um modo de agir, mesmo diante de motivos e atitudes conflitantes (BROWN, 1996; MEYER e HERSCOVITCH, 2001; KIESLER, 1971; WIENER, 1982; WALLACE, 1997; BECKER et al, 1995). Portanto, faz-se necessário

definir mais claramente o próprio termo comprometimento. No Quadro 9, estão listadas definições de comprometimento encontradas durante a revisão da literatura. Sem a pretensão de ser completa, tem o objetivo de ilustrar definições de autores diversos, que possuem interpretações diferentes sobre comprometimento no trabalho.

Definição de Comprometimento

GENÉRICA

1. "... engajamento que restringe liberdade de ação" (Oxford English Dictionary, 1969)
2. "...assumir responsabilidade, tornar-se responsável por, obrigar-se por compromisso, uma ligação por promessa ou juramento" (Aurélio, 1988)
3. "uma ligação por promessa ou juramento" (Webster, 1983)
4. "Comprometimento acontece quando uma pessoa, através de investimentos, relaciona outros interesses com uma linha consistente de atividade" (Becker, 1960).
5. "... um estado no qual um indivíduo se torna preso por suas ações e através destas ações a crenças que dão sustentação às atividades de seu próprio envolvimento" (Salancik, 1977).
6. "... uma força que requer que uma pessoa honre um compromisso, mesmo diante de atitudes e vontades mutáveis" (Brown, 1996).

COMPROMETIMENTO COM A ORGANIZAÇÃO

7. "... a força relativa da identificação e envolvimento de um indivíduo em uma organização específica" (Mowday *et al.*, 1979).
8. "... a soma das pressões normativas usadas para um indivíduo agir de acordo com os objetivos e interesses organizacionais (Wiener, 1982).
9. "...a ligação psicológica de uma pessoa com uma organização, que reflete o grau que ela internaliza e adota característica ou perspectivas da organização" (O'Reilly e Chatman, 1986).
10. "...um estado psicológico que liga o indivíduo à organização" (Allen e Meyer, 1991).
11. "...uma laço ou ligação entre o indivíduo e a organização" (Mahtieu e Zajac, 1990).

COMPROMETIMENTO COM A CARREIRA/PROFISSÃO

12. "...a atitude de uma pessoa em relação à sua profissão ou vocação" (Blau, 1985)
 13. "... a motivação para trabalhar na vocação escolhida" (Carson & Bedeian, 1994)
-

Quadro 9 – Definições de Comprometimento

Fonte: Meyer e Allen (2001) e Bastos (2000b).

Uma das discussões centrais quando se trata de conceituar comprometimento diz respeito à distinção entre a sua abordagem atitudinal e a comportamental. Para Brown (1996, p.231), na abordagem atitudinal "comprometimento desenvolve-se como um resultado da combinação de experiências de trabalho, percepções da organização e características pessoais, que levam a sentimentos positivos sobre a organização, que se converte em comprometimento". Nesse caso, o sujeito desenvolve comprometimento por

antecipação a retornos positivos. Bastos (1994) define esta abordagem como aquela que diz respeito à forma como o sujeito descreve seus sentimentos, intenções e crenças acerca do objeto.

Já na abordagem comportamental, “a pessoa alcança um estado ou posição de comprometimento como resultado do engajamento em comportamentos comprometidos” (BROWN, 1996, p.231). Bastos (1994) refere-se aos indicadores de comprometimento que são passíveis de observação apontando que, freqüentemente, não existe coerência entre as duas abordagens. O autor destaca, neste aspecto, a existência de uma lacuna que gera desintegração entre as duas abordagens. Além disso, essa desintegração torna difícil tomar o comprometimento como antecedente de um determinado comportamento no trabalho. Não se pode relacionar facilmente o “dizer” de alguém com o resultado de seu comportamento sem que sejam incluídos outros mediadores nesta relação.

Outra distinção importante na abordagem atitudinal é entre comprometimento afetivo e de continuação, que é instrumental (BROWN, 1996). Mowday *et al.* (1982) descreveram o comprometimento afetivo como sendo uma força referente a uma identificação individual e envolvimento em uma determinada organização e proveniente de experiências positivas. Já o comprometimento de continuação foi descrito por Kanter (1968) apud Brown como sendo a dedicação de um membro da organização em sobreviver ou continuar na organização, tendo em vista não desejar perder os investimentos e sacrifícios já feitos em nome da mesma. Esse conceito se apóia na teoria dos “*side-bets*” de Becker (1960). Os indivíduos contabilizariam recompensas e custos de diversas maneiras: primeiro, eles verificam o equilíbrio entre o que recebem da organização (ex: benefícios, salário) em relação ao que disponibilizam para ela (ex: tempo, capacidades); segundo, avaliam se é vantajoso continuar na organização; terceiro, avaliam a facilidade de deixar a organização, bem como as perdas potenciais que teriam caso resolvessem por isso (WHITENER, 1993).

Após o trabalho de McGee e Ford (1987) apud Medeiros *et al.* (2002), foi validada uma terceira dimensão componente do comprometimento – a normativa. Segundo Medeiros *et al.* (2002), a origem deste comprometimento

advém da percepção do indivíduo acerca das pressões normativas, normalmente provenientes da cultura na qual o sujeito está inserido, a respeito do seu comportamento. Para Wiener (1982) e Allen e Meyer (1990) apud Brown (1996, p.231), o comprometimento normativo pode ser descrito como “senso de obrigação que mantém a pessoa em um determinado curso de ação”.

Em 1991, Meyer e Allen apresentaram um trabalho que se tornou referência na pesquisa sobre comprometimento, em que conceituaram o construto como tridimensional: comprometimento afetivo, de continuação e normativo. Os esforços no sentido da busca de operacionalização desse construto resultaram em instrumentos desenvolvidos pelos autores em 1984, 1990, 1991 e 1993 que contribuíram de forma significativa para uma melhor elucidação do conceito. Para Brown (1996) estas distinções entre comprometimento atitudinal e comportamental e suas três bases (afetiva, de continuação e normativa) formam o que podemos chamar de tipologia do comprometimento organizacional.

O esquema proposto por Meyer e Allen, apesar de representar um avanço em direção à simplificação, está longe de se constituir como um consenso na área. Conceitualmente o comprometimento normativo sobrepõe-se ao comprometimento afetivo. Meyer e Allen (1991, p.79) afirmam que “os sentimentos de querer fazer e sentir-se obrigado a fazer podem não ser totalmente independentes”, embora apontem que os efeitos (conseqüentes) do comprometimento normativo tenham duração mais curta que aqueles advindos do comprometimento afetivo.

Mowday (1998) destaca a questão de haver sobreposição conceitual entre diversos modelos propostos para conceituar comprometimento. O autor aponta que os comprometimentos afetivo e de continuação propostos por Meyer e Allen (1991) sobrepõe-se respectivamente com internalização e conformidade propostos por O’Reilly e Chatman (1986). Além disso, os testes empíricos feitos considerando o comprometimento de continuação têm demonstrado que este possui efeitos diversos ao comprometimento afetivo em relação ao desempenho (MEYER *et. al.*, 1989). Seria, então, a antítese do comprometimento afetivo, conforme colocado por Abrahamsson (2003)? Se este é o caso, como podemos chamar este vínculo de comprometimento se ele produz efeitos contrários?

Surge, pois, um novo conceito ao qual se denomina entrincheiramento e que evidências empíricas indicam que se trata de algo distinto do comprometimento (RODRIGUES, 2009; CARSON *et al.*, 1995; SCHEIBLE *et al.*, 2007).

Entrincheiramento na Organização

O conceito de entrincheiramento foi inicialmente proposto por Mowday *et al.* (1982) como a fase final do comprometimento. Para estes autores, o comprometimento dos trabalhadores é dinâmico e, ao longo do tempo de emprego, surgiria o entrincheiramento. Estes autores afirmam que os indivíduos se entrincheiram porque alcançam posições melhores (e mais recompensas) à medida que passam mais tempo na organização. Além disso, os investimentos feitos pelo empregado também se acumulam, tornando mais difícil para estes deixarem a organização. Outros fatores que entrincheiram o indivíduo são: a perda da rede social que ele desenvolve na organização e a redução de mobilidade devido à percepção de poucas alternativas no mercado. Esta percepção parece vir da especificidade dos conhecimentos adquiridos, que podem ser pouco transferíveis, ou de uma faixa etária mais avançada, que dificulta a entrada em outras organizações (MOWDAY *et al.*, 1982).

A proposição de Mowday *et al.* feita em 1982 ainda tinha como pano de fundo um cenário diferente do atual. Ainda era muito forte a idéia de carreira em uma organização no final dos anos 70 e anos iniciais da década de 80. Após esta época, o cenário começa a mudar. As carreiras quebram a fronteira das organizações. Diante deste contexto, em 1995, Carson *et al.* propuseram a operacionalização do entrincheiramento tendo em vista o foco carreira, e não mais sendo considerado como uma evolução do comprometimento, mas um construto à parte.

Entrincheiramento é um processo de estagnação no qual os indivíduos não se adaptam e não se motivam a encontrar alternativas na sua profissão (CARSON *et al.*, 1995). Esses autores distinguem três dimensões deste conceito: 1) investimentos de tempo e/ou dinheiro realizados na carreira; 2) custos emocionais que o rompimento com a carreira traria; 3) falta de alternativas ou opções de novas alternativas de carreira. Este conceito se

sustenta na teoria dos “*side-bets*” proposta por Becker (1960). Rodrigues (2009) expande este conceito para a organização, afirmando que o mesmo pode ser tratado como algo distinto do comprometimento em relação à organização também.

Entrincheiramento diz respeito à opção de continuar na mesma linha de ação por falta de opções, pela sensação de perda dos investimentos já realizados, ou pela percepção de um preço emocional a pagar muito alto para mudar (CARSON *et al.*, 1995). Comprometimento, por outro lado, está ligado à consistência de linha de ação e rejeição de alternativas possíveis (BASTOS, 1994). Sintomas de entrincheiramento podem incluir: desejo de evitar estigma social, medo que a idade limite uma boa recolocação, falta de desejo de deixar privilégios já adquiridos, medo de perder com a troca, ou seja, “trocar o certo pelo duvidoso”, como diz o ditado popular (CARSON *et al.*, 1995).

Carson & Carson (1997) supõem que indivíduos entrincheirados e insatisfeitos buscarão mecanismos de gerenciamento do estresse, como: saída da organização, confrontação verbal, lealdade passiva, ou negligência, que inclui absenteísmo, aumento de erros no trabalho e ineficiência. Por outro lado, profissionais entrincheirados e satisfeitos tenderiam a realizar novos investimentos e a contribuir construtivamente, reduzindo a rotatividade e aumentando a estabilidade da força de trabalho. Em um estudo empírico partindo de um modelo de entrincheiramento na carreira, Carson *et al.* (1995) encontraram que grupos de profissionais entrincheirados apresentaram altos níveis de comprometimento de continuação, baixa intenção de afastamento, e maior estabilidade na carreira em comparação a indivíduos não entrincheirados.

No Brasil, Magalhães (2005) explorou o entrincheiramento em seu estudo sobre personalidades vocacionais e desenvolvimento na vida adulta, encontrando bom ajuste da amostra às três dimensões originalmente propostas, bem como bons índices de confiabilidade. O autor apontou que o entrincheiramento se correlaciona negativamente com generatividade, ao contrário do comprometimento afetivo, que o faz de maneira positiva. Generatividade reporta ao envolvimento do indivíduo com o bem-estar das próximas gerações e como deseja ser lembrado na posteridade.

Scheible e Bastos (2006) também encontraram bom ajuste às três dimensões do entrincheiramento propostas para o foco carreira por Carson *et al.* (1995), e bons índices de confiabilidade na escala. Além disso, identificaram relações significativas e negativas entre o entrincheiramento e a natureza do cargo ocupado (gerencial/operacional), concluindo que à medida que os profissionais pesquisados galgam posições menos técnicas e mais gerenciais, eles percebem mais alternativas de carreira, diminuindo seu nível de entrincheiramento na carreira. É razoável supor que, naquela organização, diminuía o entrincheiramento na carreira, mas, e o entrincheiramento na organização? Seria potencializado à medida que diminui o entrincheiramento na carreira? Afinal, as organizações acabam por colaborar para o surgimento de casos de entrincheiramento (tanto na carreira quanto na organização) através de políticas de recursos humanos, como benefícios e salários.

Não foi encontrada relação do entrincheiramento com tempo de permanência na organização naquele estudo. Este achados não se coadunam com a pesquisa anterior de Cleveland e Shore (1992) apud Carson *et al.* (1995). Estes autores afirmam que o entrincheiramento aumenta ao longo do tempo. E que, conseqüentemente, tanto idade como tempo de permanência possuem correlação positiva com entrincheiramento na carreira.

No caso de bons profissionais de *software*, onde foi conduzido o estudo de Scheible e Bastos (2006), segundo os autores, existia uma demanda constante no mercado, o que colabora para reduzir o entrincheiramento na carreira. Carson *et al.* (1995) acrescentam que indivíduos entrincheirados podem não representar problema para as organizações. Isto só irá acontecer, quando não há como evoluírem em carreiras que ficam estagnadas ou decadentes, causando-lhes insatisfação.

Bastos *et al.* (2008b) e Rodrigues (2009) propõem e desenvolvem uma escala para medir o entrincheiramento na organização, levando em conta as seguintes dimensões descrita no Quadro 10.

Dimensão	Descrição Constitutiva	Operacional
1) Ajustamentos à posição social	Investimentos do indivíduo nas condições necessárias para adaptação e bom desempenho na organização e na função em que se encontra.	<ul style="list-style-type: none"> • Considerar os treinamentos realizados para sua atividade específica; • Sentir-se reconhecido na organização devido ao tempo de trabalho e à posição que ocupa; • Adotar comportamentos condizentes com a expectativa dos atores organizacionais; • Desejar não perder a rede social em que se percebe inserido.
2) Arranjos burocráticos impessoais	Estabilidade e ganhos financeiros que seriam perdidos caso deixasse aquela organização.	<ul style="list-style-type: none"> • Desejar não perder os benefícios e ganhos financeiros já adquiridos, como férias pagas, participação nos lucros, remuneração variável, benefícios de assistência médica, odontológica, previdência privada, aposentadoria, etc; • Temer perder ou reduzir a estabilidade que possui na organização em que trabalha;
3) Limitação de alternativas	Dificuldade de perceber outras oportunidades de emprego disponíveis.	<ul style="list-style-type: none"> • Acreditar que não há alternativas para mudar de organização; • Perceber como pouco vantajosas as ofertas que recebe; • Perceber dificultadores para inserção em outras empresas, como idade avançada e conhecimentos muito específicos.

Quadro 10 – As Dimensões do Entrincheiramento Organizacional

Fonte: Rodrigues (2009)

Rodrigues (2009, p.176) defende que

... o comprometimento não é a permanência por necessidade, não é a continuação no curso de ação pelo motivo da perda de investimentos, sacrifícios pessoais, ou limitações de alternativas. Entende-se, aqui, que esse seja realmente um possível vínculo estabelecido entre o indivíduo e a organização, mas que não se inclui no conceito de comprometimento organizacional.

Esta autora ainda nos alerta que o termo “entrincheiramento” com foco na organização já fora utilizado por Mowday *et al.* (1982), mais de uma década antes da proposição do construto com foco na carreira ser apontada por Carson *et al.* (1995), que o entendem como a terceira e última fase na curva de desenvolvimento do vínculo do comprometimento com a organização. O entrincheiramento, portanto, é uma metáfora que remete à continuidade de

profissionais em uma organização (ou carreira) porque mudar lhes parece desvantajoso ou inviável. Ficam, assim, protegidos em sua trincheira – a organização.

Intenções Comportamentais

Segundo Bratman (1987), o conceito de intenção tem sido muitas vezes reduzido à um misto de desejo e crença (ou conhecimento). No entanto, o desejo e a crença são formulados ao redor de uma proposição, enquanto uma intenção é formulada em torno de uma ação (ou um conjunto de ações). A “intenção de fazer algo” está relacionada à coordenação de planos para tornar possível a execução ou consecução do objeto da intenção. Sendo assim, diferente de um desejo, uma intenção possui três características: (1) ela apresenta problemas para os indivíduos, que precisam determinar um caminho de realizá-la; (2) ela produz cenários que tornam possíveis outras intenções emergirem; (3) os indivíduos continuamente avaliam os progressos de suas ações relacionadas às suas intenções. Além disso, quando possui uma intenção, o indivíduo acredita que ela é possível, e que ele pode realizá-la.

Quer no campo da Psicologia Social, quer no campo do Comportamento Organizacional, intenções comportamentais são objetos de investigação por dois motivos: 1) como um aspecto em si importante por antecipar possíveis decisões do indivíduo e, portanto, ser um mediador decisivo entre condições e comportamento; 2) como uma estratégia de se aproximar do comportamento dos indivíduos, pelas dificuldades metodológicas de se ter acesso a comportamentos. Ajzen e Fishbein (1977) afirmam que as intenções comportamentais correspondem a uma probabilidade subjetiva de um indivíduo desempenhar um determinado comportamento. Fazendo parte da subjetividade do indivíduo emergem as atitudes às quais se associam os pensamentos, os sentimentos e as ações, que dirigem o modo como as pessoas se comportam.

Segundo Menezes (2009, p.17),

a TPB, concebida por Ajzen (1988) e inspirada na Teoria da Ação Racional, de Ajzen e Fishbein (1977), preconiza que o comportamento pode ser predito de forma mais precisa quando se investigam as

intenções comportamentais mais do que quando se conhecem somente as atitudes do indivíduo.

Desta forma, analisando o comportamento dos indivíduos nas organizações como consequência do comprometimento afetivo, é importante considerar a existência da intenção como componente predecessor ao comportamento. Sendo o comportamento de difícil tratamento empírico, demandando observação e registro dos comportamentos cotidianos, a observação das intenções apresenta-se como uma alternativa para prever as ações dos indivíduos. O uso das intenções para prever comportamento tem sido bastante aplicado, especialmente na pesquisa sobre rotatividade (ou permanência). Segundo Steel e Lounsbury (2009) as intenções fazem parte dos mecanismos nucleares nos modelos de análise sobre rotatividade.

Diferentemente de outros comportamentos no trabalho, a rotatividade indica uma ruptura no relacionamento entre o indivíduo e a organização. Esta separação implica em significativo aumento de custos para a organização e talvez para os próprios indivíduos. Segundo Steel e Lounsbury (2009), em sua revisão e síntese sobre os modelos de rotatividade, diversos estudos apontam que existe forte correlação entre o comprometimento e a rotatividade, sendo o comprometimento um dos mecanismos afetivos nucleares. Estes autores revisaram quase 50 anos de pesquisa, desde o clássico modelo de March e Simon (1958) até propostas mais contemporâneas como Crossley et al. (2007). Na maioria dos modelos estudados, quanto mais comprometido o indivíduo estiver com a organização, menos intenção ele terá de deixar a empresa. Para Menezes (2009), as correlações entre o comprometimento e rotatividade são fortes quando se referem ao comprometimento afetivo, mas também existem relações significativas entre comprometimento e variáveis de rotatividade nas bases de continuação e normativa.

A intenção de permanecer na organização “se refere à disponibilidade interna ou iniciativa de permanecer ou sair da organização onde trabalha, mediante diferentes conjunturas ocupacionais fornecidas por outras organizações que não a sua” (MENEZES, 2009, p.111). Rodrigues (2009, p.76) afirma que “não é possível falar de uma permanência espontânea do trabalhador entrincheirado, mas de uma continuidade no curso de ação por

entender que é preciso”. Como esta falta de espontaneidade se refletiria na intenção de permanecer? Trabalhadores entrincheirados conscientemente tem a intenção de ficar na organização? Estas são as perguntas que este trabalho procura responder.

Outra intenção de comportamento comprometido, é a intenção de exercer esforço extra em prol da organização. Mowday *et al.* (1982) conceituam esta predisposição (ou intenção) como um dos pilares fundamentais do comprometimento, levando a comportamentos altamente comprometidos. Menezes (2009, p.110) define que este exercício corresponde à “dedicação e empenho extra dos funcionários em prol da organização, como respostas às necessidades emergenciais da empresa, bem como a abdicação temporária ou mesmo permanente de de benefícios e vantagens”.

Já a intenção de defesa diz respeito à disposição em defender a organização frente às críticas alheias, exibindo preocupação com a sua imagem interna e externa. De acordo com os estudos de Mowday *et al.* (1982), espera-se que empregados altamente comprometidos estejam dispostos a despender um elevado nível de energia em defesa da organização. Segundo Salancik (1977), indivíduos comprometidos não somente tem o desejo de permanecer no emprego, mas também trabalham em defesa dos interesses da organização. Baseada em Mowday *et al.* (1982, 1998), a primeira hipótese assume que o comprometimento afetivo é preditor das três intenções de comportamento estudadas, visto que as mesmas referem-se a comportamentos apontados por estes autores como típicos de indivíduos comprometidos. Esta hipótese se decompõe em três sub hipóteses, uma para cada respectiva intenção.

Para Menezes (2009), permanecer na organização por não ter alternativas ou por acreditar que sair lhe traria elevados sacrifícios pessoais e profissionais não é representativo de posturas ou intenções de comportamento comprometido. Esta afirmação distancia a base de continuação do conceito de comprometimento organizacional. Desta forma, hipotetiza-se neste trabalho que o entrincheiramento não possui relação positiva e relevante com nenhuma das intenções estudadas. Esta hipótese também se decompõe em três sub hipóteses, uma para cada respectiva intenção. A Figura 17 ilustra o modelo composto pelas hipóteses apresentadas.

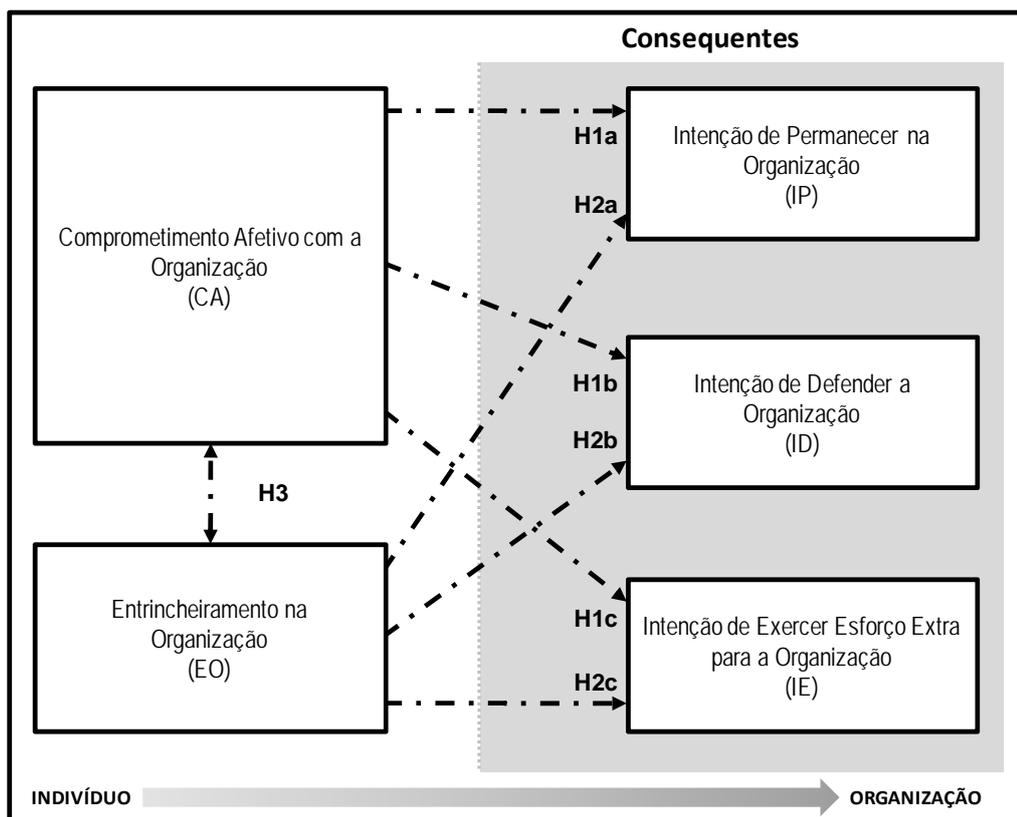


Figura 17 – Modelo Hipotetizado - 3

Meyer e Herscovitch (2001) também ressaltam a necessidade de investigar a combinação entre formas de comprometimento. Estes autores defendem que níveis variáveis das formas de comprometimento criam perfis diferentes e que estes perfis diferentes impactam os consequentes de forma distinta.

A terceira hipótese propõe que o comprometimento e o entincheiramento não são mutuamente exclusivos, pois os indivíduos desenvolvem múltiplos vínculos paralelamente com a organização em que trabalham e perfis podem ser delineados a partir destes dois vínculos. Para tal, foram propostos os seguintes perfis dos vínculos (ilustrados na Figura 18) a fim de mapear quais deles existem na organização pesquisada.

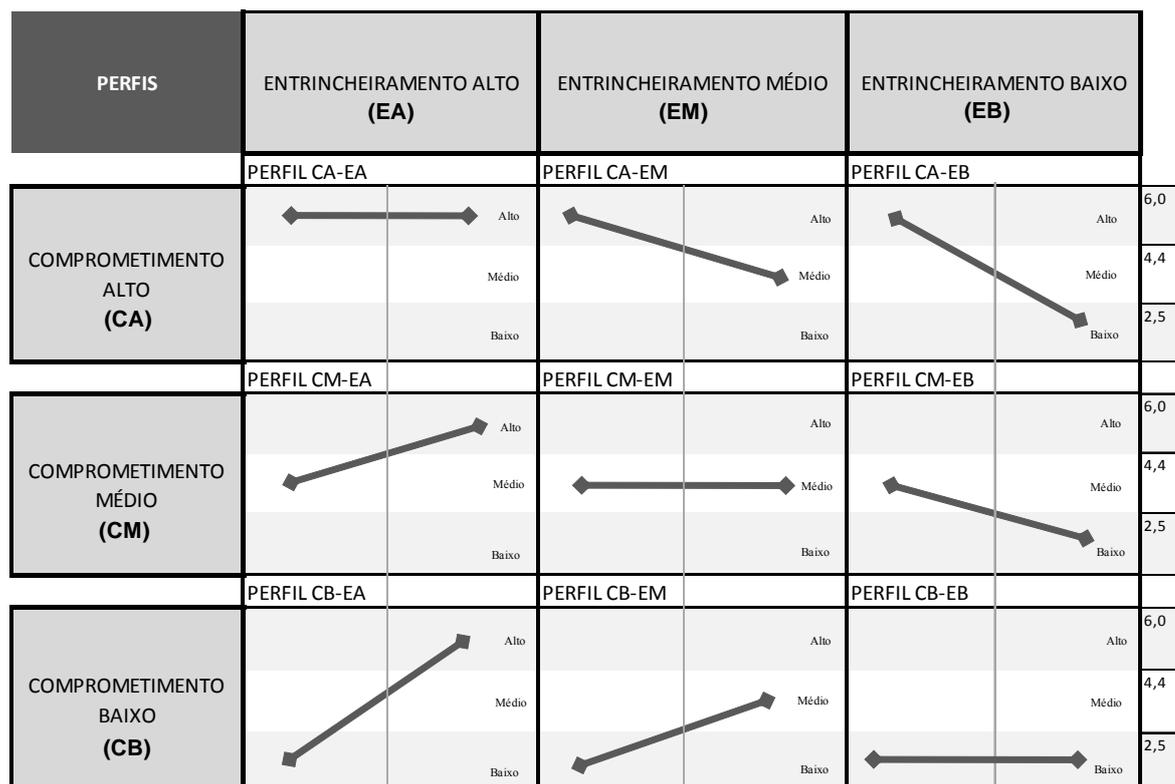


Figura 18 – Perfis de Vínculos a serem procurados

As características dos sujeitos encaixados nestes perfis foram inferidas a partir da literatura estudada (BASTOS, 1994; 2000):

- CA-EA - Alta avaliação do escopo do trabalho (percebidos como complexos e ricos, possuindo autonomia, identidade, variedade nas tarefas e *feedback*); Maior número de treinamentos e promoção, o que lhes traz alto grau de entrincheiramento, pois percebem nível de mobilidade no mercado mais reduzida.
- CA-EM - Alta avaliação do escopo do trabalho; quantidade relevante de treinamentos e promoções, o que lhes traz grau de entrincheiramento médio, pois percebem nível de mobilidade no mercado mais reduzida.
- CA-EB - Avaliação bastante positiva do escopo do trabalho e da organização; o trabalho possibilita uso de suas habilidades e qualificações; menor percepção da presença de conflitos. Percebem que possuem valor no mercado e que sua recolocação não seria difícil, nem implicaria em perdas grandes.

- d) CM-EA – Percepção do trabalho como diversificado (variedade de tarefas); a organização possibilita uso de suas habilidades e qualificações. Percebem que possuem baixo valor no mercado e que sua recolocação seria difícil, e implicaria em perdas grandes.
- e) CM-EM - Percepção do trabalho como diversificado (variedade de tarefas); a organização possibilita uso de suas habilidades e qualificações. Percebem que a transferência de seu conhecimento e habilidades, embora possível, não é fácil. Isso poderia implicar em perder investimentos já realizados.
- f) CM-EB – Percepção do trabalho como diversificado (variedade de tarefas); a organização possibilita uso de suas habilidades e qualificações. Possuem percepção de alternativas disponíveis no mercado.
- g) CB-EA – Percepção de pouco reconhecimento, avaliação negativa do escopo do trabalho e até da organização. Percepção de alternativas muito limitadas e de perdas, caso saiam da organização.
- h) CB-EM – Percepção de baixo suporte organizacional, avaliação negativa do escopo do trabalho. Percepção de mobilidade limitada com perda de investimentos.
- i) CB-EB – Maior percepção da existência de tarefas conflitantes; maior incidência de trabalhadores com menor número de promoção e treinamento e percepção de alternativas no mercado. Não se sentem fortemente vinculados a organização.

Método

Para a realização do presente trabalho, foi conduzido primeiramente um estudo conceitual, a fim de propiciar a base para as discussões teóricas. Foram revisados os trabalhos relacionados ao estado da arte do comprometimento organizacional, à sua multidimensionalidade e à discussão dos seus principais problemas conceituais e empíricos, a questão da pertinência do comprometimento de continuação e a proposta de revisão do construto que

levou à definição do entrincheiramento organizacional. As escalas a serem utilizadas foram escolhidas com base na literatura e sua adequação foi verificada.

A pesquisa foi realizada em uma empresa de Tecnologia da Informação de âmbito nacional, que foi escolhida devido à possibilidade de acessar pessoas em diferentes localidades. A empresa permitiu acesso a um grupo de aproximadamente 1200 pessoas. Participaram pessoas de vários estados, totalizando 307 respondentes, o que corresponde a mais de 25% do universo pesquisado.

Para aplicação do questionário foi utilizado um sistema de questionário eletrônico disponibilizado via *internet*. Tal procedimento facilitou o processo e ampliou a participação para todas as unidades da empresa e para os colaboradores alocados em clientes. Outra razão para esta tática foi o fato do questionário ser longo e exigir boa vontade por parte dos respondentes. O questionário ficou disponível entre julho a setembro de 2009 e dividiu-se em três partes: itens demográficos e funcionais; itens relativos ao comprometimento afetivo; e itens relativos a intenção de permanecer na organização. O segundo grupo consistiu das escalas para medir comprometimento afetivo e entrincheiramento. No terceiro grupo, foi aplicada a escala para medir as intenções comportamentais (intenção de permanecer, de defender a organização e exercer esforço extra em prol da organização).

Os dados foram analisados e tratados para verificar a presença de questionários incompletos (*missing values*), identificar e retirar questionários com *outliers*. Todas as questões respondidas nas escalas receberam um valor de um a seis referente à escala tipo Likert. O item neutro (nem contra nem a favor) não foi utilizado. Os itens negativos das escalas foram invertidos.

Foi analisada a consistência interna das escalas utilizadas, bem como verificada a validade dos fatores delas extraídos através da Análise da Confiabilidade, que calcula a consistência interna do instrumento, permitindo avaliar as propriedades psicométricas das escalas e dos itens que as compõem, através do cálculo do coeficiente Alpha de Cronbach para cada dimensão. Este coeficiente compara a variação total da escala com as variâncias dos itens individuais. Escalas que apresentam este coeficiente acima de 0,60 são

consideradas consistentes (MALHOTRA, 1996). A normalidade da amostra para as variáveis pesquisadas foi testada. O Teste de Normalidade de Kolmogorov-Smirnov foi aplicado. As variáveis principais apresentaram distribuição normal. Desta forma, aplicou-se a análise de correlação de Pearson como uma forma de avaliar a relação entre as variáveis estudadas.

As variáveis que compõem as escalas de comprometimento afetivo e entrenchamento foram avaliadas com a técnica de análise fatorial, utilizando-se o método dos fatores comuns e rotação oblíqua Oblimin conforme recomenda Fabrigar *et al.* (1999) assim como também foi utilizado o método de extração dos componentes principais. Para verificar se os dados da amostra se ajustavam ao modelo fatorial, foi realizado o Teste de Esfericidade de Bartlett e da Medida de Adequação da Amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), a fim de atestar que a Análise Fatorial poderia ser utilizada com sucesso para a amostra coletada. O Teste de Bartlett aponta a homogeneidade do nível de correlação entre as variáveis. Quanto maior o índice e quanto menor a significância, maior a correlação. A significância deve ser menor do que 0,05. Idealmente, a KMO deve ficar acima de ou igual a 0,70. Porém, é aceita a partir de 0,50. Níveis abaixo deste patamar indicam que a amostra não deve ser utilizada para Análise Fatorial (BANDEIRA *et al.*, 1999).

Para a comprovação das hipóteses 1 e 2, foi utilizada análise de regressão linear. O método aplicado foi o *Stepwise*. Além disso, foi utilizada a análise de agrupamento aplicando o procedimento “*Quick Cluster*” para buscar os perfis de vínculos e testar a hipótese 3. A comparação de médias foi aplicada com verificação da relevância das diferenças através do estudo da razão F e do nível de significância (ANOVA – análise de variância). Na análise detalhada das diferenças foi utilizada análise posterior aplicando o teste de Games-Howell.

Escalas utilizadas e sua adequação

Para medir o comprometimento afetivo com a organização foram usados os respectivos itens da Escala de Comprometimento proposta por Bastos *et al.* (2008a). A opção pelo uso desta escala se deve ao fato dela representar uma tentativa de encontrar uma escala com um ajuste maior ao

contexto brasileiro. Outra razão está no fato de que este trabalho segue as orientações de Solinger *et al.* (2008) e define comprometimento a partir de um vínculo afetivo, reduzindo a ampliada definição dos modelos multidimensionais. A escala incorpora itens do *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) criado em 1970 por Porter e Smith e aprimorado em 1979 por Mowday, Steers e Porter (MOWDAY *et al.*, 1982). A escala utilizada neste trabalho contém apenas os itens afetivos retirados do OCQ apresentados em Mowday *et al.* (1982), que são isentos de evocações à permanência na organização, bem como itens do *Affective Commitment Scale* (ACS) de Meyer e Allen (1991) e, também da escala proposta por Rego (2003), obtendo índices de confiabilidade mais alto do que as escalas originais (BASTOS *et al.*, 2008a). No Quadro 11 são apresentados os itens e suas escalas originais.

Item	Descrição do Item	Origem
A2	Eu realmente sinto os problemas dessa organização como se fossem meus.	Meyer e Allen (1991)
A5	Essa organização tem um imenso significado pessoal para mim.	Meyer e Allen (1991)
A6	Eu não me sinto emocionalmente vinculado a essa organização.	Meyer e Allen (1991)
A7	Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e minha organização.	Rego (2003)
A8	Sinto os objetivos de minha organização como se fossem os meus.	Rego (2003)
A11	Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.	Mowday <i>et al.</i> (1982)
A12	Eu acho que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho.	Mowday <i>et al.</i> (1982)
A13	Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho.	Mowday <i>et al.</i> (1982)
A14	A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.	Mowday <i>et al.</i> (1982)
A17	Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho.	Mowday <i>et al.</i> (1982)

Quadro 11 – Origem dos Itens da Escala de Comprometimento- Itens Afetivos

Para mensurar o entrincheiramento organizacional, foi aplicada a escala proposta por Rodrigues (2009) e Bastos *et al.* (2008b) cujos itens estão listados no Quadro 12. Esta escala representa uma proposta de redefinição do construto do comprometimento organizacional, separando a base de continuação em um construto à parte – o entrincheiramento. Conforme definida pelos seus autores, esta escala possui três dimensões dispostas em 22 itens. Bastos *et al.* (2008b, p.1) reporta os seguintes resultados no tocante aos testes de cada dimensão: “(1) ajustamento à posição social (8 itens, *eigenvalue*=7,60, α =0,80); (2) limitação de alternativas (7 itens, *eigenvalue*=1,93, α =0,80); (3) arranjos burocráticos impessoais (7 itens, *eigenvalue*=1,56, α =0,77)”. Estes autores sugerem que “futuras aplicações da escala devem reavaliar suas propriedades psicométricas e investigar a possível sobreposição com o comprometimento de continuação”. Este trabalho responde à esta sugestão.

Cod.	Item
<i>DIMENSÃO LIMITAÇÃO DE ALTERNATIVAS</i>	
IL2	Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse essa organização.
IL3	Uma das poucas conseqüências negativas de deixar essa organização seria a falta de alternativas.
IL4	Mantenho-me nessa organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar em outra organização.
IL5	Mantenho-me nessa organização porque sinto que tenho poucas oportunidades em outras organizações.
EL3	A especificidade do meu conhecimento dificulta minha inserção em outras organizações.
EL4	Meu perfil profissional não favorece minha inserção em outras organizações.
ES4	Seria difícil encontrar outro emprego onde eu pudesse usar os conhecimentos de trabalho que adquiri nesta empresa.
<i>DIMENSÃO ARRANJOS BUROCRÁTICOS</i>	
EB1	Se eu deixasse essa organização, minha estabilidade seria ameaçada.
EB2	Os benefícios que recebo nessa organização seriam perdidos se eu saísse agora. (RETIRADO)
EB3	Sair dessa organização agora resultaria em perdas financeiras.
EB4	Sinto que mudar de empresa colocaria em risco a minha estabilidade financeira.
EB5	O que me prende a essa organização são os benefícios financeiros que ela me proporciona.
EL6	Não seria fácil encontrar outra organização que me oferecesse o mesmo retorno financeiro que essa.
EB7	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu deixaria de receber vários benefícios que essa empresa oferece aos seus empregados (por exemplo: vale transporte, convênios médicos, vale refeição). (RETIRADO)

Cod.	Item
<i>DIMENSÃO AJUSTAMENTOS POSIÇÃO SOCIAL</i>	
ES1	Eu investi muito tempo no meu aprendizado dentro dessa organização para deixá-la agora. <i>(RETIRADO)</i>
ES5	Se deixasse essa organização, sentiria como se estivesse desperdiçando anos de dedicação. <i>(RETIRADO)</i>
ES7	Sair dessa organização significaria, para mim, perder parte importante da minha rede de relacionamentos.
ES8	Um dos motivos pelos quais não mudo de organização são os relacionamentos que já estabeleci com os colegas. <i>(RETIRADO)</i>
ES9	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro dessa empresa.
ES10	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu demoraria a conseguir ser tão respeitado como sou hoje dentro dessa empresa.
ES11	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu levaria muito tempo para me acostumar a uma nova função.
ES12	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual.

Quadro 12 – Itens da Escala de Entrincheiramento

As intenções comportamentais foram aferidas por meio da Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (EICCO), cujos itens estão apresentados no Quadro 13. Esta escala que considera as intenções comportamentais como um elemento de interligação entre atitudes, crenças e o comportamento comprometido propriamente dito. Segundo Menezes (2009), ela também representa a tentativa de integrar a abordagem atitudinal do comprometimento representada principalmente pelos trabalhos de Meyer *et al.* (1991; 2001) com a abordagem atitudinal representada pelos estudos de Salancik (1977). Este autor reporta índices de confiabilidade Alpha de Cronbach obtidos para a escala que variam na ordem de 0,64 a 0,77.

Cod.	Descrição do Item
<i>INTENÇÃO DE EXERCER ESFORÇO EXTRA EM PROL DA ORGANIZAÇÃO</i>	
E1	Eu assumiria mais tarefas do que as previstas para o meu cargo para melhorar o nível de produtividade da organização.
E2	Se a organização em que eu trabalho estivesse passando por dificuldades financeiras, eu procuraria aumentar a minha dedicação.
E3	Eu mudaria minha forma de trabalhar para me ajustar a novas metas de desempenho da organização.
E4	Eu aceitaria assumir tarefas que se distanciam dos meus interesses profissionais para atender às necessidades da organização.
E5	Eu buscaria aumentar a minha produtividade para melhorar o desempenho dessa organização.
E6	Eu me engajaria no programa de melhoria do desempenho e da qualidade dos produtos e serviços da organização.

Cod.	Descrição do Item
<i>INTENÇÃO DE EXERCER ESFORÇO EXTRA EM PROL DA ORGANIZAÇÃO</i>	
E7	Eu ampliaria a minha carga de trabalho se isto fosse importante para melhorar o desempenho dessa organização.
<i>INTENÇÃO DE DEFENDER A ORGANIZAÇÃO</i>	
D1	Eu defenderia a organização em que trabalho de críticas feitas pelos meus colegas de trabalho.
D2	Eu defenderia a organização diante de críticas de pessoas que não fazem parte dela.
D3	Eu falaria dos pontos positivos dessa organização, caso ela estivesse concorrendo a um prêmio de melhor empresa para se trabalhar.
D4	Eu não me exporia frente às pessoas defendendo a organização em que trabalho (NEG.).
D5	Eu me envolveria em atividades que melhorassem a visão que os outros têm da organização em que trabalho.
D6c	Eu passaria a melhor das impressões para as pessoas que não conhecem essa organização
D7c	Eu defenderia os produtos ou serviços dessa organização
<i>INTENÇÃO DE PERMANECER NA ORGANIZAÇÃO</i>	
P1	Eu voltaria a trabalhar na empresa que estava antes de vir para cá, caso ela me chamasse (NEG.).
P2	Eu tentaria, neste momento, uma oportunidade de emprego numa empresa semelhante a essa em que trabalho (NEG.).
P3	Eu aceitaria a proposta de outro emprego, se ele oferecesse oportunidade de crescimento dentro da empresa (NEG.).
P4	Eu aceitaria a proposta de uma empresa menor que esta se fosse para ganhar um salário maior (NEG.).
P5	Eu mudaria de emprego se uma empresa similar a essa me oferecesse uma oportunidade de fazer um trabalho diferente e que gostasse mais (NEG.).
P6	Eu mudaria de emprego se uma empresa similar a essa me oferecesse um trabalho em que tivesse mais benefícios (alimentação, assistência médica, por ex.) do que os que tenho aqui (NEG.).
P7	Eu aceitaria a proposta de trabalhar numa empresa maior do que essa, mesmo que fosse para realizar o mesmo trabalho e nas mesmas condições que tenho aqui (NEG.).

Quadro 13 – Itens da Escala de Intenções

NEG.= item negativo

Foi realizada análise fatorial dos itens das escalas escolhidas para garantir sua adequação, assim como a independência dos construtos. A Escala de Comprometimento Afetivo Organizacional demonstra excelente ajuste. O KMO obtido foi 0,916, classificando a amostra como excelente (maravilhosa). O teste de Bartlett confirmou a adequação da amostra ($\chi^2=1564,231$; $df=45$; $sig=,000$) para a análise fatorial. Após 4 iterações, apenas 1 fator foi obtido. No Teste de Ajuste, obteve-se o Chi-Square igual a 182,431 com 35

graus de liberdade (df) e nível significância=,000. Estes valores atestam que a escala está bem ajustada. Para calcular a variável, foi usada a média de todos os fatores.

A análise da Escala de Entrincheiramento Organizacional iniciou-se pelo exame dos principais componentes, que indicou 6 fatores. Desta forma, foi feita análise individual de cada sub escala referente a cada uma das dimensões que compõem o construto, a saber: Ajuste de Posição Social, Arranjos Burocráticos Impessoais e Limitação de Alternativas com o objetivo de ajustá-las e avaliar novamente os itens a serem utilizados para calcular o entrincheiramento de forma a capturá-lo o mais fidedignamente possível. O KMO obtido para a escala foi 0,847, classificando a amostra como meritória. O teste de Bartlett confirmou a adequação da amostra (chi square=2115,708; df=231; sig=,000) para análise fatorial.

A análise fatorial aplicada à dimensão da dimensão Arranjos Burocráticos Impessoais reportou a presença de mais um componente. Foram retirados os itens EB2 e EB7, que produziu cargas fatoriais melhoradas para os cinco itens remanescentes. O Alpha melhorou para 0,781. Esta dimensão foi calculada neste modelo reduzido por apresentar melhor ajustamento. No tocante à dimensão Limitação de Alternativas, a análise fatorial aplicada atestou não haver espaço para refinamentos nesta dimensão. No caso da dimensão Ajuste de Posição Social, foram retirados os itens ES1, ES5 e ES8 para testar um melhor ajustamento do modelo.

A partir destes resultados, o entrincheiramento organizacional foi calculado com base nesta escala reduzida. A confiabilidade geral da escala passou de 0,866 com 22 itens para 0,864 com 17 itens, cuja média foi calculada como o valor para o entrincheiramento. A escala de intenções apresentou boa adequação em suas três dimensões, não cabendo nenhum aprimoramento.

A fim de garantir a independência entre Comprometimento Afetivo e Entrincheiramento organizacionais, foi conduzida análise fatorial cujo resultado encontra-se na Tabela 11. As cargas fatoriais obtidas confirmam que o Entrincheiramento e o Comprometimento Afetivo são construtos independentes.

Tabela 11 – Cargas Fatoriais das Escalas de Entrincheiramento e Comprometimento

Item/ Escala	Componente	
	1	2
IL2 Entrincheiramento Lim Alternativas	-,094	,626
IL5 Entrincheiramento Lim Alternativas	-,211	,525
IL4 Entrincheiramento Lim Alternativas	-,105	,672
EL4 Entrincheiramento Lim Alternativas	-,113	,556
IL3 Entrincheiramento Lim Alternativas	-,081	,591
EL3 Entrincheiramento Lim Alternativas	-,087	,658
ES4 Entrincheiramento Lim Alternativas	-,127	,512
EB3 Entrincheiramento Arranjos Bur	,059	,527
EB1 Entrincheiramento Arranjos Bur	,006	,685
EB4 Entrincheiramento Arranjos Bur	,072	,651
EL6 Entrincheiramento Arranjos Bur	,154	,618
EB5 Entrincheiramento Arranjos Bur	-,011	,413
ES9 Entrincheiramento Ajust Pos Social	,175	,459
ES7 Entrincheiramento Ajust Pos Social	,100	,410
ES10 Entrincheiramento Ajust Pos Social	,241	,572
ES12 Entrincheiramento Ajust Pos Social	,202	,546
ES11 Entrincheiramento Ajust Pos Social	,094	,512
A14 Comprometimento Afetivo	,702	,099
A17 Comprometimento Afetivo	,702	-,068
A2 Comprometimento Afetivo	,691	,113
A8 Comprometimento Afetivo	,804	-,019
A12 Comprometimento Afetivo	,654	,015
A6 Comprometimento Afetivo	,645	-,064
A11 Comprometimento Afetivo	,759	-,025
A5 Comprometimento Afetivo	,775	,129
A13 Comprometimento Afetivo	,811	-,061
A7 Comprometimento Afetivo	,779	,089

Todas as escalas utilizadas apresentaram bons níveis de confiabilidade (acima de 0,6), conforme demonstrado na Tabela 12. O índice de confiabilidade mais alto foi o encontrado para a escala “Comprometimento Afetivo com a Organização” (BASTOS *et al.*, 2008a).

Tabela 12 – Confiabilidade das Escalas Utilizadas – Estudo 3

Escala	Alpha Cronbach	N válidos	Nível	Qtd Itens
Comprometimento Afetivo com a Organização	,904	306	Excelente	10
Entrincheiramento na Organização	,864	307	Muito Bom	17
Intenção de Permanecer	,754	307	Bom	07
Intenção de Exercer Esforço Extra	,859	307	Muito Bom	08
Intenção de Defender	,888	307	Muito Bom	07

Resultados e Discussão

A análise das características pessoais nos dados coletados revela a predominância de pessoas do sexo masculino (68%). Em relação à faixa etária, a amostra é formada primordialmente de pessoas jovens, sendo que 29,2% têm até 25 anos; 35,2% estão na faixa com mais de 25 anos e menos do que 30 anos; 15,7% têm mais de 30 e menos de 35 anos; e o restante está acima de 35 anos (19,7%). No tocante ao estado civil, há maior de quantidade de solteiros (61,8%), em seguida os casados (31,69%). Condizente com estes números, 73% não possuem dependentes. O nível de escolaridade é alto. A amostra é formada por 25,3% de indivíduos pós-graduados, 38,6% possuem nível universitário completo (graduação) e 19,4% estão cursando o ensino superior.

A maioria dos participantes (45,7%) trabalha em Salvador, 24,6% trabalham em São Paulo, 16,2% em Belo Horizonte e o restante em outras localidades. A distribuição por tempo de casa mostra uma amostra equilibrada, a saber: até seis meses (17,3%); mais de 6 a 18 meses (28,4%); de 18 a 36 meses (27,1%); e acima de 36 meses (27,1%). Predominam os indivíduos que exercem ocupações de nível operacional (85%).

Relações entre Entrincheiramento, Comprometimento Afetivo e Intenções

Inicialmente, buscou-se estabelecer as correlações entre as variáveis referentes ao comprometimento afetivo e ao entrincheiramento com as

intenções comportamentais. Na Tabela 13 estão apresentados os resultados obtidos. O comprometimento afetivo apresenta-se fortemente correlacionado com as três intenções estudadas. A relação mais forte foi com intenção de defender a organização. Não foi encontrada correlação relevante entre o entrincheiramento e nenhuma intenção.

Tabela 13 – Correlações entre Entrincheiramento, Comprometimento e Intenções

	Intenção de Permanecer	Intenção de Esforço Extra	Intenção de Defesa
Comprometimento Afetivo Org	,443**	,684**	,791**
Entrincheiramento			
Agrupado (3 dim)	,049	-,048	-,066
<i>Limitação de Alternativas</i>	-,089	-,085	-,208**
<i>Arranjos Burocráticos</i>	,044	-,033	-,061
<i>Ajustamentos Pos Social</i>	,203**	,020	,023

** Sig=,000 - Correlação significativa no nível 0,01. * - Correlação é significativa no nível 0,05.

No sentido de aprofundar o entendimento no tocante as dimensões do entrincheiramento, foram analisadas também, em separado, as relações entre elas e as intenções, o que produziu algumas observações relevantes. Somente existe relação positiva entre a intenção de permanecer na organização e a dimensão “Ajustamentos de Posição” do entrincheiramento. Ou seja, quanto mais o indivíduo percebe os investimentos que realizou, a rede social que possui na organização, e o reconhecimento que dela recebe, mais ele tem a intenção de permanecer na organização. Não existe correlação entre esta intenção (de permanecer) e as demais dimensões do entrincheiramento. A relação negativa mais relevante se dá entre a intenção de defender a organização e a limitação de alternativas. Este resultado configura um quadro onde quanto menos o indivíduo percebe que possui alternativas para sair da organização, mais ele justifica sua permanência ao defendê-la. Ao mesmo tempo, quanto mais vislumbra alternativas, menos tem a intenção de defender a organização. A intenção de esforço extra não apresentou correlação com nenhuma das intenções estudadas. Embora estas observações tenham valor

para aprimorar o entendimento sobre os mecanismos do entrincheiramento, quando se olha para o construto como um todo, elas tem menor peso.

Caminhando com a investigação, foi testado o modelo hipotetizado em relação aos impactos do comprometimento e entrincheiramento sobre as intenções de comportamento. Os resultados obtidos estão apresentados na Figura 19.

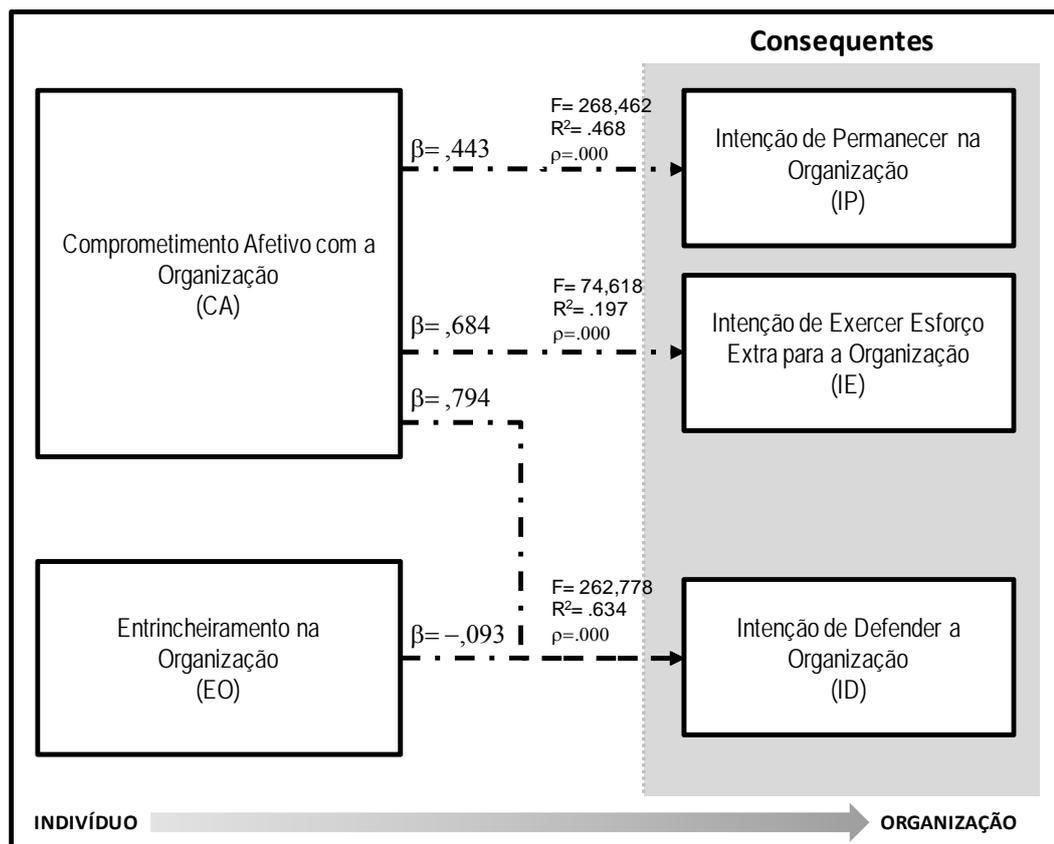


Figura 19 – Modelo Obtido - 3

Constatou-se que o Comprometimento Afetivo com a Organização é preditor das intenções de permanecer e de exercer esforço extra em prol da mesma, explicando respectivamente 19,7% e 46,8% destas intenções, confirmando as hipóteses 1a e 1c. No tocante à intenção de defesa, isso também ocorre ($\beta = ,794$), o que valida a hipótese 1b. No entanto, embora muito fracamente, o entrincheiramento também influencia esta intenção (em conjunto) com uma natureza negativa ($\beta = -,093$). Ambos conjuntamente explicam 63,4% desta intenção. Desta forma, não é possível comprovar a hipótese 2b, que preconizava que o entrincheiramento não influenciaria a intenção de defesa. No

entanto, devido aos baixos números obtidos, outras investigações sobre esta relação devem ser conduzidas. As hipóteses 2a e 2c foram comprovadas, pois o Enrincheiramento não é determinante para as demais intenções (respectivamente permanecer e exercer esforço extra).

Estas constatações fortalecem os estudos que propõem a revisão do construto do comprometimento, com a retirada da base de continuação como hoje operacionalizada (BASTOS 2008b; RODRIGUES, 2009), bem como referendam os estudos que apontam a importância da base afetiva do comprometimento na previsão de consequentes, como exemplo do clássico trabalho de Meyer *et al.* (1989) e Riketta (2002).

O modelo inicial foi a seguir investigado levando em consideração as dimensões do Enrincheiramento. Foi utilizada a mesma técnica aplicada anteriormente (análise de regressão linear com o método *Stepwise*). Os resultados obtidos estão apresentados na Figura 20.

A intenção de permanecer na organização tem como fatores antecedentes, além do comprometimento afetivo ($\beta=,396$), duas das dimensões do entrincheiramento: limitação de alternativas ($\beta=-,118$) e ajustamentos de posição social ($\beta=,180$). Existe, portanto, uma ambivalência na relação do entrincheiramento com esta intenção. A dimensão Ajustamentos de Posição Social influencia esta intenção positivamente. A dimensão Limitação de Alternativas, ao contrário, apresentou influência negativa sobre a intenção de ficar. Ao comparar este resultado com o resultado da Figura 19, pode-se observar que as forças destas dimensões se anulam quando o entrincheiramento é tratado como a soma de suas dimensões. O poder preditivo do comprometimento em relação à intenção de permanecer é reduzido de 46,8% para 22,3%.

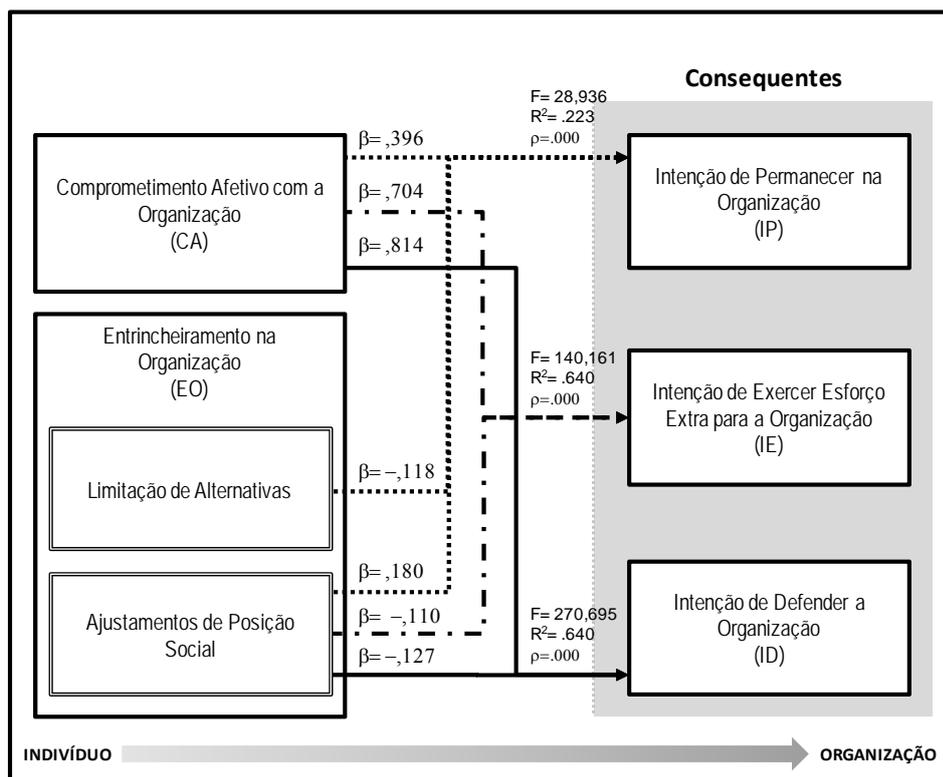


Figura 20 – Modelo Obtido Detalhado por Dimensões do Entrincheiramento

Em relação à intenção de exercer esforço extra, a dimensão ajustamento de posição social do entrincheiramento também contribui negativamente ($\beta = -,110$) ao contrário do comprometimento afetivo ($\beta = ,704$). No entanto, embora opostos, juntos eles explicam melhor esta intenção, elevando o coeficiente de determinação (R^2) de 19,7% para 46,7%. O mesmo padrão acontece em relação à intenção de defesa ($\beta = -,127$ para os ajustamentos de posição social e $\beta = ,814$ para o comprometimento). O coeficiente de determinação, no entanto, não é relevantemente afetado, demonstrando a força do comprometimento para esta intenção.

Com esta análise detalhada, foi possível melhor delinear como o comprometimento e o entrincheiramento influenciam as intenções de comportamentos comprometidos de forma distinta. Isto colabora para um melhor delineamento conceitual destes construtos.

Perfis dos Vínculos e Intenções Comportamentais

O estudo dos perfis propostos através da técnica *Quick Cluster* comprovou que os indivíduos apresentam tanto o comprometimento quanto o entrincheiramento. A Figura 21 ilustra os perfis encontrados daqueles que foram propostos. Este achado comprova a Hipótese 3.

PERFIS	ENTRINCHEIRAMENTO ALTO (EA)	ENTRINCHEIRAMENTO MÉDIO (EM)	ENTRINCHEIRAMENTO BAIXO (EB)	
	PERFIL CA-EA	PERFIL CA-EM	PERFIL CA-EB	
COMPROMETIMENTO ALTO (CA)				6,0 4,4 2,5
	PERFIL CM-EA	PERFIL CM-EM	PERFIL CM-EB	
COMPROMETIMENTO MÉDIO (CM)				6,0 4,4 2,5
	PERFIL CB-EA	PERFIL CB-EM	PERFIL CB-EB	
COMPROMETIMENTO BAIXO (CB)				6,0 4,4 2,5

Figura 21 – Perfis de Vínculos Encontrados

Outros perfis possíveis, que possuíssem alto ou médio grau de entrincheiramento não foram encontrados (assinalados com X). Uma explicação possível para tal está no segmento em que se insere a organização estudada (tecnologia da informação), onde a demanda por bons profissionais é sempre alta, contribuindo para reduzir o nível de entrincheiramento neste tipo de organização. A fim de conhecer mais sobre as características dominantes em cada perfil, foram averiguadas as seguintes variáveis: gênero, idade, posição de responsabilidade financeira, possuir dependentes, tempo na organização, cargo de chefia. Os resultados obtidos estão mostrados na Tabela 14.

Tabela 14 – Características dos Grupos por Perfil de Vínculos

Perfil	% de mulheres (*)	% possui dependente	% com cargo de chefia	Tempo de casa médio (meses)	Idade média (anos)
CA-EB	34,58%	18,69%	14,95%	26,35	29,26
CA-EM	31,88%	43,48%	21,74%	34,98	32,99
CM-EB	28,57%	19,39%	9,51%	29,50	29,72
CB-EB	33,33%	36,38%	9,09%	33,86	31,28
<i>F</i>				1,096	3,783
<i>Sig.</i>				,351	,011

(*) *genero nao se caracterizou como fator relevante*

Pode-se complementar a caracterização dos grupos da seguinte forma:

- a) CA-EM – Indivíduos mais velhos, ocupando posições de destaque, com mais tempo de casa e que possuem dependentes.
- b) CA-EB – Indivíduos mais novos, que estão em início de carreira e ainda não ocupam posições de destaque na organização, mas estão motivados para consegui-las. Possuem menos tempo de casa.
- c) CM-EB – Indivíduos que não ocupam cargos de chefia, já estão há algum tempo na organização, e portanto, seu comprometimento foi moderado.
- d) CB-EB – Indivíduos que eram comprometidos, mas cujos níveis de comprometimento foram reduzidos devido ao não atendimento de suas expectativas por parte da organização.

Os resultados encontrados para os perfis com ênfase no entrincheiramento no tocante a tempo de casa se coadunam com os achados de Cleveland and Shore (1992) apud Carson *et al.* (1995) para o foco carreira. O entrincheiramento na organização revela aumento ao longo do tempo e a medida que profissionais assumem cargos de chefia. Este achados diferem de Scheible e Bastos (2006) em relação a carreira cuja pesquisa foi realizada na mesma organização. No entanto, parece viável concluir que o entrincheiramento

na organização pode crescer ao longo do tempo e que o entrincheiramento na carreira diminua. Principalmente quando profissionais de cargos técnicos assumem posições gerenciais (de chefia), o que enseja uma revisão na carreira.

Solinger *et al.* (2008) afirmam que os comportamentos advindos do comprometimento evoluem na medida em que as pessoas amadurecem pessoalmente ou profissionalmente. Mowday *et al.* (1982) afirmam que existem pelos menos cinco razões pelas quais o tempo na organização influencia o entrincheiramento na mesma: ocupar melhores posições hierárquicas; a progressão da inserção social na organização; a percepção da redução das alternativas no mercado devido a idade mais avançada e a especificidade do conhecimento que passa a ter mais ênfase nos processos gerenciais do que em técnicos; percepção de custos e sacrifícios feitos traz a racionalização de decisões, estabilizando comportamentos.

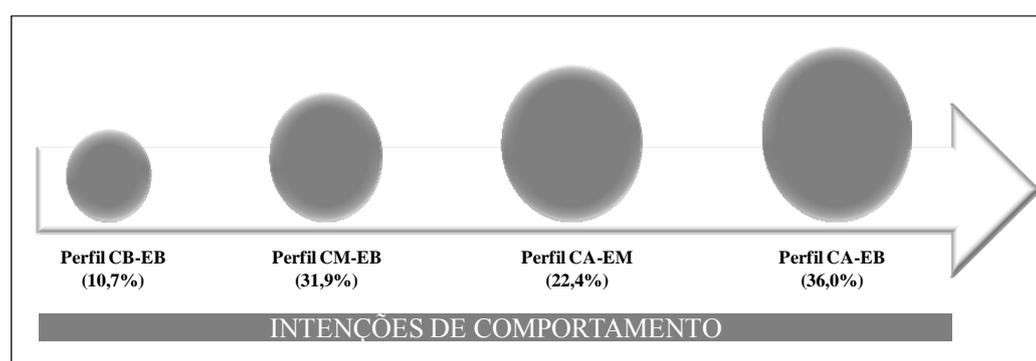
Desta forma, Rodrigues (2009) adiciona que os comportamentos se tornam mais restritos com o tempo, o que tornaria mais compreensíveis os resultados encontrados nas pesquisas com o comprometimento de continuação, pois passa a existir restrição das variáveis com as quais apresenta relações significativas. Já no que toca a base afetiva, que representa uma atitude frente à organização, tende a correlacionar positiva e significativamente com muitos comportamentos desejáveis. Estas afirmações foram evidenciadas neste estudo. Em relação a idade, o grupo que possui maiores níveis de entrincheiramento é aquele com a maior idade média, consoante com o trabalho de Cleveland and Shore (1992) apud Carson *et al.* (1995) para o foco carreira. O mesmo foi observado para os respondentes que possuem dependentes, cujo maior percentual se encontra no grupo com perfil CA-EM.

A investigação das intenções comportamentais segmentada por perfis de vínculos, cujos resultados estão mostrados na Tabela 15, revela que o grupo altamente comprometido possui os níveis mais elevados de intenções enquanto os desvinculados os menores. Como não foi encontrado um grupo altamente entrincheirado, não foi possível estabelecer comparações. No entanto, observa-se que o comprometimento é mais preponderante para as intenções estudadas do que o entrincheiramento conforme foi demonstrado nas Figuras 20 e 21.

Tabela 15 – Comparação de Médias da Intenções por Perfis de Vínculos

Perfil	Intenção de Permanecer	Intenção de Esforço Extra	Intenção de Defesa
CA-EB	3,4299	4,8154	5,1615
CA-EM	3,3230	4,5779	4,8613
CM-EB	2,8839	4,1403	4,2741
CB-EB	2,5022	3,4811	3,4892
<i>F</i>	16,185	44,154	74,423
<i>Sig</i>	,000	,000	,000
Média Geral	3,0348	4,2537	4,4465

Na Figura 22, está representado o crescimento das intenções de exercer comportamentos comprometidos, de acordo com os perfis de vínculos. Também está apresentado o percentual que cada grupo apresentado representa na amostra. O grupo mais numeroso é o CA-EB (Comprometimento Alto e Enrincheiramento Baixo). Por outro lado, o menos numeroso é o CB-EB (Comprometimento Baixo e Enrincheiramento Baixo). O grupo CA-EM (Comprometimento Alto e Enrincheiramento Médio) apresenta escores mais altos para as intenções do que o grupo CM-EB (Comprometimento Médio e Enrincheiramento Baixo), o que demonstra que os perfis de vínculos mais preponderantes para as intenções estudadas são aqueles com comprometimento mais elevado, mesmo quando existe enrincheiramento.

**Figura 22 – Perfis de Vínculos e Intenções**

A fim de determinar mais claramente as diferenças entre os grupos, foi conduzida análise posterior (visto que o razão F representa a variância total). Para tal foi utilizado o teste de Games-Howell, que não trabalha com assunção

de homogeneidade da variância. Conforme os resultados apresentados na Tabela 16 abaixo, as únicas diferenças não significativas entre as médias dos grupos ocorrem na intenção de permanência entre os grupos CA-EB e CA-EM e os grupos CB-EB e CM-EB. Ao aglutinar estes grupos em dois (CA-EB-a-EM e CB-a-CM-EB), pode-se observar que o comprometimento é o fator mais relevante para estas intenções, pois quando ele é alto, as médias são significativamente maiores. Este achado fortalece os resultados ilustrados no modelo obtido (Figura 20).

Tabela 16 – Análise Posterior da Intenções por Perfis de Vínculos

Grupo	X	Grupo	Dif. Médias	Erro Padrão	Sig.
<i>INTENÇÃO DE PERMANÊNCIA</i>					
CB-EB		CA-EB	-,92774(*)	,16453	,000
		CA-EM	-,82082(*)	,16993	,000
		CM-EB	-,38170	,15291	,074
CA-EB		CB-EB	,92774(*)	,16453	,000
		CA-EM	,10693	,13235	,851
		CM-EB	,54604(*)	,10964	,000
CA-EM		CB-EB	,82082(*)	,16993	,000
		CA-EB	-,10693	,13235	,851
		CM-EB	,43911(*)	,11759	,002
CM-EB		CB-EB	,38170	,15291	,074
		CA-EB	-,54604(*)	,10964	,000
		CA-EM	-,43911(*)	,11759	,002
<i>INTENÇÃO DE ESFORÇO EXTRA</i>					
CB-EB		CA-EB	-	,17490	,000
		CA-EM	1,33436(*)		
		CM-EB	-	,17974	,000
CA-EB		CB-EB	1,09684(*)	,17658	,003
		CA-EM	-,65925(*)	,17490	,000
		CM-EB	,23752(*)	,09089	,048
CA-EM		CB-EB	,67511(*)	,08447	,000
		CA-EM	1,09684(*)	,17974	,000
		CA-EB	-,23752(*)	,09089	,048
CM-EB		CM-EB	,43759(*)	,09409	,000
		CB-EB	,65925(*)	,17658	,003
		CA-EB	-,67511(*)	,08447	,000
CA-EM		CA-EM	-,43759(*)	,09409	,000
		CB-EB			
		CA-EB			
<i>INTENÇÃO DE DEFESA</i>					
CB-EB		CA-EB	-	,18517	,000
		CA-EM	1,67237(*)		
		CM-EB	-	,19128	,000
CA-EM		CB-EB	1,37211(*)		
		CA-EM	-	,18846	,001
		CA-EB	-,78487(*)		

Grupo	X	Grupo	Dif. Médias	Erro Padrão	Sig.
<i>INTENÇÃO DE DEFESA</i>					
CA-EB		CB-EB	1,67237(*)	,18517	,000
		CA-EM	,30027(*)	,08606	,004
		CM-EB	,88750(*)	,07958	,000
CA-EM		CB-EB	1,37211(*)	,19128	,000
		CA-EB	-,30027(*)	,08606	,004
		CM-EB	,58723(*)	,09293	,000
CM-EB		CB-EB	,78487(*)	,18846	,001
		CA-EB	-,88750(*)	,07958	,000
		CA-EM	-,58723(*)	,09293	,000

Considerações Finais

O presente estudo explorou as relações entre comprometimento afetivo e o entrincheiramento organizacionais com intenções comportamentais, dando continuidade aos trabalhos de Bastos *et al.* (2008b) e Rodrigues (2009), e colaborando para o entendimento de como o comprometimento (e o entrincheiramento) podem ser utilizados para prever comportamento nas organizações. Conforme apontado em um corpo de literatura relevante, como demonstram as revisões de Steel e Lounsbury (2009) e a meta análise de Cohen (1993), o comprometimento é um relevante preditor da intenção de permanência. Solinger *et al.* (2008), no entanto, afirma diversos estudos apontam que este um papel é mais fortemente desempenhado pela base de continuação, embora a base afetiva seja considerada mais adequada ao construto por estar relacionada a outras possíveis conseqüências além da permanência. Neste estudo, foram encontradas relações positivas e significativas entre o comprometimento afetivo com a organização e as intenções comportamentais estudadas: permanecer na organização, defendê-la, e exercer esforço extra em prol da mesma. No entanto, não foram encontradas relações contundentes entre o entrincheiramento organizacional e nenhuma das intenções enfocadas. Somente foi encontra uma relação muito fraca com intenção de defesa.

Quando investigadas as dimensões do entrincheiramento em separado, foi observada uma natureza negativa da relação relevante entre a

dimensão Limitação de Alternativas e as intenções de defender a organização. Em relação a intenção de permanecer, a dimensão Ajustamentos de Posição Social obteve relação positiva e relevante. Este achado sugere que indivíduos que percebem ganhos na posição social na organização, tendem a defendê-la.

Conforme hipotetizado, o comprometimento afetivo com a organização foi confirmado como preditor das três intenções estudadas. Ao contrário da hipótese lançada, o entrincheiramento comprovou ser preditor da intenção de defesa, embora com um coeficiente muito reduzido. Esta relação deve ser mais investigada em trabalhos futuros. Em relação às dimensões do entrincheiramento, a dimensão Ajustamentos de Posição Social revelou o melhor potencial preditivo, colaborando para explicar as três intenções estudadas. A dimensão Limitação de Alternativas também é preditora da intenção de permanecer. Já a dimensão Arranjos Burocráticos não se apresentou como preditora de nenhuma intenção.

Foram propostos perfis de vínculos com base nos níveis de comprometimento e entrincheiramento apresentados e as características destes grupos foram exploradas buscando entender melhor o mecanismo entre estes vínculos. Não foram encontrados perfis com ênfase no entrincheiramento, o que confere a esta análise um cunho parcial, enviesada pelo contexto onde se insere a organização estudada. Nos perfis encontrados, foi possível observar que níveis mais elevados de comprometimento são determinantes para as intenções estudadas. Isto não se verificou no caso do entrincheiramento.

O presente estudo traz mais evidência empírica de que o comprometimento e o entrincheiramento são construtos distintos através da comprovação de que possuem conseqüentes diferentes. Desta forma, ganha força a possibilidade de reconstrução do construto do comprometimento com a retirada da base de continuação, que passa a se chamar Entincheiramento. O comprometimento retorna ao seu desenho unidimensional, apenas com os aspectos afetivos, conforme defendem Solinger *et al.* (2008), Bastos (2008a) e Rodrigues (2009). O objetivo desta proposta é separar o “querer” (gostar) do “precisar” (ter que), delimitando comprometimento como algo positivo ao retirar os aspectos que lhe conferiam caráter negativo.

Existem algumas limitações neste trabalho que precisam ser apontadas. Uma delas diz respeito ao perfil dos respondentes, que é muito homogêneo por abranger trabalhadores com alto nível de escolaridade. Outra reside no fato de todos estarem vinculados a uma mesma organização, configurando um estudo de caso ilustrativo. Apesar destas limitações, este trabalho abre possibilidade para continuação da pesquisa sobre o comprometimento e o entrincheiramento organizacionais no Brasil. Um ponto forte é que ele aplicou medidas propostas e validadas no contexto brasileiro em trabalhos anteriores, possibilitando a confrontação de resultados. Trabalhos futuros podem partir dos questionamentos levantados e pesquisar as relações do comprometimento e do entrincheiramento com outros antecedentes e conseqüentes, bem como abordar outros focos. Outras amostras precisam ser coletadas para validar os resultados obtidos.

5.4 O ENTRINCHEIRAMENTO NO PROCESSO DE SAÍDA VOLUNTÁRIA DA ORGANIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI)

Introdução

O considerável corpo de conhecimento teórico e empírico produzido sobre a saída da organização tem sido bastante revisado mas, segundo Steel e Lounsbury (2009), os resultados obtidos, tem se mantido consistentes de uma forma geral. Os trabalhos mais recentes tem servido principalmente para aprimorar conclusões prévias de estudo anteriores e apontar novos caminhos para este campo de pesquisa.

Neste contexto, inserem-se os trabalhos que propõem modelos para explicar o processo de saída da organização, que tem sido comuns nos últimos 40 anos, e abordam as seguintes principais questões teóricas: (1) “Quais são os fatores determinantes para estas intenções?”; (2) “Quais fatores podem ter um impacto adicional ou independente na decisão de saída?”; (3) “Qual é a

relação entre intenção de saída (ou permanência) e a saída efetiva (ou permanência efetiva)?”.

As intenções vem sendo apontadas como fatores que determinam a saída da organização (AJZEN e FISHBEIN, 1977). Além delas, as atitudes relacionadas ao trabalho como satisfação e comprometimento, além de variáveis demográficas - como idade, estado civil - e funcionais, como tempo na organização, também tem sido apontadas como importantes preditores da saída da organização em diversos trabalhos (ARNOLD e FELDMAN, 1982; COHEN, 1993; STEEL e LOUNSBURY, 2009).

De acordo com Mathieu e Zajac (1990), a aplicação mais comum do comprometimento organizacional em modelos causais é como mediador das influências de características pessoais e experiências no trabalho nos modelos de processos de saída dos indivíduos da organização. Estes modelos contêm componentes atitudinais, comportamentais e de decisão e são influenciados por três classes de fatores: fatores individuais, oportunidades econômicas e fatores ligados ao trabalho (LUM *et al.*, 1998). O comprometimento organizacional, neste contexto, é visto como um fator relacionado ao trabalho, uma força que estabiliza e mantém o indivíduo em uma determinada linha de comportamento – continuar na organização – quando condições desejadas ou esperadas no trabalho não se concretizam.

Segundo Bastos *et al.* (2008b), o entrincheiramento na organização é um construto que possui base teórica similar à apresentada pela base de continuação do comprometimento organizacional, cuja inserção no construto do comprometimento tem sido questionada devido ao fato de resultar em consequentes opostos aos que advém da base afetiva. Para Carson e Carson (1997), o entrincheiramento dos indivíduos possivelmente traz resultados positivos ou negativos, pois indivíduos entrincheirados contribuiriam para uma maior estabilidade da força de trabalho e redução da rotatividade, mas, se estiverem insatisfeitos, tendem a não apresentar comportamentos desejados como bom desempenho, cidadania organizacional, ou interesse em desenvolver novas competências.

Existem muitos trabalhos de pesquisa sobre os antecedentes e correlatos do comprometimento organizacional, conforme revela a clássica

revisão da área feita por Mathieu e Zajac (1990). Na pesquisa brasileira, no entanto, segundo Bastos (1997), os estudos têm sido centrados basicamente na análise dos antecedentes do comprometimento organizacional e buscam, exploratoriamente, construir modelos explicativos de comprometimento para amostras de trabalhadores brasileiros, ou têm explorado as relações entre comprometimento, qualidade de vida no trabalho e stress. Este autor afirma que pesquisas sobre comportamentos comprometidos no trabalho, ou sobre como uma atitude de comprometimento pode ser desenvolvida a partir do comportamento, podem trazer contribuições para o campo.

Bastos *et al.* (2008b) acrescentam que será de fundamental importância investigar a relação do entrincheiramento com outros construtos, a fim de proporcionar um maior entendimento do processo de entrincheiramento na organização. Steel e Lounsbury (2009) afirmam que pesquisas que procurem explicar as razões pelas quais as pessoas saem (ou permanecem) nas organizações são necessárias. Laczó e Hanisch (2000) apud Price (2000) alertam que é improvável que a saída da organização possa ser explicada apenas por variáveis como comprometimento ou satisfação. Empregados com baixos níveis de comprometimento ou satisfação podem ficar na organização porque não tem alternativas.

Em resposta a estas constatações, este estudo tem seu foco no estudo das relações entre o comprometimento afetivo e o entrincheiramento organizacionais e a saída da organização à luz de percepções dos indivíduos sobre suas alternativas (possibilidades de mobilidade) no mercado. Para tal, foi proposto e testado um modelo explicativo para o processo de saída na organização estudada. Neste contexto, este estudo pretende colaborar para o avanço deste campo através da proposta e teste de um modelo explicativo para a saída da organização levando em consideração o papel do entrincheiramento neste processo.

Modelos de Processos de Saída da Organização

Modelos de processos de saída geralmente tentam explicar a saída voluntária da organização. Alguns destes procuram explicar este processo através do estudo dos fatores que levam o indivíduo a sair da organização, outros analisam este processo a partir das conseqüências da saída, e outros que descrevem aspectos metodológicos. Para Steel e Lounsbury (2009), são três as conceituações mais utilizadas:

- 1) modelos universais – são aqueles que descrevem o processo de uma forma que explicariam o comportamento de qualquer indivíduo;
- 2) representações modais – procuram demonstrar o que é o comportamento considerado “mais típico” (que ocorre mais com mais freqüência);
- 3) modelos aplicados a grupos - que estariam restritos a um contingente específico de indivíduos, pois levam em contas variáveis situacionais específicas dos mesmos.

Conforme apresentado no Quadro 14, muitos trabalhos, a exemplo do presente estudo, focam em grupos específicos de trabalhadores (profissionais com alto nível educacional, profissionais operacionais, enfermeiros, etc.). Cabe salientar que o exposto no Quadro 14 não pretende exaurir toda a lista de trabalhos, mas apenas exemplificar.

Autores/ Ano	Categoria Profissional
Paré e Tremblay (2007)	Profissionais de Tecnologia da Informação
Niederman <i>et al.</i> (2007)	Profissionais de Tecnologia da Informação
Lee (2002)	Profissionais de Tecnologia da Informação
Jiang e Klein (2002) ²	Profissionais de Tecnologia da Informação
Lee (2000)	Profissionais de Tecnologia da Informação
Igbaria e Guimarães (1999) ²	Profissionais de Tecnologia da Informação
Igbaria, Parasuraman e Badawy (1994) ²	Profissionais de Tecnologia da Informação
Crepeau <i>et al.</i> (1992) ²	Profissionais de Tecnologia da Informação
Cohen e Freund (2005)	Empregados de um Centro Comunitário
Allen, Shore e Griffeth (2003)	Vendedores de Loja de Departamentos/ Agentes de Seguro

Huselid e Day (1991)	Supervisores de uma empresa do comércio varejista
Blau (1989) ³	Bancários (Caixas)
Blau e Boal (1987) ³	Agentes de Seguro
O'Reilly e Chatman (1986)	Empregados de Universidade
Arnold e Feldman (1982)	Contadores

Autores/ Ano	Categoria Profissional
Mitchell, Holtom e Lee (2001)	Trabalhadores de supermercados e de hospitais
Pierce e Dunham (1987) ³	Trabalhadores de Hospitais
Steers (1977) ¹	Trabalhadores de Hospitais
Morrell <i>et al.</i> (2007)	Enfermeiros (as)
Tourangeau e Cranley (2006) ¹	Enfermeiros (as)
Lynn e Redman (2005) ¹	Enfermeiros (as)
Holtom e O'Neill (2004) ¹	Enfermeiros (as)
Ingersoll <i>et al.</i> (2002) ¹	Enfermeiros (as)
Stinglamber <i>et al.</i> (2002) ¹	Enfermeiros (as)
Griffeth <i>et al.</i> (2000) ¹	Enfermeiros (as)
Sjöberg e Sverke (2000)	Enfermeiros (as)
Cohen (2000)	Enfermeiros (as)
Lum <i>et al.</i> (1998) ¹	Enfermeiros (as)
Gurney <i>et al.</i> (1997) ¹	Enfermeiros (as)
Taunton <i>et al.</i> (1997) ¹	Enfermeiros (as)
Kennerly (1996) ¹	Enfermeiros (as)
Bycio <i>et al.</i> (1995) ¹	Enfermeiros (as)
Mueller <i>et al.</i> (1994) ¹	Enfermeiros (as)
Mueller e Price (1990) ¹	Enfermeiros (as)
Parasuraman (1989) ¹	Enfermeiros (as)
Werbelt e Gould (1984) ¹	Enfermeiros (as)
Mowday <i>et al.</i> (1979/1982)	Enfermeiros (as)
Jamal (1981) ¹	Enfermeiros (as)

Quadro 14 – Estudos X Categorias Profissionais

Fontes: 1= Wagner (2007); 2= Niederman *et al.* (2007); 3= Cohen (1993)

Decorrentes desta categorização surgiram algumas questões em discussão no campo: Seria possível um modelo realmente universal? Como explicar as variações do processo entre os diversos grupos? Que tipo de modelo poderia capturar o que realmente é primordial no processo de decisão de saída?

A maioria dos modelos de processo de saída (a partir dos antecedentes) deriva do trabalho seminal de March e Simon (1958) (STEEL e LOUNSBURY, 2009). Mesmo assim, outro aspecto que injeta variação nos modelos atuais é a sua base conceitual, ou seja, são produtos das teorias vigentes no momento de sua proposição. Embora, em essência, todos os modelos de processo de saída sejam calcados na teoria de processo decisório, outras teorias aportaram aspectos importantes aos mesmos, como: Teoria da Ação Racional, de Ajzen e Fishbein (1977), que clarifica a importância das intenções neste processo; Teorias Econômicas de Mercado e Trabalho, que mostram as influências do mercado nas decisões dos indivíduos; Teoria Cibernética que mostra o processo de decisão como um processo de ação, retorno (*feedback*) e adaptação, entre outras.

Steel e Lounsbury (2009) em sua revisão dos modelos de processo de saída propõem que eles consistem de mecanismos nucleares e secundários. Os mecanismos nucleares são os construtos utilizados consistentemente nos modelos (independentemente do tipo), como por exemplo, atitudes afetivas (como o comprometimento), intenções (de permanecer/ de sair), percepções de posicionamento em relação ao mercado (empregabilidade, mobilidade percebida). O Quadro 15 apresenta mecanismos nucleares em diversos modelos da literatura.

Modelos por Autores	Atitudes em relação ao emprego	Intenção de Sair/ Permanecer	Percepção do Mercado do Trabalho
March e Simon (1958)	X	X	X
Mobley <i>et al.</i> (1979)	X	X	X
Muchinsky e Morrow (1980)	X	X	
Steers e Mowday (1981)	X	X	X
Rusbult e Farrell (1983)	X	X	
Sheridan e Abelson (1983)	X		
Jackofsky (1984)	X	X	X
Hulin <i>et al.</i> (1985)	X	X	X
Price e Mueller (1986)	X	X	X
Gerhart (1990)	X	X	X
Blau (1994)	X	X	
Lee e Mitchell (1994)	X	X	
Hom e Kinicki (2001)	X	X	X
Steel (2002)	X	X	X
Kammeyer-Mueller <i>et al.</i> (2005)	X	X	X
Crossley, Bennett, Jex, & Burnfeld (2007)	X	X	X

Quadro 15 - Análise de Componentes Padrão dos Modelos de Processo de Saída

Adaptado de Steel e Lounsbury (2009)

Já os mecanismos secundários são aqueles que complementam a “estória” e, segundo os autores citados, revelam-se “indispensáveis” para o desenvolvimento do conhecimento no campo, sendo utilizados para amarrar conceitos importantes e adicionar forma a “esqueletos teóricos”. Estes mecanismos dividem-se em: fatores pessoais (idade, tempo de casa, educação, responsabilidade familiar, por exemplo); fatores ligados ao emprego e à organização (percepções em relação ao emprego, custos de sair, investimentos, etc.); fatores ligados à mudança (desejo de mudar; expectativas em relação a emprego futuro, possibilidade de promoção; etc.); fatores ligados as conseqüências percebidas da saída (não relacionadas ao trabalho; performance); e, por fim, fatores do processo de decisão em si (pensamentos de sair; choques; eventos críticos).

Modelos de processo de saída compartilham a mesma variável dependente. Todos tentam explicar um mesmo fenômeno. Portanto, a sobreposição conceitual nos modelos é inevitável. Apesar disso, uma convergência teórica completa ainda não existe. Considerando os modelos apresentados no Quadro 12, é possível comprovar estas afirmações ao observar o detalhamento dos fatores de alguns destes modelos no Quadro 16.

Modelo	Fatores
March e Simon (1958) – <i>simplificado</i>	Satisfação no emprego => Percepção do Desejo de Sair + Percepção da Facilidade de Sair=> Saída
Mobley <i>et al.</i> (1979)	Valores Individuais => Respostas Afetivas (<u>Comprometimento</u>) => Alternativas de trabalho + condições do mercado => Intenção de Procurar + Intenção de Saída => Saída
Miller, Katerberg e Hulin (1979)	Mobilidade na carreira => Satisfação com o emprego => Intenções de saída => Saída
Steers e Mowday (1981)	Alternativas de trabalho + condições do mercado => Expectativas + Valores Individuais => Respostas Afetivas (<u>Comprometimento</u>) => Intenção de Saída => Saída
Feldman e Arnold (1982)	Idade + Satisfação no emprego + <u>Comprometimento</u> => intenção de procurar alternativas + percepção de estabilidade + tempo de casa => saída
Price e Mueller (1986) – <i>simplificado</i>	Percepções de Práticas Organizacionais => Satisfação => + <u>Comprometimento</u> => Intenção de saída => Saída

Quadro 16 – Exemplos de Modelos de Processos de Saída

Fonte: 1- Arnold e Feldman (1982); 2- Morrell *et al.* (2001)

Para Sethi e King (1998), o valor do comprometimento para as organizações é inquestionável. É possível observar no Quadro 13 que o construto comprometimento está presente em três dos quatro modelos detalhados. Steel e Lounsbury (2009, p.274) acrescentam que “construtos atitudinais, como o comprometimento e a satisfação, tornaram-se pilares da teoria sobre saída das organizações”.

Comprometimento afetivo refere-se à ligação emocional, ao envolvimento, e à identificação que os indivíduos desenvolvem com a organização em que trabalham. Portanto, é razoável concluir que o comprometimento afetivo se desenvolve através de experiências positivas que satisfazem as necessidades dos empregados. Esta é a razão principal do comprometimento ser considerado com uma variável importante na maioria dos modelos de previsão de processos de saída. Com isso, é possível, enfim, que altos níveis de comprometimento tragam diversas conseqüências positivas para a organização como a disposição para exercer esforço extra, comportamentos de cidadania organizacional, e uma força de trabalho mais estável. Steel e Lounsbury (2009) confirmam que o comprometimento afetivo possui um papel central na literatura sobre rotatividade, como um dos antecedentes da intenção de permanecer/sair.

Autores como Becker (1960) e Kanter (1968) propõem que os indivíduos também se ligam a uma organização como o resultado do reconhecimento dos custos associados à sua saída e também pela falta de alternativas que tornem estes custos palatáveis. Becker (1960) batiza esta ligação de “comprometimento de continuação”. A percepção destes custos advém da perda dos investimentos feitos e vantagens obtidas que seriam perdidos com o término da relação com a organização. Kanter (1968) chama esta ligação de “comprometimento cognitivo de continuação” e afirma que ela se estabelece quando ocorre lucro para o indivíduo em continuar na organização e o reconhecimento deste lucro. Sem este reconhecimento, não há comprometimento.

Diversas pesquisas apontam que o comprometimento de continuação possui uma relação positiva com a saída da organização (BYCIO *et al.*, 1995; STINGLHAMBER *et al.*, 2002; HOLTOM e O'NEILL, 2004; TOURANGEAU e

CRANLEY, 2006). Seria lógico pensar que o entrincheiramento se relaciona positivamente com a saída também. Mas, se a própria conceituação do indivíduo entrincheirado é de que ele se sente protegido e permanece na organização, essa não deveria ser uma relação negativa?

Estes mesmos estudos comprovam que indivíduos comprometidos afetivamente tendem mais a permanecer na organização do que aqueles que não são comprometidos. No entanto, os resultados da correlação entre comprometimento e saída da organização não tem produzido resultados contundentes em meta análises como Mathieu e Zajac (1990). Uma explicação possível é que existem variáveis mediando esta relação. Wiener e Vardi apud Cohen (1993) afirmam que o tipo da ocupação é uma destas variáveis.

As múltiplas definições e conceituações do comprometimento organizacional lhe conferem um aspecto não muito comum como variável (WAGNER, 2007). Possivelmente isso acontece devido à sua múltipla dimensionalidade. Segundo Corley e Mauksch (1993, p.116), “a falha de considerar múltiplos tipos de comprometimento tem resultado em um entendimento incompleto do papel que o comprometimento tem na retenção [...]”, pois estes diferentes tipos podem estar em conflito um com o outro.

Cohen (1993, p.1154) também já chamava atenção para “a necessidade de um re-exame conceitual e teórico relacionado à medição do comprometimento organizacional”. Este autor comenta as dificuldades metodológicas em torno do entendimento das relações entre o comprometimento organizacional e a saída da organização:

Erros na previsão [da saída] ocorrem porque empregados que possuem baixos níveis de comprometimento não deixam a organização por causa de ligações estruturais, poucas alternativas, e o desejo por estabilidade (p.1153).

Algumas das questões mencionadas por aquele pesquisador também são: 1) os modelos causais para o processo de saída da organização em geral apresentam o comprometimento com uma variável única, apresentando apenas a base afetiva; 2) a maioria destes estudos utiliza o OCQ (*Organizational Commitment Questionnaire*) como instrumento de medição e, segundo O'Reilly e Chapman (1986), a versão de 15 itens do OCQ possui a sobreposição de

alguns itens com o conceito de permanência que o comprometimento deve predizer. Sethi e King (1998) adicionam que, no OCQ, o conteúdo afetivo é menos enfatizado do que o desejo de permanecer e de exercer esforço extra em prol da organização. Por outro lado, a Escala “*Affective Commitment*” proposta por Meyer e Allen (1991) foca na ligação psicológica enfatizando elementos positivos como afeição, felicidade, lealdade, e pertencimento.

Comprometimento e Entrincheiramento

Classicamente comprometimento é visto como um conceito multidimensional, e cada dimensão deve ser entendida como parte de um sistema. Estas dimensões possuem: antecedentes, que podem ser características pessoais, do trabalho, relações entre grupos/líderes, características organizacionais e status de funções; correlatos, como motivação, satisfação, stress, envolvimento; e conseqüentes, como desempenho, alternativas de trabalho, intenção de procurar outro emprego ou deixar a organização, pontualidade, rotatividade e absenteísmo (MATHIEU e ZAJAC, 1990; MEYER e HERSCOVITCH, 2001; MEDEIROS *et al.*, 2002). Os antecedentes, correlatos e conseqüentes tendem a ser exclusivos ou compartilhados entre as dimensões. Assim, fatores que afetam uma dimensão do comprometimento, podem causar impacto em outras dimensões (MORROW, 1993; MEYER *et al.*, 1993).

Para Meyer e outros (MEYER e ALLEN, 1991; MEYER e HERSCOVITCH, 2001), comprometimento é uma ligação psicológica em relação a um foco que estabiliza comportamentos, advindo de três bases distintas: afetiva, normativa e instrumental. Comprometimento afetivo refere-se à relação de afeição entre o indivíduo e um foco, sua identificação e envolvimento. Comprometimento normativo reflete um sentimento de dívida e obrigação moral em relação ao foco. Já o comprometimento instrumental, parece ser uma antítese do comprometimento, e refere-se ao conhecimento e julgamento das implicações, ou “preço a pagar” pelo rompimento das relações com o foco. Para tal, os indivíduos contabilizam recompensas e custos de diversas maneiras: primeiro, verificam o equilíbrio entre o que recebem da organização (por ex.:

benefícios, salário) em relação ao que disponibilizam para ela (por ex.: tempo, capacidades); segundo, avaliam se é vantajoso continuar na organização; terceiro, avaliam a facilidade de deixar a organização e as perdas potenciais que teriam.

O construto do comprometimento organizacional tem sido extensivamente estudado e sofrido muitas críticas e revisões na literatura sobre comportamento organizacional (O'REILLY e CHATMAN, 1986; BAR-HAYIM e BERMAN, 1992; MORROW, 1993; MEYER e HERSCOVITCH, 2001; COHEN, 2003). O modelo proposto por Meyer e outros (MEYER e ALLEN, 1991; MEYER e HERSCOVITCH, 2001) tem sido alvo de muitas destas críticas que apontam para uma confusão conceitual que cerca o construto de comprometimento. De acordo com Bastos *et al.* (2008b), estes são os argumentos principais: (1) escalas com baixos índices de confiabilidade; (2) inconsistências empíricas envolvendo principalmente as bases de continuação e normativa; (3) inconsistências conceituais na composição do construto, envolvendo dimensões atitudinais e comportamentais.

Diante deste quadro, Rodrigues (2009) propõe chamar o comprometimento de continuação de “entrincheiramento” e a separação deste do construto do comprometimento. No estudo que realizou, a autora informa que o entrincheiramento se sobrepôs conceitualmente e empiricamente com o comprometimento de continuação. Para Rodrigues (2009), o entrincheiramento refere-se a uma ligação com a organização baseada em interesse, na falta de alternativas e na constatação das perdas que seriam sofridas no caso de saída da mesma. Adiciona, ainda que consiste em um estado psicológico consciente originado em condições ambientais (existência de investimentos e benefícios), respaldado pela cognição (reconhecimento) e que possui implicações comportamentais (permanência na organização). A autora re-estrutura o entrincheiramento em três dimensões: ajustamentos de posição social, arranjos burocráticos e limitação de alternativas.

O modelo teórico do entrincheiramento organizacional parte da trajetória do indivíduo na organização, de seu reconhecimento em relação aos custos associados a sua saída. Se este reconhecimento não acontece, não ocorre entrincheiramento. O indivíduo pode também reconhecer que há custos,

mas perceber outras oportunidades de trabalho os compensem. Os estudos de Rusbult e Farrell (1983) e Meyer *et al.* (2002) apontam que o comprometimento de continuação se desenvolve tendo como base a percepção de falta de alternativas. Pois, oportunidades de emprego reduziriam os custos percebidos de deixar a organização e, portanto, aumentariam a intenção de sair. Desta forma, o mesmo deve se aplicar ao entrincheiramento. Este modelo supõe ainda que o trabalhador entrincheirado pode ou não ter um vínculo afetivo com a organização, variável que impactará em seu comportamento.

O Modelo Proposto

O modelo proposto e testado neste estudo parte dos fatores (ou antecedentes) que influenciam no processo de saída da organização. Entre estes fatores, está o entrincheiramento. Tanto o comprometimento como o entrincheiramento são vínculos desenvolvidos pelo empregado em relação a organização. Ambos definem razões para permanecer na organização. No entanto, a natureza destes vínculos é diferente e existe considerável corpo empírico que dá apoio à idéia de que os seus impactos são diferentes. Para Sethi e King (1998), comprometidos afetivamente tem menos intenção de sair (portanto, mais intenção de permanecer) e maiores níveis de satisfação, auto-estima, e menores níveis de estresse.

Já os entrincheirados (vinculados instrumentalmente), embora permaneçam na organização, caracterizam-se por satisfação e auto-estima reduzida e altos níveis de estresse, portanto, não possuem intenção de permanecer. Assim, hipotetiza-se que, embora relevante, a relação destes em relação à intenção de saída da organização será de natureza diferente. Para Griffeth *et al.* (2000) apud Wagner (2007), o tempo na organização tem efeito negativo sobre a saída voluntária.

É esperado que o comprometimento afetivo se relacione positivamente com a intenção de permanecer e negativamente com a saída como atesta o vasto número de estudos e meta análises sobre esta (WAGNER, 2007; COHEN, 1993; ARNOLD e FELDMAN, 1982). Embora outras pesquisas tenham encontrado uma relação negativa entre comprometimento de

continuação e intenção de saída (JAROS *et al.*, 1993; COHEN, 1993; CHEN *et al.*, 1998), existe evidência empírica de que dependendo da base afetiva ou de continuação, o comportamento relacionado ao comprometimento (sair/permanecer) pode variar.

Para Wagner (2007), a questão se a relação entre comprometimento organizacional e a saída da organização é direta ou indireta continua a não ter uma resposta concreta. No entanto, a maioria dos estudos posiciona o comprometimento organizacional como indiretamente relacionado com a saída da organização, sendo frequentemente reconhecido com um antecedente da intenção de sair (ou alguma variação desta variável como intenção de permanecer), que prediz a saída efetiva. Alguns estudos mostram que o comprometimento organizacional prevê melhor outros antecedentes da saída, como a intenção, do que a saída em si. Por exemplo, Steers (1977) reporta uma correlação entre comprometimento com intenção de permanecer na ordem de $\beta = -.31$ e com a saída efetiva de $\beta = -.17$). A Tabela 17 reporta outros valores encontrados (β e R^2) em diversos estudos para a relação entre comprometimento e saída/ intenção de saída.

Tabela 17 – Valores da relação Comprometimento – Intenção - Saída

Estudo (Autores)	Comprometimento => Intenção de Saída/ Permanecer	Comprometimento => Saída
Vandenberghe e Tremblay (2008)	-,046 e -,052	-x-
Paré e Tremblay (2007)	-,018 (Afetivo) -,013 (Continuação)	-x-
Tourangeau e Cranley (2006) ¹	,034 (Permanecer)	Negativa
Lynn and Redman (2005) ¹	-,042	Negativa
Carmeli e Gefen (2005)	$\beta = -.53$	-x-
Holtom and O'Neill (2004) ¹	-,011	Negativa
Allen, Shore e Griffeth (2003)	$\beta = -.34$	-x-
Ingersoll <i>et. al.</i> (2002) ¹	-,013	Negativa
Stinglamber <i>et al.</i> (2002) ¹	-,037 (afetivo) -,043 (continuação)	Negativa
Griffeth <i>et al.</i> (2000) ¹	-,023	Negativa
Sjöberg e Sverke (2000)	-0,23	Negativa
Estudo (Autores)	Comprometimento =>	Comprometimento =>

	Intenção de Saída/ Permanecer	Saída
Lum <i>et al.</i> (1998) ¹	-,037	Negativa
Taunton <i>et al.</i> (1997) ¹	-,024	
Bycio <i>et al.</i> (1995) ¹	-,022 (Afetivo)	Negativa
	-,023 (Continuação)	
Mueller <i>et al.</i> (1994) ¹	,038 (Permanecer)	Negativa
Randall e Cote (1991)	,060 (Afetivo)	-x-
	,018 (Continuação)	
Mueller e Price (1990) ¹	,034 (Permanecer)	-,038
Werbelt e Gould (1984) ¹	-x-	-,018
Steers (1977) ¹	,031 (Permanecer)	-,017

Fonte: 1 – apud Wagner (2007) R²

Cohen (1993) também revelou que esta relação é mais forte nos estados iniciais da carreira do que em estados mais avançados. Outro importante achado deste estudo foi a constatação de que o tempo que se passa entre a medição do comprometimento e a efetiva saída da organização também deve ser levado em consideração, demandando que esta seja uma variável de controle nos estudos que enfocam o comprometimento como preditor da saída da organização. Quanto maior for o intervalo entre a medição do comprometimento e a saída, maior é a probabilidade de que eventos diversos no contexto organizacional influenciem a decisão do indivíduo de deixar a organização, baixando o poder preditivo do comprometimento.

A variação do nível de comprometimento com a organização dos indivíduos que estão em início de carreira é maior devido à influência das propensões individuais sobre o desenvolvimento dos vínculos neste estágio de maturidade na vida. O comprometimento também variará em função das alternativas disponíveis e percebidas (MOWDAY *et al.*, 1982).

Para Cohen e Hudecek (1999), a instabilidade do nível do comprometimento com a organização resulta de muitas mudanças que podem ocorrer durante um tempo mais curto. Para indivíduos em estágios mais avançados de carreira, estas mudanças acontecem em tempos mais longos. Eles são mais orientados a estratégias de mais longo prazo e tem sua mobilidade mais reduzida em função dos vínculos estruturais já estabelecidos

com a organização. Seus níveis de comprometimento tendem a declinar mais lentamente, pois possuem expectativas mais realistas devido a experiências anteriores. Desta forma, a relação entre comprometimento com a organização e saída é mais forte para estes indivíduos. Com base no exposto, na Figura 23 é proposto um modelo para explicar a saída na organização estudada:

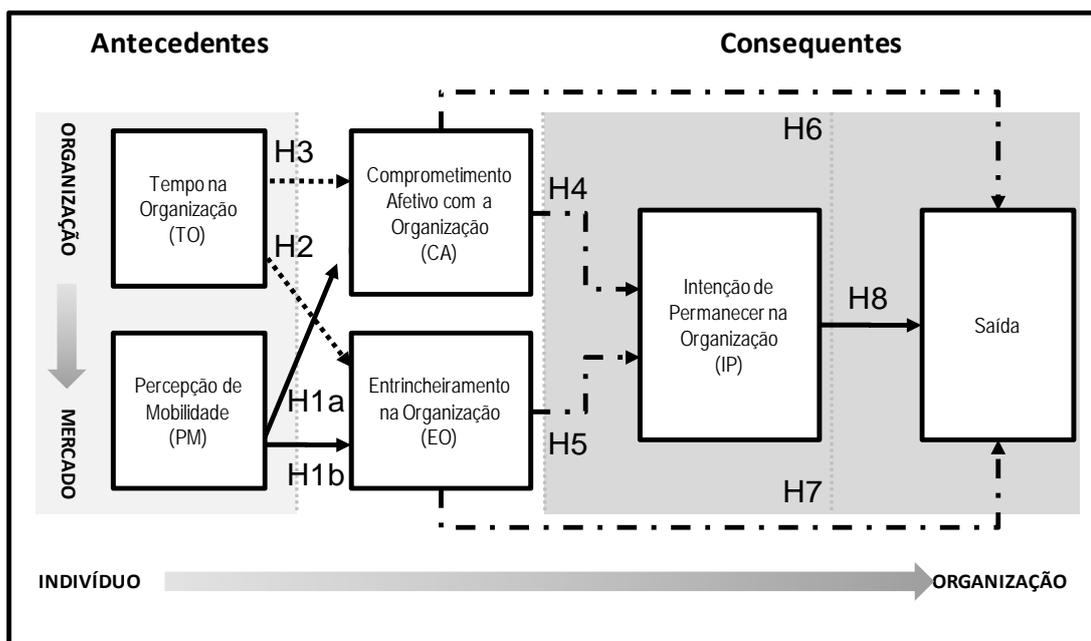


Figura 23 – Modelo Hipotetizado – 4

As hipóteses representadas no modelo ilustrado na Figura 23 são as seguintes:

- (H1) A percepção de mobilidade é preditora do comprometimento (a) e do entrincheiramento (b).
- (H2) O tempo na organização influencia positivamente o Entrincheiramento.
- (H3) O tempo na organização influencia negativamente o Comprometimento.
- (H4) O Comprometimento com a organização influencia positivamente a intenção de permanecer;
- (H5) O Entrincheiramento influencia negativamente a intenção de permanecer.

- (H6) O Comprometimento afetivo influencia negativamente a saída da organização.
- (H7) O Entrincheiramento influencia negativamente da saída da organização.
- (H8) A intenção de permanecer influencia negativamente a saída da organização.

Método

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre comprometimento e o entrincheiramento organizacionais, assim como sobre os modelos do processo de saída das organizações. Tal pesquisa viabilizou o conhecimento sobre o histórico e o estado da arte nos tópicos abordados. A partir daí, foi delineado o modelo proposto e escolhidos os instrumentos a serem utilizados no questionário da pesquisa. Além disso, foi feita a pesquisa documental em entrevistas de desligamento conduzidas na organização alvo. Após a coleta e tratamento dos dados, foram elaboradas as análises, interpretações e conclusões.

Universo, Amostra, Instrumentos e Procedimentos de Coleta de Dados

Este estudo enfoca profissionais de Tecnologia da Informação (TI). Estes profissionais atuam para viabilizar os sistemas e aplicações que formam a espinha dorsal do mundo de negócio atual. Suas atividades são extremamente ricas em conhecimento e demandam um nível de atualização alto. O mercado em que se inserem não pára de crescer. Nos Estados Unidos, a demanda por estes profissionais cresce numa razão quatro vezes maior do que a de outros profissionais (NIEDERMAN *et al.*, 2007). Estes fatores tornam a saída deste tipo de profissional algo custoso e que pode trazer crises de continuidade para as organizações.

A pesquisa foi realizada em uma empresa de Tecnologia da Informação de âmbito nacional, que foi escolhida devido à possibilidade de

acessar pessoas em diferentes localidades. A empresa permitiu acesso a um grupo de aproximadamente 1200 pessoas. Participaram pessoas de vários estados, totalizando 307 respondentes, o que corresponde a mais de 25% do universo pesquisado.

No caso de indivíduos que trabalham com tecnologia, o ritmo de mudanças que ela imprime demanda rápida adequação e reciclagem de conhecimento e habilidades. Estas mudanças tornam necessário para as organizações e os indivíduos que seu conjunto de capacidades e conhecimentos esteja atualizado. Pode existir na área tecnológica, portanto, uma trincheira que diz respeito ao conhecimento, que é específico e só pode ser utilizado em um conjunto reduzido de organizações, reduzindo as alternativas dos indivíduos. Por outro lado, o mercado de Tecnologia de Informação tem como característica oferecer muitas oportunidades para os profissionais que atuam no setor.

Para aplicação do questionário foi utilizado um sistema de questionário eletrônico auto-aplicável disponibilizado via *internet*. Tal procedimento facilitou o processo e ampliou a participação para todas as unidades da empresa e para os colaboradores alocados em clientes. Outra razão para esta tática foi o fato do questionário ser longo e exigir boa vontade por parte dos respondentes. O questionário ficou disponível entre julho a setembro de 2009 e dividiu-se em quatro partes: itens demográficos e funcionais; itens relativos ao comprometimento afetivo e ao entrincheiramento; itens relativos à percepção de mobilidade e alternativas; e itens relativos a intenção de permanecer na organização. O segundo grupo consistiu das escalas propostas por Bastos *et al.* (2008a) e (2008b) respectivamente para medir comprometimento afetivo e entrincheiramento. No terceiro grupo, foi aplicada a escala para aferir a percepção da mobilidade. No quarto grupo, foi aplicada a escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (EICCO) desenvolvida e validada por Menezes (2006) que mede a intenção de permanecer.

A variável para saída foi calculada a exemplo de Cohen e Hudecek (1999) e representa a quantidade de dias que o indivíduo levou para sair da organização após responder ao questionário auto-aplicável. Este cálculo foi

efetuado com base nas datas de saída obtidas nas entrevistas de desligamento da organização (saída = data saída efetiva – data coleta questionário). A coleta das datas de saída foi realizada durante um ano após o final da coleta das demais variáveis. A utilização de dados secundários está justificada na confiabilidade esperada, visto que os números obtidos são resultado de um processo organizacional controlado (e que tem responsabilidades legais e fiscais em seu bojo). Esta variável tanto poderia representar permanência quanto saída. Como foi escolhido tratá-la como saída, as relações com elas são invertidas. Por exemplo, a hipótese H7 afirma que o entrincheiramento afeta negativamente a saída. Ou enunciado possível seria que ele afeta positivamente a permanência.

Vale ainda ressaltar que em seu trabalho, Cohen e Hudecek (1999) utilizam esta variável para representar “*turnover*” cuja tradução seria “saída”. No entanto, refere-se à permanência do indivíduo após a coleta. O conceito de “saída” tem sido considerado como o contrário (recíproco) da permanência. Ou seja, a não permanência, embora alguns autores alertem que estes processos podem ser relacionados, mas não recíprocos (MITCHELL *et al.*, 2001; STEEL *et al.*, 2002 apud STEEL e LOUNSBURY, 2009). Neste estudo, no entanto, é utilizada a abordagem do mainstream e estes termos são tratados como recíprocos, pois como Cohen (1993) e Cohen e Hudecek (1999) alertam, a utilização de uma variável contínua para representar um evento (que em si é uma variável discreta) consiste em uma estratégia metodológica que pode conduzir a resultados mais relevantes.

A amostra foi dividida em três grupos: os indivíduos que permaneceram, os que saíram voluntariamente, e os que saíram involuntariamente (demitidos). O último grupo, com 26 indivíduos, foi retirado da amostra. Segundo Morrell *et. al.* (2001), a saída involuntária pode ocorrer por motivos que são independentes da vontade do sujeito, como corte de custos, reestruturação. Portanto, a inclusão destes casos em um estudo de processo de saída não é aconselhada.

O segundo grupo consiste de 65 indivíduos, correspondendo a uma taxa de saída voluntária (“*turnover*”) de 23%. Para estes, a saída foi um processo genuinamente voluntário, resultado de um processo de decisão. O

grupo dos indivíduos que permaneceram consiste de 216 pessoas, representando 70% da amostra original. A variável saída para estes não foi incluída no modelo. No estudo descritivo, é possível ver que ela possui o valor máximo do tempo que se passou entre as duas coletas (questionários e datas de saída).

Tratamento e Análise dos Dados

Os dados foram analisados e tratados para verificar a presença de questionários incompletos (*missing values*), identificar e retirar questionários que não se encaixavam (*outliers*). As questões respondidas nas escalas receberam um valor de um a seis referente à escala tipo Likert. O item neutro (nem contra nem a favor) não foi utilizado. Os itens negativos das escalas foram invertidos.

Foi analisada a consistência interna das escalas utilizadas, bem como verificada a validade dos fatores delas extraídos por meio da Análise da Confiabilidade, que calcula a consistência interna do instrumento, permitindo avaliar as propriedades psicométricas das escalas e dos itens que as compõem, através do cálculo do coeficiente Alpha de Cronbach para cada dimensão. Este coeficiente compara a variação total da escala com as variâncias dos itens individuais. Escalas que apresentam este coeficiente acima de 0,60 são consideradas consistentes (MALHOTRA, 1996).

Para testar o modelo proposto foi utilizada Análise de Regressão, utilizando o método *Stepwise*. O modelo proposto foi testado separadamente para os dois grupos – os que saíram voluntariamente e os que permaneceram. No entanto, nas análises descritivas e correlações foram utilizados em conjunto.

Resultados e Discussão

O nível de escolaridade dos respondentes é alto, com 63% com formação universitária completa, sendo que 25% possuem títulos de pós-graduação. Considerando aqueles que estão fazendo curso universitário, este número eleva-se para 82%. A renda familiar bruta média encontrada foi R\$

5.360,59 com desvio padrão de R\$ 3.761,27. A renda individual correlaciona-se fortemente, na ordem de 0,339, com a idade na amostra. Existe regime de trabalho de 6 horas para quem está cursando a universidade, o que lhes reduz a renda.

No tocante à faixa etária, 22% da amostra tem até 25 anos. Expandindo-se para 30 anos este limite, atinge-se 34% da amostra, caracterizando-a como formada por indivíduos bastante jovens. Em relação a sexo, 68% são do sexo masculino, demonstrando o seu domínio em ambientes tecnológicos. A distribuição da amostra por estado civil revela que 61% são solteiros, 31% são casados e 8% possuem outros estados civis. Consoante com estes dados, a distribuição por dependentes aponta que 73% não possuem dependentes.

Em relação à natureza da ocupação, 15% ocupam posições de chefia. Estratificando-se a amostra por tempo de casa, observa-se que 24,2% estão no seu primeiro ano na organização. Este percentual desce para 20,7% para aqueles que estão entre um ano e 18 meses. Pode-se inferir que uma razão provável para esta queda seria a conclusão do curso universitário, o que abre maior leque de opções de emprego no mercado aos concludentes, pois a organização contrata universitários a partir do sexto semestre de curso. Entre mais de 18 meses e três anos, este percentual sobe para 28,2%. Já a fatia para mais de três anos na organização representa 26,7%. A maioria dos participantes (45%) trabalha em Salvador, 15% em São Paulo, e o restante em outras localidades.

Todas as escalas utilizadas apresentaram bons níveis de confiabilidade (acima de 0,6), conforme pode ser visto na Tabela 18. O índice de confiabilidade mais alto foi o encontrado para a escala “Comprometimento Afetivo com a Organização” (BASTOS *et al.*, 2008a).

Tabela 18 – Confiabilidade das Escalas Utilizadas – Estudo 4

Escala	Alpha Cronbach	N válidos	Nível	Qtd Itens
Comprometimento Afetivo com a Organização	,904	306	Excelente	10
Entrincheiramento na Organização	,864	307	Muito Bom	17
Intenção de Permanecer	,754	307	Bom	07
Percepção de Mobilidade/Alternativas	,854	307	Muito Bom	12

A Tabela 19 apresenta o perfil da amostra em relação às variáveis centrais do estudo, que compõem o modelo hipotetizado apresentado na Figura 23. É possível observar que a média mais alta refere-se à percepção de mobilidade. Este resultado se coaduna com a média mais baixa ser relativa ao entrincheiramento. A percepção de mobilidade encontrada pode ser explicada pelo fato do segmento de Tecnologia da Informação (TI), onde a organização pesquisada se insere, possuir grande quantidade de vagas abertas e alta demanda por profissionais experientes. Um indicador desta demanda é o número de vagas aberto na organização pesquisada no tempo da coleta dos dados, que ultrapassava 500 (para todo o Brasil). A média de comprometimento encontrada foi a segunda mais alta entre as variáveis estudadas. Já a a intenção de permanecer apresentou a menor média entre elas.

Tabela 19 – Valores Descritivos da Variáveis Centrais

Variável	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Tempo para sair (Pos Coleta) – dias	281	0	391	302,60	90,89
Intenção de Permanecer	281	1,00	5,86	3,14	,86
Comprometimento com a Organização	281	1,00	6,00	4,19	,89
Percepção de Mobilidade	281	3,08	6,00	4,69	,64
Entrincheiramento	281	1,00	4,47	2,50	,70
<i>Entrinc Lim Alternativas RED</i>	281	1,00	5,00	2,46	,86
<i>Entrinc Ajustes Posição Social</i>	281	1,00	4,43	2,18	,82
<i>Entrinc Arranjos Buroc</i>	281	1,00	5,80	3,00	,99
Tempo de Casa – dias	279	156	5651	1289,36	1054,24

A análise comparativa das variáveis centrais estudadas agrupadas pelos dois grupos estudados da amostra inicial, mostrada na Tabela 20, permite observar diferença significativa no nível do comprometimento afetivo com a organização, sendo este mais alto no grupo que permaneceu. É possível também observar que o nível de Entrincheiramento é maior para o grupo que permaneceu, sendo os arranjos burocráticos o fator preponderante. Estes arranjos, segundo Bastos *et al.* (2008b) dizem respeito ao seguinte: 1) Estabilidade e ganhos financeiros que seriam perdidos caso deixasse aquela organização; 2) Desejar não perder os benefícios e ganhos financeiros já adquiridos, como férias pagas, participação nos lucros, remuneração variável, benefícios de assistência médica, odontológica, previdência privada, aposentadoria, etc.; 3) Temer perder ou reduzir a estabilidade que possui na organização em que trabalha.

Tabela 20 – Variáveis Centrais por Grupo

Variável	Perm.	Saída Vol.	F	Sig.
Intenção de Permanecer – (P)	3,19	2,97	2,165	0,117
Comprometimento Afetivo c/Organização – (C)	4,27	3,93	3,791	0,024
Percepção de Mobilidade/Alternativas – (M)	4,66	4,81	1,310	0,271
Entrincheiramento na Organização – (E)	2,55	2,35	2,250	0,107
<i>Entrinc Lim Alternativas RED</i>	2,49	2,38	1,621	0,199
<i>Entrinc Ajustes Posição Social</i>	2,22	2,04	1,194	0,305
<i>Entrinc Arranjos Buroc</i>	3,07	2,75	2,753	0,065
Tempo de Casa (dias)	1303	1050	0,319	0,727

Outro aspecto que foi analisado diz respeito à natureza do cargo ocupado. Ou seja, ao estágio de carreira em que se encontra o indivíduo. Cohen (1993) aponta que a relação entre comprometimento e saída é mais forte nos estados iniciais da carreira do que em estados mais avançados. Portanto, torna-se importante conhecer o estágio de carreira dos respondentes. Esta análise, apresentada na Tabela 21 a seguir, revelou que 15% da amostra possuem cargo de chefia. Além disso, a distribuição por senioridade se configura da

seguinte forma: (1) sênior – 33,8%; (2) pleno – 26,2%; (3) junior – 40,0%, demonstrando que há uma distribuição adequada na amostra.

Tabela 21 – Variáveis Centrais do Grupo Saída Voluntária por Natureza do Cargo

Variável	Chefia	Sem Chefia	F	Sig.
Intenção de Permanecer – (P)	3,35	3,10	3,219	0,074
Comprometimento Afetivo c/Organização – (C)	4,47	4,14	4,964	0,027
Percepção de Mobilidade/Alternativas – (M)	4,59	4,71	1,305	0,254
Entrincheiramento na Organização – (E)	2,77	2,46	7,763	0,006
<i>Entrinc Lim Alternativas RED</i>	2,63	2,41	2,419	0,121
<i>Entrinc Ajustes Posição Social</i>	2,38	2,15	3,008	0,084
<i>Entrinc Arranjos Buroc</i>	3,47	2,93	11,318	0,001
Tempo de Casa (dias)	2096,86	1141,92	33,682	0,000

A intenção de permanecer é maior nos indivíduos que ocupam cargos de chefia, assim como seus níveis de comprometimento com a organização e entrincheiramento. A percepção de mobilidade é menor. Esta análise mostra o valor da idade e do tempo de casa como indicadores relevantes e adequados para o estágio de carreira, pois ambos são significativamente diferentes entre os grupos. A dimensão Arranjos Burocráticos do entrincheiramento revelou a diferença mais relevante quando comparando indivíduos com cargo de chefia com os demais. As demais se apresentam ligeiramente mais elevadas, mas de maneira não tão contundente. Isso explica o resultado do entrincheiramento total, que não sugere a força dos arranjos burocráticos.

Embora Morrell *et al.* (2001) alertem que, nas entrevistas de desligamento, os entrevistadores podem não desejar pressionar os empregados ou não desejem registrar aspectos negativos da organização e que, da mesma forma, os empregados entrevistados podem ser reticentes a respeito das razões de sua saída, foram analisadas as percepções dos indivíduos em relação ao contexto organizacional, coletadas a partir das entrevistas de desligamento, a fim de ilustrar o processo decisório da saída voluntária da organização. Em relação a chefia imediata: (1) 69,6% concordam que o “gestor trabalhava com e

para todos os membros de sua equipe igualmente”; (2) 71,2% que o mesmo delegava tarefas pertinentes aos seus conhecimentos; (3) e 48,4% concordam que seu superior hierárquico imediato conseguia apresentar soluções para problemas de relacionamento entre os membros da equipe. Estes números parecem indicar não haver grandes problemas entre chefia-subordinados.

Em relação à satisfação em suas atividades, 75,7% sentia que realmente fazia parte da equipe que trabalhava e apenas 53,0% que suas atividades eram desafiadoras. No tocante aos profissionais de TI, pesquisadores têm sugerido que as organizações viabilizem níveis de expectativas de crescimento na carreira do indivíduo como forma de retenção. Outra recomendação tem sido um desenho de cargos que incorpore também variedade, desenvolvimento e desafio (NIEDERMAN *et al.*, 2007). O exame do motivo principal informado para a saída voluntária na organização pesquisada demonstra a pertinência desta sugestão, pois 51,5% apontam para melhor oportunidade de carreira.

As correlações entre as variáveis do modelo encontram-se na Tabela 22. A mais forte correlação encontrada foi entre a percepção de mobilidade e o entrincheiramento, o que se deve, certamente, à existência de alguma sobreposição da primeira com a dimensão falta de alternativas do segundo.

A relação do comprometimento apresentou-se mais forte com a intenção de permanecer do que com a permanência em si. O entrincheiramento, ao contrário do comprometimento, relaciona-se mais fortemente com a saída do que com a intenção de permanecer.

Tabela 22 – Correlações entre as Variáveis Centrais (Nucleares e Secundárias)

(n=281 – geral – 2 grupos)	(S)	(P)	(C)	(M)	(E)
Saída (Tempo Pós 1ª Coleta para Sair) - (S)	1				
Intenção de Permanecer – (P)	-,102	1			
Comprometimento Afetivo c/Organização – (C)	-,156**	,446**	1		
Percepção de Mobilidade/Alternativas – (M)	,119*	,004	,351**	1	
Entrincheiramento na Organização – (E)	-,169**	,072	-,209	-,652**	1
<i>Entrinc Lim Alternativas RED</i>	-,131*	,222**	,169**	-,370**	-
<i>Entrinc Ajustes Posição Social</i>	-,127*	-,072	-,126*	-,664**	-
<i>Entrinc Arranjos Buroc</i>	-,143*	,063	,061	-,474**	-
Tempo de Casa	,034	-,174**	-,104	-,120*	,186**

** Correlação é significativa no nível 0,01. * Correlação é significativa no nível 0,05.

Cohen e Hudecek (1999) afirmam que a relação negativa entre comprometimento organizacional e saída da organização é mais forte para profissões liberais, homens de negócios, empregados de escritório e administração (“*white collars*”, $r=-.26$) do que para aquele que executam trabalhos menos ligados ao conhecimento e mais manuais (“*blue collars*”, $r=-.14$). Este é o caso da organização estudada, onde a amostra é composta por profissionais de tecnologia da informação.

O argumento de que o tipo de profissão pode moderar a relação entre comprometimento com a organização e a saída dela tem suas raízes plantadas na teoria de comprometimento organizacional, em especial na teoria de Becker (1960), que se refere ao processo no qual os indivíduos contabilizariam recompensas e custos de sair da organização. Segundo Lee (2000), pessoas com atuação mais operacional recolocam-se em posição similar mais facilmente desde que seu conjunto de conhecimentos seja transferível entre organizações, pois existem mais posições operacionais disponíveis do que gerenciais. Por outro lado, esta pesquisadora acrescenta que as empresas trabalham mais para reter profissionais com funções mais diferenciadas e menos operacionais e que Wiener e Vardi (1980) já apontavam as diferenças que poderiam existir na força da relação entre comprometimento e saída da organização para profissões

diversas. No caso de profissionais de tecnologia da informação, existe um mercado com demanda em alta para profissionais qualificados. Isto implica na percepção de alternativas viáveis à organização atual.

No estudo de Sethi e King (1998) com profissionais de sistemas de informação, o comprometimento de continuação não se relacionou com tempo de casa. É um achado importante porque destoa do senso comum de que empregados em estágios mais avançados de carreira reconhecem seus investimentos e as perdas que teriam ao sair de uma organização de maneira mais contundente. Para Cohen (1993), existem ambigüidade e incerteza em relação ao uso do tempo de casa como indicador de estágio de carreira. Este autor sugere que as diferenças entre estes dois indicadores de estágios de carreira precisa ser mais investigada. Foi possível observar que, nesta amostra, o tempo de casa se correlaciona negativamente com a percepção de mobilidade, e positivamente com o entrincheiramento. Assim, à medida que o indivíduo amadurece e se ajusta à posição social que ocupa na organização, por meio de um processo adaptativo que consiste no estabelecimento de papel social e formação de relacionamentos profissionais, além da exigência de tempo e recursos para o aprendizado, parece mais difícil deixar a organização, pois seria necessário renunciar ao espaço conquistado. Além disso, em função dos investimentos realizados, sua percepção de mobilidade diminui na medida em que ele fica mais tempo na organização.

Ao contrário dos achados de Vandenberghe e Tremblay (2008) em relação ao comprometimento de continuação, a dimensão Falta de Alternativas se relacionou com a intenção de permanecer na organização. As demais dimensões se relacionaram com a saída efetiva, mas não com a intenção. Estes resultados têm consistência com a teoria que suporta o conceito do entrincheiramento. Como não percebe alternativa, o sujeito tenciona permanecer.

O Enrincheiramento e o Comprometimento no Processo de Saída Voluntária

Para testar o modelo proposto na Figura 23, foi conduzida análise de regressão utilizando o método *Stepwise*. Os resultados obtidos para o grupo que saiu voluntariamente estão ilustrados na Figura 24.

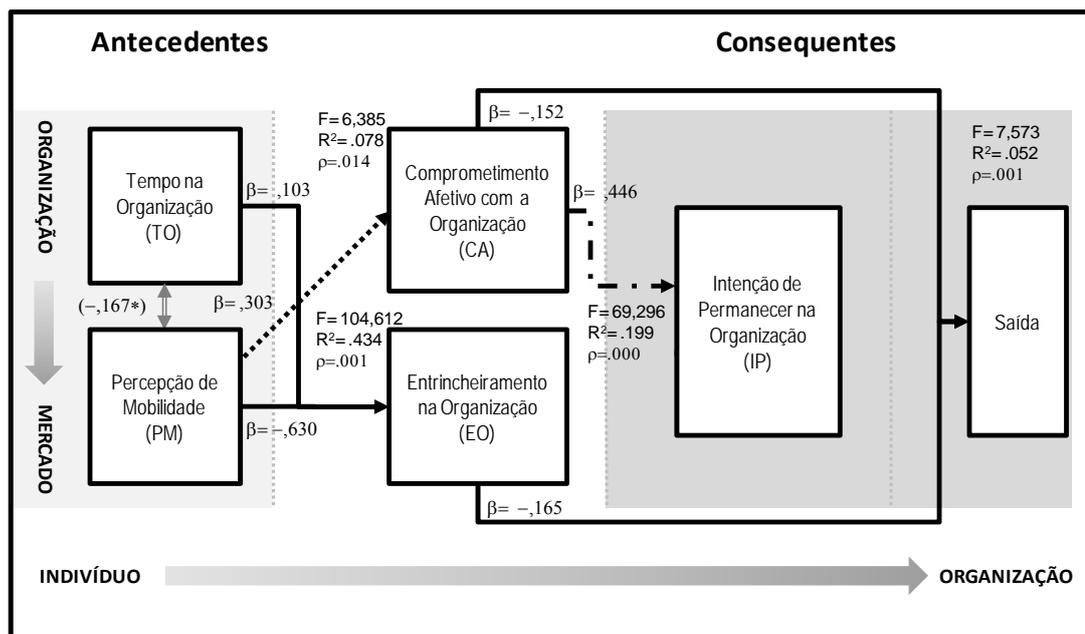


Figura 24 – Modelo Obtido – 4 - Saída Voluntária

A percepção de mobilidade se configurou como preditora tanto do comprometimento quanto do entrincheiramento, comprovando a Hipótese 1. A natureza desta relação é oposta nos dois construtos. Ou seja, quanto menor a percepção de mobilidade, maior o entrincheiramento, e menor o comprometimento. A força do poder preditivo deste fator é maior sobre o entrincheiramento ($\beta = -0,630$) do que em relação ao comprometimento ($\beta = 0,303$).

Ao contrário do enunciado da Hipótese 2, o tempo de casa não se configurou como preditor do comprometimento. Cohen (1993; 2007), entre outros autores, defende que o comprometimento tende a se arrefecer com o tempo, devido ao ajustamento de expectativas não correspondidas. Embora com uma força moderada ($\beta = 0,103$), o tempo de casa se configurou como preditor do entrincheiramento, comprovando a Hipótese 3.

O comprometimento afetivo com a organização se revelou como antecedente da intenção de permanência ($\beta=,446$), validando a Hipótese 4. Já o entrincheiramento não se configurou como preditor da intenção de permanência, ao contrário do que defendia a Hipótese 5. O comprometimento e o entrincheiramento em conjunto predizem a permanência (ou não sair) na organização com R^2 na ordem de ,052 e $p=,001$, confirmando as Hipóteses 6 e 7. A força deste poder preditivo é baixa e equilibrada entre os dois construtos. O entrincheiramento se apresentou ligeiramente mais preponderante ($\beta= -,165$) do que o comprometimento ($\beta= -,152$).

Pesquisas anteriores no segmento de TI, como Paré e Tremblay (2007), apontam que o comprometimento afetivo com a organização se relaciona negativamente com intenção de sair da organização. No presente estudo, esta relação é positiva com a intenção de permanência. Ao pensar a permanência como a antítese da saída, estes achado são convergentes. Meyer *et al.* (2002), Cohen (1993) e Wagner (2007) em suas meta análises também encontraram relações negativas entre intenção de sair e saída da organização, tanto para o comprometimento afetivo quanto para o comprometimento de continuação. No entanto, apenas a dimensão de sacrifícios percebidos do comprometimento de continuação se relacionou com intenção de saída. A dimensão falta de alternativas não se correlacionou. O mesmo resultado foi encontrado por Vandenberghe e Tremblay (2008).

A intenção de permanência não se revelou preditora da saída (não permanência) ao contrário do que era esperado e enunciado na Hipótese 8. Afinal, a intenção de permanecer é identificada por Steel and Lounsbury (2009), em sua revisão sobre os estudos neste campo, como um dos mecanismos nucleares nos modelos de processos de saída da organização.

O papel mediador da intenção na relação entre comprometimento e saída tem sido comprovado em estudos, sendo condizente com a teoria de atitude-comportamento (SJOBORG e SVERKE, 2000). Desta forma, pode-se inferir que os indivíduos comprometidos tem a intenção de ficar, mas não necessariamente o fazem. Já os indivíduos entrincheirados ficam, mas não possuem esta intenção.

Dando prosseguimento ao estudo, a aplicabilidade do modelo hipotetizado foi testada utilizando o grupo que permaneceu na organização. Foi aplicada a mesma técnica anterior (regressão linear, método *Stepwise*). Os resultados obtidos estão ilustrados na Figura 25.

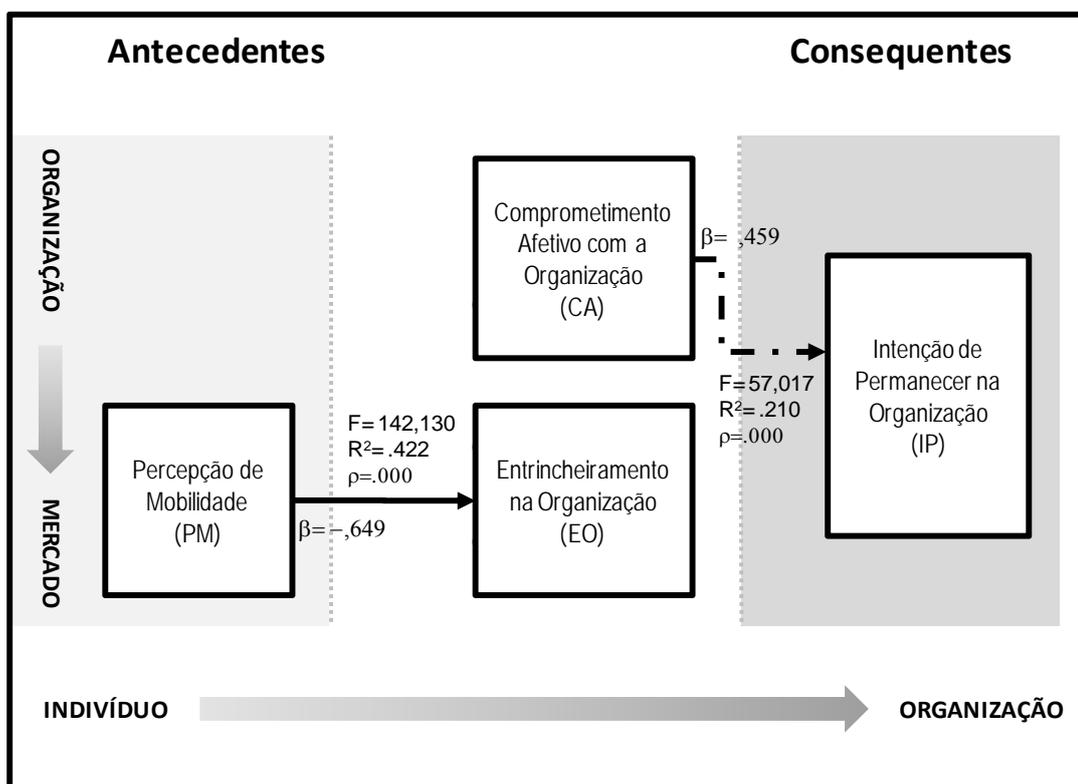


Figura 25 – Modelo Obtido – 4 – Remanescentes

A variável Saída não se aplica neste modelo porque ele se refere ao grupo que permaneceu na organização. Das cinco hipóteses possíveis de aplicação (1 a 5), apenas a Hipótese 1 e a Hipótese 4 foram comprovadas. Ou seja, a percepção de mobilidade se mantém como preditora do entrincheiramento e o comprometimento como antecedente da intenção de permanecer para os remanescentes na organização.

Considerações Finais

A saída voluntária tem sido um tópico importante e muito pesquisado devido aos altos custos associados à falha de reter empregados. Assim, pesquisas têm sido feitas para tentar entender as razões pelas quais indivíduos

deixam as organizações. Diversos modelos conceituais para explicar o processo de saída da organização foram propostos. Estes modelos utilizam atitudes em relação tanto à organização como a diferentes facetas do mundo trabalho. Entre estas variáveis, o comprometimento organizacional tem sido identificado como preditor da saída (ou permanência) dos empregados na organização. A premissa básica é que indivíduos comprometidos desejam permanecer. Ou seja, existe uma relação negativa entre o comprometimento e a saída da organização. Levando em conta o trabalho de Ajzen e Fishbein (1977) sobre intenções comportamentais, a intenção de permanecer (ou de sair) configura-se em diversos estudos empíricos como um fator de mediação entre o comprometimento e a saída organização.

Este trabalho teve como objetivo testar em uma amostra de trabalhadores brasileiros um modelo ampliado do comportamento de saída, incluindo o construto de entrincheiramento, em decorrência da busca de uma delimitação mais precisa para o conceito de comprometimento. Para tal, foi escolhida uma organização no segmento de TI. O modelo foi aplicado aos empregados que saíram voluntariamente e àqueles que permaneceram. Em ambas aplicações, a exemplo de pesquisas anteriores no segmento de TI, o comprometimento afetivo com a organização se relaciona positivamente com intenção de permanecer da organização, e configura-se como um de seus antecedentes. O entrincheiramento, no entanto, não se relacionou com a intenção de permanecer.

Em relação aos que deixaram voluntariamente a organização, tanto o entrincheiramento quanto o comprometimento afetivo influenciam negativamente a saída da organização. Em conjunto, explicam 5,2% da saída na amostra estudada. Estas relações acontecem de forma direta já que a intenção de permanecer não se relacionou com a saída efetiva. A percepção de alternativas viáveis e o tempo de casa se configuraram como antecedentes do entrincheiramento. Quanto menos percebe as alternativas e quanto mais passa o tempo, mais o indivíduo se entrincheira na organização. Estes dois fatores em conjunto explicam 42% do entrincheiramento, sendo muito forte a influência da limitação de alternativas. No tocante aos indivíduos que permaneceram na organização, esta influência da percepção de alternativas sobre o

entrincheiramento também se configura, mas o tempo de casa não é fator determinante para ele.

Os resultados encontrados no presente confirmam que os profissionais de TI permanecem nas organizações não somente devido ao vínculo afetivo, mas também devido à percepção dos custos da saída, pois tanto o comprometimento e o entrincheiramento ambos se relacionam negativamente e predizem a saída da organização. Vale ressaltar que a contribuição de ambos é similar, respectivamente $\beta = -,152$ e $\beta = -,165$. No entanto, o entrincheiramento não apresentou relações com a intenção de permanecer.

Embora muitas contribuições relevantes tenham possibilitado um melhor entendimento deste processo, ainda existe muito a ser estudado. Ainda não existe um modelo geral, que possua aplicação que abarque as diferenças que diversos grupos ocupacionais e suas questões específicas trazem ao processo de saída (STEEL e LOUNSBURY, 2009). Portanto, é importante continuar a estudar o processo de saída em diferentes profissões.

A inclusão de outras variáveis como a satisfação com a remuneração, que pode influenciar tanto o comprometimento quanto entrincheiramento pode ser um trabalho futuro. De acordo com o que preconizam Vandenberghe e Tremblay (2008), a satisfação com a remuneração pode afetar o comprometimento através de diversos mecanismos. Visto que o comprometimento afetivo advém da identificação e envolvimento com valores da organização, sendo este influenciado por experiências no ambiente de trabalho, a percepção de justiça na remuneração implica no indivíduo sentir-se valorizado e tratado adequadamente pela organização, reforçando seu comprometimento. Da mesma forma, a satisfação com a remuneração colabora para aumentar o entrincheiramento na organização, pois quanto mais o indivíduo está satisfeito com a sua remuneração, mais penoso será deixá-la. Ao mesmo tempo, lhe parece mais difícil encontrar alternativas mais vantajosas do que a atual.

O modelo expandido obtido neste trabalho sugere que organizações de TI que investem em seu capital humano e provem a seus empregados recursos suficientes e oportunidades para aprimorarem suas competências, implantam sistemas de reconhecimento justos para as contribuições individuais,

implantam estruturas mais horizontalizadas para condução do trabalho tem mais chance de desenvolver altos níveis de comprometimento em profissionais altamente qualificados como engenheiros de *software*, analistas de sistemas, e programadores e, portanto, retê-los.

Apesar das limitações pelo fato de ser um estudo específico a um determinado segmento de trabalhadores brasileiros, este trabalho abre possibilidade para continuação da pesquisa sobre modelos de processo de saída, comprometimento e o entrincheiramento organizacionais no Brasil. Trabalhos futuros podem dar continuidade e validar os resultados obtidos para outras categorias profissionais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta seção são apresentadas as conclusões desta pesquisa, articulando os achados de cada estudo empírico, assim como as suas limitações, contribuições e indicações para trabalhos futuros.

No decorrer das últimas décadas, inúmeros estudos foram empreendidos com o objetivo de identificar e esclarecer os vínculos que se estabelecem entre os indivíduos e as organizações. Estes estudos são justificados levando-se em consideração que estes vínculos podem ser preditores de comportamentos relevantes para o contexto organizacional, como absenteísmo, rotatividade e desempenho (COHEN, 2003). Assim, a saída voluntária tem sido um tópico importante e muito pesquisado devido aos altos custos associados à falha de reter empregados, como por exemplo, a perda de conhecimento.

Diversos modelos conceituais para explicar o processo de saída da organização encontram-se disponíveis na literatura e têm servido como base para pesquisa empírica. Estes modelos procuram trazer entendimento de como as atitudes em relação tanto à organização como a diferentes facetas do mundo trabalho implicam na saída dos indivíduos da organização. Este trabalho, como a maioria dos estudos sobre processos de saída voluntária das organizações focou em uma empresa, onde os indivíduos que nela trabalham são pagos para executar suas funções em prol da mesma. Portanto, o modelo nele proposto deve ser entendido neste contexto, não possuindo a pretensão de aplicar-se a organizações em que a ligação dos indivíduos se dá de maneira diferente, como em associações beneficentes, sindicatos, ou entidades religiosas.

Este modelo teve como objetivo propiciar maior conhecimento a respeito dos processos de saída voluntária, explicando alguns fatores que são determinantes para a saída (ou permanência) dos empregados. Este conhecimento pode auxiliar e trazer colaborações importantes nas práticas organizacionais. Especialmente em organizações intensivas em conhecimento, como a que foi estudada, que pertence ao segmento de tecnologia da

informação, onde a perda de talentos pode trazer relevantes impactos negativos sobre o desempenho da organização.

O modelo proposto e testado abordou variáveis exógenas (ou mecanismos auxiliares) e endógenas (ou mecanismos nucleares), pois segundo Price (2001) as últimas podem alterar a relação das primeiras com a decisão de sair. Por exemplo, considerando a variável exógena mobilidade no mercado, um indivíduo ter maior ou menor. No entanto, uma variável endógena como comprometimento com a organização, pode afetar a maneira como esta mobilidade é vista pelo indivíduo.

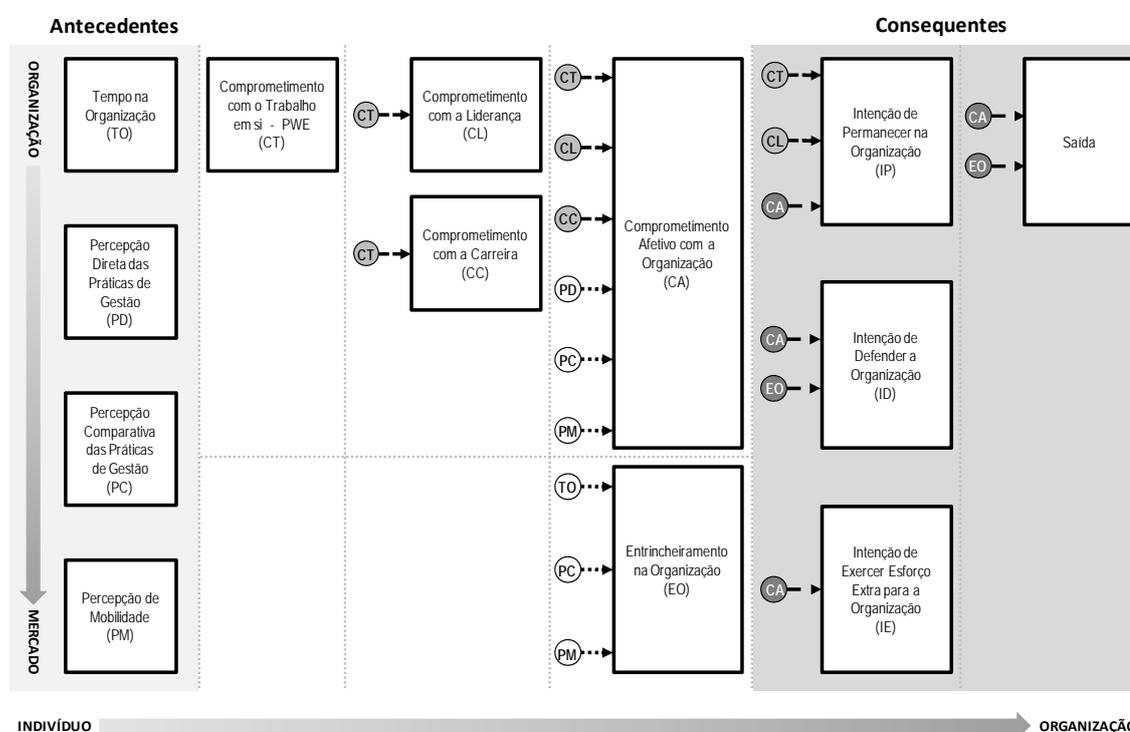


Figura 26 – Modelo Geral Obtido após Testes

Devido à extensão, o estudo do modelo foi decomposto em quatro estudos, que foram divididos partindo das variáveis exógenas para as endógenas, culminando com a saída efetiva da organização. A Figura 26 abaixo apresenta o Modelo Geral obtido neste conjunto de estudos.

As premissas utilizadas para propor o modelo vieram da literatura do campo. Os modelos de March e Simon (1958), Mobley (1977), Morrow (1993) e o trabalho de Mowday et al. (1982) contribuíram fortemente para a formulação.

No entanto, os estudos de Price (2001), e as revisões de Morrell *et al.* (2001) e Steel e Lounsbury (2009) também foram primordiais para a escolhas das variáveis a estudar. Sendo o fenômeno complexo, a dificuldade residiu em escolher poucas, mas relevantes, variáveis com largo amparo na literatura.

O modelo proposto não se limita a abordar apenas os aspectos psicológicos determinantes para a saída nas organizações, mas aborda aspectos estruturais. Para tal, foram incluídas a percepções dos indivíduos sobre o mercado de trabalho e sobre as práticas organizacionais de recursos humanos, procurando explorar como estas percepções agem sobre as variáveis endógenas (ou vínculos) do modelo. No caso, múltiplos comprometimentos, entrenchamento e intenções de comportamento.

De acordo com Thuillier (1994), os cientistas podem errar ao elaborar teorias, mas, mesmo a idéia ou teoria "errada" pode colaborar para a ciência ao revelar fatos novos, apontar direções novas. Para este autor, é preciso aceitar limites da ciência, pois não será sempre possível saber se uma teoria é a verdade absoluta. No campo volátil do comportamento humano, categoria em que se insere o fenômeno estudado, esta compreensão é especialmente importante. Isso permite testar e aprofundar as teorias. Desta forma, para aumentar o conteúdo empírico sobre um objeto é mister olhá-lo por diversos ângulos. Os achados empíricos relatados no Estudo I, ilustrados na Figura 27, delineiam relações entre práticas de gestão e o comprometimento dos trabalhadores.

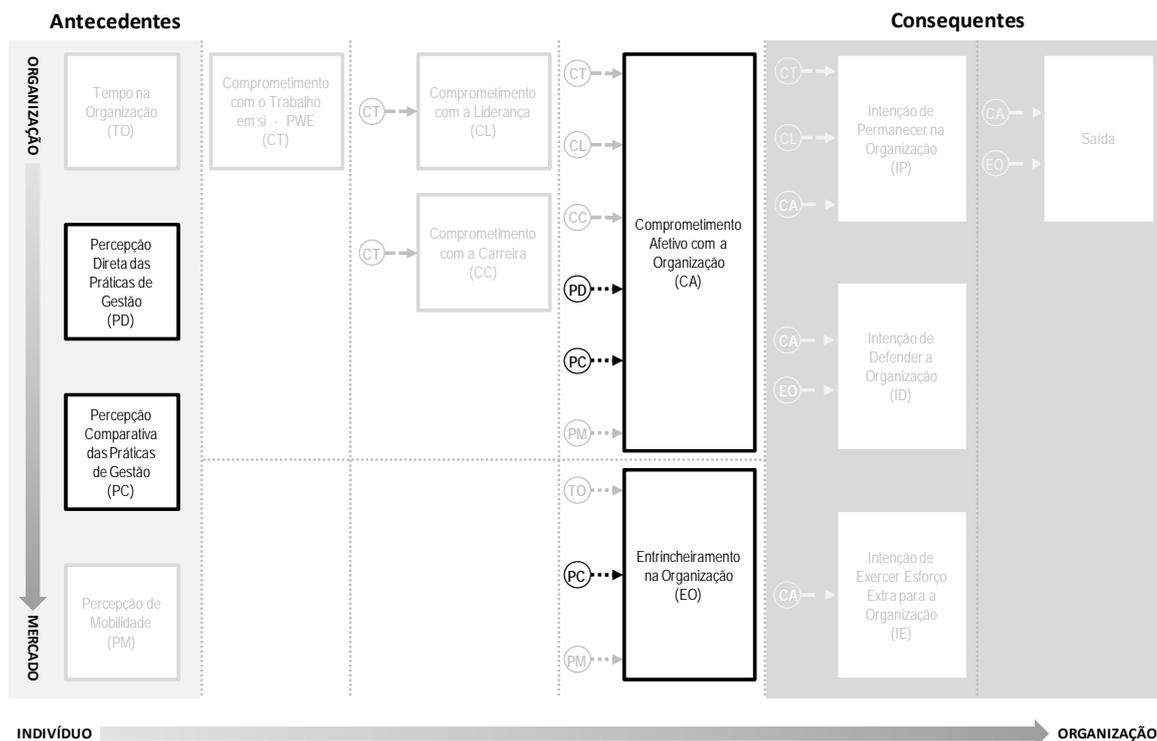


Figura 27 – Modelo Obtidos após Testes – Estudo 1

As percepções direta e comparativa das práticas possuem relação positiva com o comprometimento afetivo, configurando-se como suas preditoras. Já em relação ao entrincheiramento, esta relação é muito pouco relevante e restrita a percepção comparativa. A percepção direta não se relaciona com o entrincheiramento.

No aprofundamento por tipo de prática, foi determinado que práticas de gestão de pessoas que visam a Capacitação e o Desenvolvimento, assim como as voltadas à Estabilidade (do indivíduo na organização), são variáveis estruturais que possuem uma forte influência positiva sobre o comprometimento afetivo na organização pesquisada. Já Benefícios e remuneração são práticas que apresentaram uma influência positiva muito fraca sobre o entrincheiramento. Estudos adicionais são necessários para esclarecer melhor esta relação.

No Estudo II foram exploradas as relações entre comprometimentos com vários focos e a intenção de permanecer na organização, e encontradas relações positivas relevantes entre os diversos comprometimentos estudados:

comprometimento com o trabalho em si, com a carreira, com a organização, com a liderança e com o grupo. A Figura 28 apresenta estes achados.

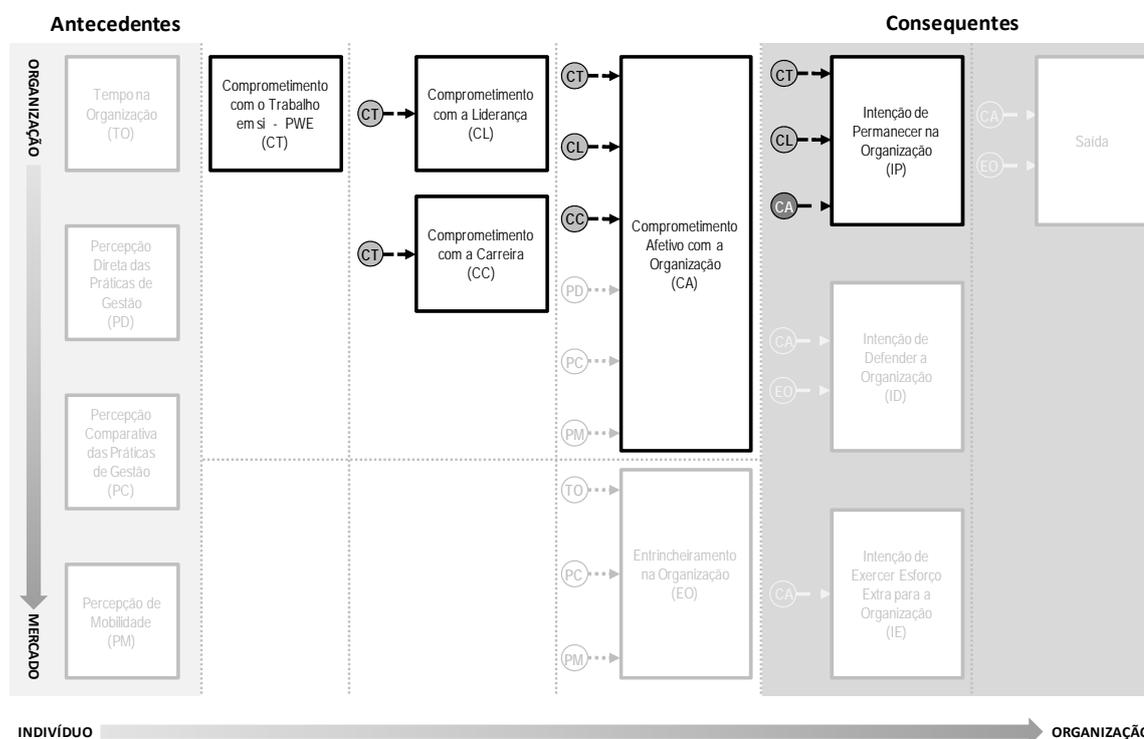


Figura 28 – Modelo Obtidos após Testes – Estudo 2

Os resultados encontrados se coadunam com os estudos que se referem ao comprometimento com o trabalho em si como preditor do comprometimento com a carreira e deste como preditor do comprometimento com a organização, a exemplo de Morrow (1993). Além disso, este estudo adiciona o comprometimento com a liderança aos modelos originais e atesta sua importância para o comprometimento com a organização. O grupo, no entanto, não apresentou poder preditivo relevante. Em relação à intenção de permanência, o comprometimento com a organização, com a liderança, e com o trabalho em si foram identificados seus antecedentes (e preditores).

O Estudo III se debruça sobre as propostas de integração do conceito do entrincheiramento por meio da exploração das relações entre comprometimento afetivo e o entrincheiramento organizacionais com intenções comportamentais, dando continuidade aos trabalhos de Bastos *et al.* (2008b) e Rodrigues (2009). Os achados estão apresentados na Figura 29.

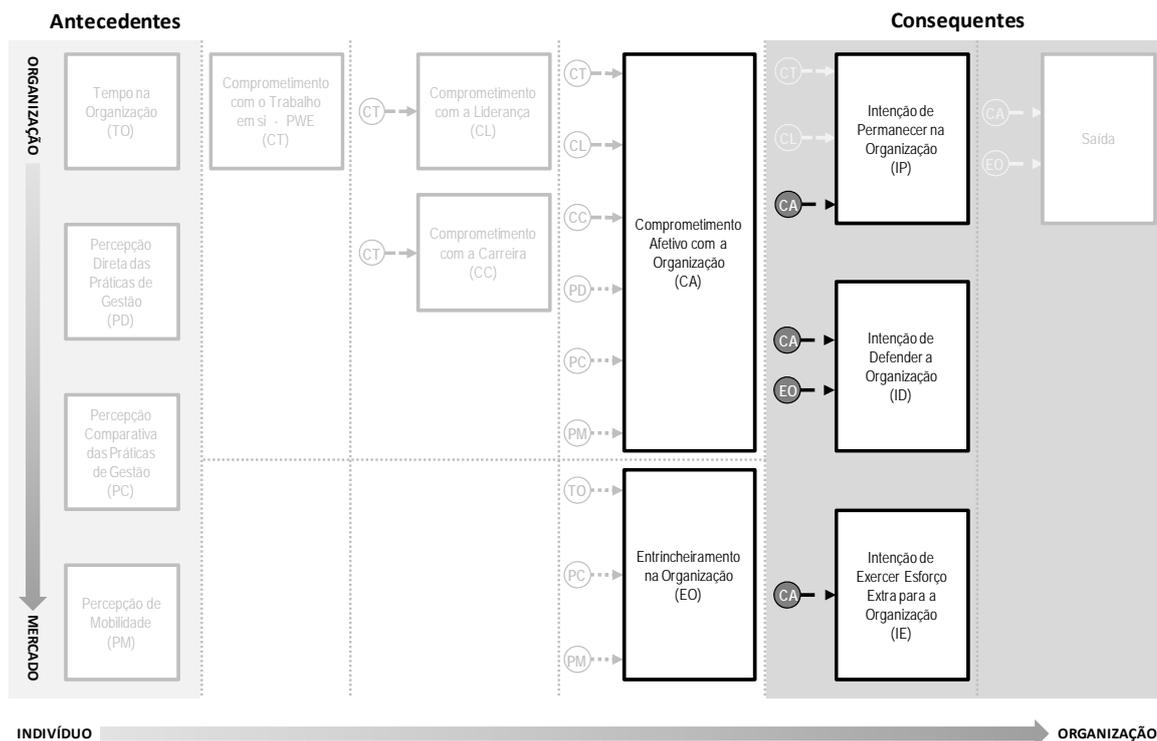


Figura 29 – Modelo Obtidos após Testes – Estudo 3

Foram encontradas relações positivas e significativas entre o comprometimento afetivo com a organização e as intenções comportamentais estudadas: permanecer na organização, defendê-la, e exercer esforço extra em prol da mesma.

Somente foram encontradas relações relevantes entre o entrincheiramento organizacional e a intenção de defesa, de natureza negativa e fraca. Mas, quando investigadas as dimensões do entrincheiramento em separado, os resultados foram distintos por dimensão. Em relação à intenção de defesa e de exercer esforço extra, a dimensão Ajustes de Posição Social obteve relação negativa e relevante. Este achado sugere que indivíduos que percebem investimentos na posição social na organização, tendem a não defendê-la e a não querer executar mais do que o combinado. Já no caso da intenção de permanecer, esta dimensão apresentou relação positiva. A dimensão Limitação de Alternativas do entrincheiramento se relacionou positivamente com a intenção de permanecer, sugerindo que os indivíduos que não percebem alternativas ao seu emprego na organização atual tendem a querer permanecer

nesta organização. A dimensão Arranjos Burocráticos não apresentou relações relevantes com nenhuma intenção.

Além disso, no Estudo III, foram propostos perfis de vínculos com base nos níveis de comprometimento e entrincheiramento apresentados e as características destes grupos foram exploradas buscando entender melhor o mecanismo entre estes vínculos. Não foram encontrados perfis com ênfase no entrincheiramento na amostra estudada.

Entre as variáveis endógenas mais abordadas na pesquisa sobre o processo de saída das organizações, o comprometimento organizacional tem sido identificado como preditor relevante intenção de saída (ou permanência) dos empregados na organização. O Estudo IV teve como objetivo trazer questões da literatura do comprometimento para os modelos de processo de saída ao analisar como o entrincheiramento organizacional se insere em um modelo, ilustrado na Figura 30. O comprometimento afetivo com a organização se relacionou negativamente com intenção de sair da organização. Os resultados encontrados revelam que os profissionais de TI permanecem nas organizações não somente devido ao vínculo afetivo, mas também devido à percepção dos custos da saída, pois tanto o comprometimento e o entrincheiramento se relacionam negativamente e predizem a saída da organização. Vale ressaltar que a intenção de permanecer não se configurou como preditora da saída (ou permanência). No entanto, o entrincheiramento não apresentou relações com a intenção de permanecer.

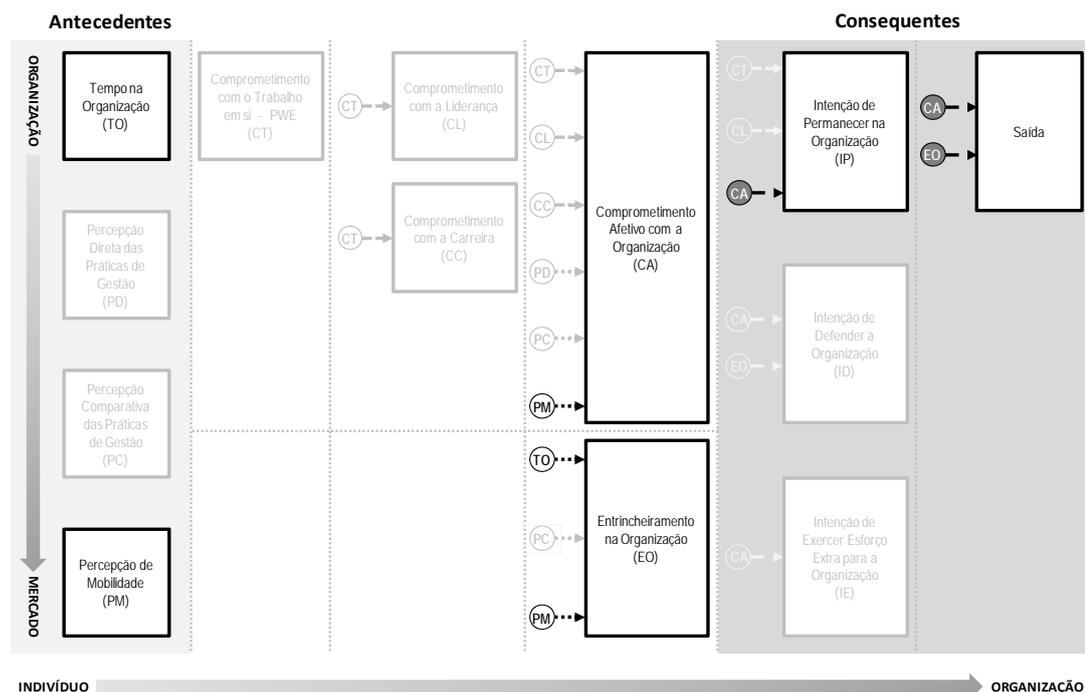


Figura 30 – Modelo Obtidos após Testes – Estudo 4

Existem algumas limitações neste trabalho que precisam ser apontadas. Uma delas diz respeito ao perfil dos respondentes, que é muito homogêneo por abranger trabalhadores com alto nível de escolaridade. Desta forma, a aplicação do modelo proposto a outras amostras de categorias profissionais distintas é uma sugestão para trabalhos futuros. A coleta de amostras mais diversificadas é recomendada, tanto do ponto de vista do grupo ocupacional quanto do contexto organizacional no qual os indivíduos se inserem. Embora muitas contribuições relevantes tenham feitas para o entendimento deste processo, ainda existe muito a ser estudado. Trabalhos futuros também podem adicionar variáveis ao modelo.

Ainda não existe um modelo geral, que possua aplicação que abarque as diferenças que diversos grupos ocupacionais e suas questões específicas trazem ao processo de saída (STEEL e LOUNSBURY, 2009). Portanto, trabalhos futuros devem continuar o estudo do processo de saída em diferentes profissões. A inclusão de outras variáveis como a satisfação com a remuneração, que pode influenciar tanto o comprometimento quanto entrincheiramento, também irá colaborar para aprimorar o conhecimento sobre este fenômeno. Ao longo do desenvolvimento dos estudos que compõem esta

tese, novas frentes de pesquisa foram abertas e podem se constituir matéria de trabalhos futuros, além dos já citados anteriormente. Destacam-se como exemplos: (1) a aplicação de um teste único ao modelo inteiro, utilizando técnicas estatísticas mais avançadas como equações estruturais; (2) a junção para teste de todos os modelos que enfocam relações entre comprometimentos com diversos focos (abordados no Estudo II); (3) uma exploração mais profunda do comprometimento com a liderança, enfocando práticas organizacionais que o fomentam.

Apesar das limitações e do fato de ser um estudo específico a um grupo de trabalhadores brasileiros, este trabalho abre possibilidade para continuação da pesquisa sobre modelos de processo de saída, comprometimento e o entrincheiramento organizacionais no Brasil. O modelo expandido obtido neste trabalho sugere que organizações de TI que investem em seu capital humano tem mais chance de desenvolver e reter seus talentos. Ele adiciona o entrincheiramento como um dos fatores que pode ter um impacto adicional ou independente na decisão de saída, contribuindo para um melhor entendimento deste processo.

Possivelmente, um dos resultados de maior contribuição desta pesquisa refere-se à constatação das diferenças entre o comprometimento e o entrincheiramento, produzindo validade discriminante para este construto. À fragilidade ou ausência das relações entre o entrincheiramento e as intenções estudadas se contrapõe às relações claras e significativas das mesmas com o comprometimento e colaboram para delinear fatores determinantes para estas intenções. Estes achados encontram eco em Menezes (2009) que afirma que a intenção de permanecer ainda é fortemente impactada pela noção de permanência, mas que razões de ordem instrumental, como as advindas do entrincheiramento, são inexpressivas em relação a esta intenção.

O único conseqüente que parece ser comum aos construtos, como encontrado neste trabalho, é a saída (efetiva) da organização. Afinal, é possível tanto para o entrincheirado quanto para o comprometido deixar voluntariamente a organização se isso representa possibilidades reais de melhoria de suas condições gerais de trabalho (e até de vida) através de sua mudança para outra organização. Também é possível que eles permaneçam na organização por

razões instrumentais ou afetivas. Este achado foi outra importante contribuição uma vez que, devido às dificuldades metodológicas de coleta, trabalhos que trazem a variável saída efetiva não abundam. Outro resultado importante decorrente foi a relação inexistente entre a intenção de permanecer (ou não sair) e a saída, colaborando para o debate sobre a mesma. Os resultados demonstram que é possível ao comprometido sair tendo a intenção de ficar e ao entrincheirado ficar sem ter esta intenção.

O aporte da literatura sobre modelos de processos de saída para concepção e teste de um modelo aplicado a uma amostra de trabalhadores brasileiro e a formatação deste trabalho também representam inovações que contribuem para injetar novas idéias e formas para a pesquisa do comprometimento e entrincheiramento no Brasil.

REFERÊNCIAS

- ABRAHAMSSON, P. **The Role of Commitment in Software Process Improvement Process** – Doctoral Thesis – University of Oulu, Oulu, 2002.
- AIKEN, L.; WEST, S.; PITTS, S. Multiple Linear Regression. In: **Handbook of Psychology - Volume 2 -Research Methods in Psychology**, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2003, p483-506.
- AJZEN, I.; FISHBEIN, M. **Belief, attitude, intention and behavior: an introduction to theory and research**. Massachusetts: Addison; Wesley, 1977.
- ANDRADE, M. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. Ed. Atlas. São Paulo, 1998, 3a. edição, 151p.
- ARNOLD, H.J. e FELDMAN, D.C. A multivariate analysis of the determinants of job turnover. **Journal of Applied Psychology**, v.67, n.3, p.350-360, 1982.
- ARTHUR , J. B. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. **Academy of management Journal**, v.37, n.3, p.670-87 1994.
- ARTHUR, M. e ROUSSEAU, D. The boundaryless human resource function: Building Agency e Community in the new economic era. **Organizational Dynamics**, v. 27, p.7-18, 1999.
- BANDEIRA, M.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. Validando um Instrumento de Medidas de Comprometimento: Uma proposta voltada para as dimensões acadêmica e empresarial. In: **Anais do XXVI Encontro Anual da ANPAD - ENANPAD**, 1999.
- BARBOSA, J. Modelagem na Educação Matemática: contribuições para o debate teórico. In: **Anais da Reunião Anual da Anped 2001**, ANPED, Caxambu, 2001. 1 CDROM.
- BAR-HAYIM, A., e BERMAN, G. S. The dimensions of organizational commitment. **Journal of Organizational Behavior**, v.13, p.379-387,1992.
- BARROS, A., Dissertação de Mestrado "**COMPROMETIMENTO NO TRABALHO: um estudo de caso de suas relações com práticas de gestão e intenção de permanência**" - Universidade Federal da Bahia, 2007.
- BASTOS, A. V., **O Conceito de Comprometimento – sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho**, Cap.2, na Tese de Doutorado “Múltiplos comprometimentos no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador coma organização, a carreira e o sindicato”, Universidade de Brasília, 1994.

_____. **Comprometimento no Trabalho: alguns fundamentos teóricos.** Salvador: Universidade Federal da Bahia, 1996.

_____. **Comprometimento no Trabalho: Os caminhos da Pesquisa e Os Seus Desafios Teórico-Metodológicos.** In: _____ **Trabalho, Organizações e Cultura.** São Paulo: Editores Associados, 1997.

_____. **Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: O impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho.** **Revista de Administração (USP)**, São Paulo, v.35, n. 4, p. 48-60, 2000.

_____. **A Pesquisa sobre Comprometimento: um pouco da história e o percurso da investigação.** Salvador, 2001. Material entregue na disciplina **Indivíduos e Organizações do Mestrado Profissional em Administração**, turma de 2003.

_____. **Comprometimento, Consentimento ou Entrincheiramento? Analisando questões conceituais e a dinâmica do vínculo entre trabalhador e organização.** **Projeto de pesquisa submetido ao CNPQ.** Universidade Federal da Bahia, Bahia, 2006.

BASTOS, A.V., LIRA, S. **Comprometimento No Trabalho: Um Estudo de Caso Em Uma Instituição de Serviços Na Area de Saude.** **Organizações e Sociedade**, v. 4, n. 9, p. 39-64, 1997.

BASTOS, A. V.; COSTA, F. **Múltiplos comprometimentos no trabalho: articulando diferentes estratégias de pesquisa.** In: XXIV ENCONTRO ANUAL DA ANPAD - ENANPAD, Florianópolis, 2000.

BASTOS, A.V.; MEDEIROS, C.A.; BRITO, A. P.; RODRIGUES, A. C.; AGUIAR, C.; LISBOA, C. **COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: aprimorando a medida das bases afetiva, de continuação e normativa para o contexto de trabalho no Brasil.** **XIII Conferência Internacional de Avaliação Psicológica: Formas e Contextos**, Braga, Portugal, 2008a.

BASTOS, A. V.; RODRIGUES, A. C.; AGUIAR, C.; SILVA, E.; BARREIROS, B.; LISBOA, C. **ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL: uma proposta de escala e sua validação fatorial entre trabalhadores brasileiros.** **XIII Conferência Internacional de Avaliação Psicológica: Formas e Contextos**, Braga, Portugal, 2008b.

BASTOS, A.V.; RODRIGUES, A.C.; MOSCON, D.; EDINGTON, E., PINHO, A.P. **Comprometimento no Trabalho: Fundamentos para a Gestão de Pessoas, in press**, Salvador, 2011.

BECK, K. e WILSON, C. **Development of Affective Organizational Commitment: A Cross-Sequential Examination of Change with Tenure.** **Journal of Vocational Behavior**, v.56, p.114-136, 2000.

BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **American Journal of Sociology**, v.66, n.1, p.32-40, 1960.

BECKER T. E., Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? **Academy of Management Journal**, v.35, p.232-244, 1992.

BECKER T. E; RANDALL, D.; RIEGEL, C. The multidimensional view of commitment and the theory of reasoned action: A comparative evaluation. **Journal of Management**, v.21, n.2, p.617-638, 1995.

BENKHOFF, B. Ignoring commitment is costly: new approaches establish the missing link between commitment and performance. **Human Relations**, v.50, n.6, p.701-726, 1997.

BISHOP, J. e SCOTT, K. An examination of organizational and team commitment in a self-directed team environment. **Journal of Applied Psychology**, v.85, n.3, p.439-450, 2000.

BITTENCOURT, C. e BARBOSA, A. A gestão de competências. In.: **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BLAU, G. The measurement and prediction of career commitment. **Journal of Occupational Psychology**, v.58, p.277-288, 1985.

_____. Job involvement and organizational commitment as interactive predictors of tardiness and absenteeism, **Journal of Management**, v.12, p.577-584, 1986.

_____. On assessing the construct validity of two multidimensional constructs: Occupational Commitment and Occupational Entrenchment. **Human Resource Management Review**, v.11, p.279-298, 2001.

_____. Testing for a four-dimensional structure of occupational commitment. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v.76, p.469-488, 2003.

BLAU, G.; PAUL, A; ST. JOHN, N. On developing a general index of work commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v.42, p.298-314, 1993.

BONOMA, T. Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and Process. **Journal of Marketing Research**, v. XXII, May 1985.

BOURDIEU, P.; CHAMBOREDON, J.C.; PASSERON, J.C. A Construção do Objeto. In: **O Ofício do Sociólogo**, Ed. Vozes, 2004.

BOZEMAN, D.P. e PERREWÉ, P. The effects of item content overlap on Organizational Commitment Questionnaire-turnover cognitions relationships. **Journal of Applied Psychology**, v.86, p.161-173, 2001.

BRATMAN, M. **Intentions, Plans and Practical Reasons**. Ed. Harvard University Press, Cambridge-MA, 1987.

BROWN R. B. Organizational commitment: Clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. **Journal of Vocational Behavior**, v.49, p.230-251, article n.42, 1996.

BUCKINGHAM, M. e COFFMAN, C. **Primeiro quebre todas as regras**. Editora Campus, Rio de Janeiro, 1999.

BYCIO P., HACKETT R.D. & ALLEN J.S. Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. **Journal of Applied Psychology**, v.80, n.4, p.468-478, 1995.

CARMELI, A. e GEFEN, D. The relationship between work commitment models and employee withdrawal intentions, **JMP**, v.20, n.2, p.63, 2005.

CARSON. K. e BEDEIAN, A. Career Commitment: Construction of a Measure and Examination of its Psychometric Properties. **Journal of Vocational Behavior**, v.44, p.237-262, 1994.

CARSON, K.; CARSON, P.; BEDEIAN, A. Development and construct validation of a career entrenchment measure. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v.68, p.301-320, 1995.

CARSON, K. e CARSON, P. Career entrenchment: a quiet march towards occupational death? **The Academy of Management Executive**, v.11, n.1, p.62-75, 1997.

CHANG, E. Career commitment as a complex moderator of organizational commitment and turnover intention. NY: **Human Relations**, 1999.

CHEN, X. P.; HUI, C.; SEGO, D. J. The role of organizational citizenship behavior in turnover: Conceptualization and preliminary tests of key hypotheses. **Journal of Applied Psychology**, v.83, p.922-931, 1998

CLUGSTON M.; HOWELL J.P.; DORFMAN, P.W. Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment? **Journal of Management**, v.26, n.1, p.5-30, 2000.

COHEN, A. Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, n.17, p. 336-354, 2007.

_____. **Multiple Commitments in the Workplace**. London/New Jersey: Lawrence Erlbaum Ass. Pub., 2003.

_____. The Relationship between Commitment Forms and Work Outcomes: A Comparison of Three Models. **Human Relations**, v.57, n.3, p.387, 2000.

_____. Relationships among five forms of commitment: An empirical assessment. **Journal of Organizational Behavior**, v.20, n.3, p.285-308, 1999.

_____. Organizational commitment and turnover: a meta-analysis. **Academy of Management Journal**, v.36, n.5, p.1140–1157, 1993.

COHEN, A. e FREUND, A. A longitudinal analysis of the relationship between multiple commitments and withdrawal cognitions. **Scandinavian Journal of Management**, v.21, p.329–351, 2005.

COHEN, A. e HUDECEK, N. Organizational Commitment-Turnover Relationship across Occupational Groups: A Meta-Analysis. **Group and Organization Management** (formerly ... Human Resource Management Journal), v.38, n.1, p.61-75, 1999.

COOPER-HAKIM, A. e VISWESVARAN, C. The Construct of Work Commitment: Testing and Integrative Framework. **Psychological Bulletin**, v.131, n.2, p.241-259, 2005.

CORLEY, M.C. e MAUKSCH, H.O. The nurse's multiple commitments. **Journal of Professional Nursing**, v.9, n.2, p.116–122, 1993.

COSTA, F. e BASTOS, A. V. "Natureza do contrato de trabalho e Comprometimento entre trabalhadores de organizações agrícolas". **IV Congresso Norte Nordeste de Psicologia**, Salvador. Trabalho acessado em www.conpsi.psc.br, junho de 2005.

DANCEY, C. e REIDY, J. **Estatística sem Matemática para Psicologia**. Ed. Artmed – Bookman, Porto Alegre, 2006.

DUNHAM, R. B.; GRUBE, J.; CASTAÑEDA, M. B. Organizational Commitment: the Utility of an Integrative Definition. **Journal of Applied Psychology**, v.79, n.3, p.370-380, 1994.

ELLEMERS, N. e van den HEUVEL, D. Career-Oriented Versus Team-Oriented Commitment and Behavior at Work. **Journal of Applied Psychology**, v.83, n.5, p.717-730, 1998.

FABRIGAR, L.; WEGENER, D.; MacCALLUM, R.; STRAHAN, E. Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. **Psychological Methods**, v.4, p.272-299, 1999.

FINK, S. L. - **High Commitment Workplaces**, Nova York, Quorum Books, 1992.

FIORITO, J.; BOZEMAN, D.P.; YOUNG, A.; MEURS, J.A.. Organizational Commitment, Human Resource Practices, and Organizational Characteristics. **Journal of Managerial Issues**; v.19, n.2; ABI/INFORM Global. p.186, 2007.

GAZOLA, S. **Construção de um modelo de regressão para avaliação de imóveis**. 2002. 104f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

GOLDMANN, L. **Ciências Humanas e Filosóficas, o que é sociologia?**, 58p.,1978, site Domínio Público.

GOULET, L. e SINGH, P. Career Commitment: A Reexamination and an Extension. **Journal of Vocational Behavior**, v.61, p.73-91, 2002.

GRANT, A. M. **Having yourself committed: Bridging Between Personal Projects and Organizational Commitment**. Harvard University, 5/01/2003.

GREGERSON, H. B. Multiple commitments at work and extra-role behavior during three stages of organizational tenure, **Journal of Business Research**, v.26, p.31-47, 1993.

GUJARATI, D. **Econometria Básica**. São Paulo: Makron Books, 2000.

GUEST, D. Employee Commitment and Control. In: **Employment Relations**, p. 111-135, Ed. Blackwell, Oxford, 1992.

HAIR, J. F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise Multivariada de Dados**, Ed. Bookman, SP, reimpressão 2007 da publicação em New Jersey:1998.

HACKETT, R. D. e LAPIERRE, LAURENT M., **Understanding the Links between Work Commitment Constructs**. *Journal of Vocation Behavior*, v. 58, p. 392-413, 2001.

HACKETT, R. D.; BYCIO, P.; HAUSDORF, P. A. **Further assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment**. *Journal of Applied Psychology*, v.79, n.1, p.15-23, 1994.

HOLTOM, B. e O'NEILL, B. Job embeddedness: a theoretical foundation for developing a comprehensive nurse retention plan. **Journal of Nursing Administration**, v.34, n.5, p.216–227, 2004.

JAROS, S. An Assessment of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment and Turnover Intentions. **Journal of Vocational Behavior**, v.51, p.319-337, 1997.

JAROS, S.; JERMIER, J.; KOEHLER, J.; SINCICH, T. Effects of continuance, affective and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equations models. **Academy of Management Journal**, v.36, p.951-995, 1993.

KANTER, R. M. Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities. **American Sociological Review**, v.33, n.4, p. 499-517, 1968.

KATZELL, R. e AUSTIN, J. From Then to Now: The Development of Industrial-Organizational Psychology in the United States [APA Centennial Articles]. **Journal of Applied Psychology**, v.77, n.6, p.803-835, 1992.

KIESLER, C. A. **The Psychology of Commitment: Experiments Linking Behavior to Belief**. 190p., Ed. Academic Press, Londres, 1971.

KUHN, T. **A estrutura das revoluções científicas**. Ed. Perspectiva, São Paulo, 1993.

LAKATOS, E. e MARCONI, M. **Metodologia do Trabalho Científico**, São Paulo: Ed. Atlas, 1995.

LACHMAN, R., ARANYA, N. Evaluation of alternative models of commitments and job attitudes of professionals. **Journal of Occupational Behavior**, v.7, n.3, p.227-243, 1986.

LAWLER, E. J. Affective attachment to nested groups: A choice process theory, **American Sociological Review**, v.57, p.327-339, 1992.

LEE, P. Turnover of information technology professionals: a contextual model. **Accounting, Management and Information Technologies**, v.10, p.101-124, 2000.

LIDEN, R. e MASLYN, J. Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development. **Journal of Management**, v.24, n.1, p.43-72, 1998.

LUM, L.; KERVIN, J.; CLARK, K.; REID, F.; SIROLA, W. Explaining nursing turnover intent: job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment? **Journal of Organizational Behavior**, v.19, n.3, p.305-320, 1998.

MAISTER, D. Equilibrando a Empresa Profissional de Serviços. In: **O Processo da Estratégia**. Ed. Artes Médicas Sul Ltda, p.282-289, São Paulo, 1998.

MAGALHÃES, M. **Personalidades Vocacionais e Desenvolvimento na Vida Adulta: Generatividade e Carreira Profissional**, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2005.

MATHIEU, J. e ZAJAC, D. A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. **Psychological Bulletin**, v.108, n.2, p.171-194, 1990.

MALHOTRA, N. **Marketing Research: na applied orientation**. New Jersey: Prentice Hall, 1996.

Mc ELROY, J. Managing workplace commitment by putting people first. **Human Resource Management Review**, v.11, n.1, p.327-335, 2001a.

_____. Work Commitment Conceptual and methodological developments for the management of human resources. **Human Resource Management Review**, v.11, n.1, p.177-180, 2001b.

MEDEIROS, C. A.; GALVÃO, L.; SIQUEIRA, M.; MARQUES, G. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. In: **Anais do XXVI Encontro Anual da ANPAD - ENANPAD**, Salvador, BA, 2002.

MEDEIROS, C. A., Tese de Doutorado "**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras**" - Universidade de São Paulo, 2003.

MENEZES, I. G. **Escalas de intenções comportamentais de comprometimento organizacional (EICCO): concepção, desenvolvimento, validação e padronização**. Dissertação de Mestrado – UFBA, Salvador, 2006.

_____. **Comprometimento Organizacional: Em Busca De Um Conceito Integrador Entre As Perspectivas Atitudinal E Comportamental**. 2009. Tese (Doutorado) – UFBA, Salvador, 2009.

MEYER, J. P.; STANLEY, D.; HERSCOVITCH, L; TOPOLNYTSKY, L. Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. **Journal of Vocational Behavior**, v. 61, p. 20-52, 2002.

MEYER, JOHN P. e ALLEN, NATALIE J. A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.

_____. **Commitment in the workplace: Theory, research and application**. Thousand Oaks, CA, Ed. Sage, 1997.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C.A. Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, v.78, n.4, p.538-551, 1993.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; TOPOLNYTSKY, L. Commitment in a Changing World of Work. **Canadian Psychology**, v.39, p.83-93, 1998.

MEYER, J. P.; PAUNONEN, S. V.; GELLATLY, I. R.; GOFFIN, R. D.; JACKSON, D. N. Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. **Journal of Applied Psychology**, v.74, n.1, p.152-156, 1989.

MEYER, J. P. e SMITH, C. A. HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, v.17, p.319-331, 2000.

MEYER, J. P. e HERSCOVITCH, L. Commitment in the workplace: Toward a general model. **Human Resource Management Review**, v. 11, n. 3, p. 299-326, 2001.

MICHAELS, E.; HANDFIELD-JONES, H.; AXELROD, B. **A Guerra pelo talento: o talento como diferencial estratégico entre as empresas**. Rio de Janeiro. Ed. Campus, 2002.

MORRELL, K.; LOAN-CLARKE, J.; WILKINSON, A. Unweaving leaving: the use of models in the management of employee turnover. **International Journal of Management Reviews**, v.3, n.3, p. 219-244, 2001.

MORROW, P. C. **The Theory and Measurement of Work Commitment**, 202 p., Ed. JAI Press, Greenwich, 1993.

MORROW, P. C. Managing organizational commitment: Insights from longitudinal research. **Journal of Vocational Behavior**, *In Press*, acessado 05/01/2011 .

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. **Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover**. Ed. Academic Press, New York, 1982.

MOWDAY, R. T. Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment. **Human Resource Management Review**, v. 8, p. 387-401, article n. 4, 1998.

NIEDERMAN, F.; SUMNER, M.; MAERTZ JR, C. Testing and Extending the Unfolding Model of Voluntary Turnover to IT Professionals. **Human Resource Management**, v.46, n.3, p. 331-347, 2007.

OSIGWEH, C. Concept Fallibility in Organizational Science. **The Academy of Management Review**, v.14, n.4, p.579-594, 1989.

O'REILLY, C. A. e CHATMAN, J. Organizational Commitment and Psychology Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. **Journal of Applied Psychology**, v.71, p.492-499, 1986.

PARÉ, G. e TREMBLAY, M. The Influence of High-Involvement Human Resources Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors on Information Technology Professionals' Turnover Intentions. **Group Organization Management**, v.32, n.3, p.326-357, 2007.

PFEFFER, J. **The Human Equation: Building Profits by Putting People First**, Harvard Business School Press, EUA, 1998.

PRICE, J. Introduction to the Special Issue on Employee Turnover. **Human Resource Management Review**, v.9, n.4, p. 387- 395, 2000.

_____. Reflections on the determinants of voluntary turnover. **International Journal of Manpower**, v.22, n.7, p.600-624, 2001.

RANDALL, D.M. e COTE, J.A. Interrelationships of work commitment constructs, **Work and Occupations**, v.18, p.194-211, 1991.

RANDALL, D. The Consequences of Organizational Commitment: Methodological Investigation. **Journal of Vocational Behavior**, v.11, p.361-378, 1990.

REA, L. e PARKER, R. **Metodologia de Pesquisa Do Planejamento à Execução**. Ed Pioneira, São Paulo, 2000.

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

_____. Conflict and Organizational Commitments. **Journal of Applied Psychology**, v.71, n.3, p.508-514, 1986.

RIKETTA, M. Attitudinal and organizational commitment and job performance: a meta-analysis. **Journal of Organizational Behavior**, v.23, p.257-266, 2002.

RODRIGUES, A. C. “**DO COMPROMETIMENTO DE CONTINUAÇÃO AO ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL: o percurso de validação da escala e análise da sobreposição entre os construtos**” Dissertação de Mestrado, Universidade Federal da Bahia, 2009.

RUSBULT, C. E. e FARRELL, D. A longitudinal test of the investment model: The impact of job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. **Journal of Applied Psychology**, v.68, p.429-438, 1983.

SALANCIK, G. R. Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief. In:_____. **New Directions in Organizational Behavior**. Chicago: St. Clair Press, 1977, cap. 1, p. 1-54.

SCHEIBLE, A., Dissertação de Mestrado "**Comprometimento no Trabalho: um estudo de caso de suas relações com desempenho e práticas de gestão**" - Universidade Federal da Bahia, 2004.

SCHEIBLE, A. e BASTOS, A. V., Comprometimento com a Carreira: Explorando o Conceito de Entrincheiramento. In: **Anais do XXX Encontro Anual da ANPAD - ENANPAD**, Salvador, BA, 2006.

SCHEIBLE, A.; BASTOS, A. V.; RODRIGUES, A. C. Comprometimento e Entrincheiramento: Integrar ou Reconstruir? Uma Exploração das Relações entre estes Construtos à luz do Desempenho. In: **Anais do XXXI Encontro da ANPAD - ENANPAD**, Rio de Janeiro, RJ, 2007.

SETHI, V. e KING, R. The Multidimensional Nature of Organizational Commitment. **Journal of Information Technology Management**, v.IX, n.1, p.13-26, 1998.

SJOBORG, A. e SVERKE, M. The Interactive Effect of Job Involvement and Organizational Commitment on Job Turnover Revisited: A Note of the Mediating Role of Turnover Intentions. **Scandinavian Journal of Psychology**, v.41, p.247-252, 2000.

SOLINGER, O. N.; van OLLFEN, W.; ROE, R. A. Beyond the three-component model of organizational commitment. **Journal of Applied Psychology**, v.93, n.1, p.70-83, 2008.

SOUZA, J. e PEIXOTO, A. Os novos modelos de gestão e os impactos na atuação do psicólogo organizacional. **In press**, Salvador, 2011.

STEEL, R. e LOUNSBURY, J. Turnover process models: Review and synthesis of a conceptual literature. **Human Resource Management Review**, v.19, p.271–282, 2009.

STEERS R. M. Antecedents and outcomes of organizational commitment. **Administrative Science Quarterly**, v.22, n.1, v.46–56, 1977.

STINGLHAMBER, F.; BENTEIN, K.; VANDENBERGHE, C. Extension of the Three-Component Model of Commitment to Five Foci - Development of Measures and Substantive Test. **European Journal of Psychological Assessment**, v.18, n.2, p.123–138, 2002.

THUILLIER, P. **De Arquimedes a Einstein**, Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1994.

TONELLI M. J.; LACOMBE B.; CALDAS M. P. Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo. In.: BOOG, G. (org). **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**, v. I, São Paulo, Ed. Gente, 2002.

TOURANGEAU A.E. e CRANLEY L.A. Nurse intention to remain employed: understanding and strengthening determinants. **Journal of Advanced Nursing**, v.55, n.4, p.497–509, 2006.

TULL, D. S. e HAWKINS, D. I. - **Marketing Research, Meaning, Measurement and Method**. Ed. Macmillan Publishing Co. Inc., London, 1976.

VANDENBERGHE, C.; BENTEIN, K.; STINGLHAMBER, F. Affective commitment to the organization, supervisor, and workgroup: Antecedents and outcomes, **Journal of Vocational Behavior**, v.64, p.47–71, 2004.

VANDENBERGHE, C. e TREMBLAY, M. The Role of Pay Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Intentions: A Two-Sample Study. **Journal of Business Psychology**, v.22, p. 275-286, 2008.

WALLACE, J. E. Becker's side bet theory of commitment revisited: is it time for a moratorium or resurrection? **Human Relations**, v.50, n.6, p.727-749, 1997.

WAGNER, C. Organizational commitment as a predictor variable in nursing turnover research: literature review. **Journal of Advanced Nursing**, v.60, n.3, p.235-247, 2007.

WHITENER, E. M. e WALZ, P. M. Exchange theory determinants of affective and continuance commitment and turnover. **Journal of Vocational Behavior**, v.42, p.265-281, 1993.

WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. **Academy of Management Review**, v 7,n 3, p 418-28, 1982.

YIN, R. K. - **Case Study Research - Design and Methods**. Sage Publications Inc., USA, 1989.

YOON, J.; BAKER, M. R.; KO, J. W. Interpersonal attachment and organizational commitment: Subgroup hypothesis revisited, **Human Relations**, v.47, p.329-351, 1994.

ZANELLI, J. C. e BASTOS, A. V. Inserção Profissional do Psicólogo em Organizações e no Trabalho. Em: Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (orgs.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Ed. Artmed, Porto Alegre, 2004.

APÊNDICE A – Questionário Aplicado



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
Departamento de Psicologia
Centro de Estudos Interdisciplinares para o Setor Público – ISP

Estou realizando uma pesquisa que busca compreender como os trabalhadores se relacionam com a empresa para a qual trabalham. Trata-se de uma pesquisa da Universidade Federal da Bahia (UFBA) e não da empresa; assim, os resultados serão analisados fora da empresa. O grupo de pesquisa do qual faço parte trabalhará somente com o conjunto de dados (não há foco em indivíduos) e as informações fornecidas serão tratadas de forma confidencial.

Por abordar vários aspectos da vida no trabalho, o questionário é extenso. Esperamos contar com a sua colaboração prestando todas as informações solicitadas. Em caso de dúvidas, você poderá se comunicar com o responsável pelo projeto, Prof. Dr. Antonio Virgilio Bittencourt Bastos, no ISP/UFBA, Rua Ademar de Barros, s/n, Ondina, Salvador-BA, telefone: (0XX71) 3283-6474.

Desde já agradecemos por sua colaboração.

Alba/ A equipe de pesquisa

PARTE I – TRAJETÓRIA OCUPACIONAL E EMPREGO ATUAL

- 1- Com que idade você começou a trabalhar? ____ anos. (Idade_com)
- 2- Qual empresa para a qual você trabalha? (Empresa)
 - CPM Braxis S/A CPM Braxis Outsourcing (antiga Unitech) CPM Braxis ERP
 - Outra _____
- 3- Qual a sub área em que vc atua na organização? Area_Emp/ Sub_Area_Emp/ Proj_Con

- 4- Quando começou a trabalhar nesta empresa? ____/____(mês/ano) Mês_Adm / Ano_Adm
- 5- Você ocupa algum cargo de chefia atualmente? SIM NÃO Chefia
- 6- Caso vc tenha transferido de alguma empresa do grupo para a atual, indique de qual Transfer
 - a) CPM Braxis S/A
 - b) CPM Braxis Outsourcing
 - c) CPM Braxis ERP
 - d) Não fui transferido
- 7- Durante quanto tempo vc trabalhou nesta outra empresa? ____/____(mês/ano) Tempo_outra
- 8- Você chegou a sair das empresas que compõem a CPM Braxis e voltar? SIM NÃO
 Saiu_Voltou
- 9- Além do seu emprego nesta organização, você possui outro emprego ou atividade de trabalho?
 Outro_trab
 - Sim, outro emprego com atividades similares Sim, outro trabalho voluntário.
 -

Sim, outro trabalho por conta própria.

Não, nenhum outro trabalho.

10- Qual a sua carga horária semanal de trabalho total? _____ horas Carga_Sem

Para responder as questões 11 a 13, vamos utilizar a seguinte escala:

		Discordo		Concordo	
1	2	3	4	5	6
Discordo Totalmente	Discordo Muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo Muito	Concordo Totalmente

11- Como você avalia as políticas de treinamentos, remuneração e promoções na sua organização? PGP

1	Nesta organização, o treinamento é visto como uma forma de melhorar o desempenho.	
2	Eu tenho tido, nesta organização, oportunidades reais de aprimorar minhas habilidades.	
3	Esta organização não tem me treinado adequadamente para trabalhos futuros.	
4	Nesta organização, existe um sistema de promoções justo.	
5	Existem oportunidades de crescimento na carreira e progresso profissional nesta organização.	
6	Esta organização se esforça ao máximo para não perder os seus empregados.	
7	Considerando as minhas qualificações profissionais, recebo uma remuneração adequada.	
8	A remuneração que recebo é compatível com que trabalhadores como eu recebem no mercado de trabalho.	
9	A remuneração que recebo é justa considerando o que outros colegas na empresa recebem.	

12- Comparando com outras empresas que você conhece, como você avalia esta empresa em que está trabalhando agora? AV_EMP

1	Esta organização oferece mais oportunidades de aprender a fazer o trabalho melhor do que outras que conheço	
2	Esta organização esforça-se mais do que as outras que conheço para não perder os seus empregados	
3	Esta organização oferece uma remuneração justa considerando o trabalho que os empregados realizam do que outras que conheço	
4	Esta organização preocupa-se com a vida do trabalhador e da sua família mais do que as outras empresas que conheço	
5	Esta organização paga melhor ao trabalhador do que a maioria das empresas do mesmo ramo	
6	Esta organização tem chefes e supervisores que procuram melhorar a vida dos trabalhadores do que outras que conheço	
7	Esta organização oferece mais benefícios (alimentação, transporte, assistência médica) do que outras que conheço	
8	Esta organização oferece mais oportunidades de permanecer empregado realizando tarefas diferentes do que outras que conheço	
9	Esta organização possui chefes e supervisores que tratam melhor os trabalhadores do que outras que conheço	
10	Esta organização oferece mais oportunidade de aprender a fazer trabalhos diferentes do que outras que conheço	
11	Esta organização é reconhecida como uma das melhores empresas do mesmo ramo	

13- Como você avalia sua posição frente ao mercado de trabalho? AUTMEC

1	Sinto-me capaz de vencer os obstáculos necessários para entrar em uma organização.	
2	Caso saísse dessa empresa, eu não teria dificuldade de conseguir outro emprego.	
3	Sinto que possuo conhecimentos e habilidades importantes para o mercado de trabalho	
4	Mesmo diante das atuais dificuldades de inclusão no mercado de trabalho, não me sinto ameaçado.	
5	A competição do mercado de trabalho não me aflige.	
6	Minha experiência profissional me garante alguma vantagem na hora de concorrer a uma vaga de emprego.	
7	Considero que sou capaz de aprender novas habilidades para conseguir um trabalho.	
8	Não me sinto ameaçado de perder esse emprego.	
9	A minha competência faz com que eu não precise me preocupar em perder o emprego.	

10	Temo perder esse emprego.	
11	Sair dessa organização significaria ficar sem emprego.	
12	Acredito que outras empresas têm interesse em me contratar.	

PARTE II – SUA RELAÇÃO COM A ORGANIZAÇÃO PARA A QUAL TRABALHA

Vamos apresentar para você várias frases sobre a sua realidade de trabalho e sobre a organização em que trabalha. Avalie, com base na escala o quanto você concorda com a idéia apresentada. Quanto mais perto de 1, maior é a discordância; quanto mais perto de 6, maior é a concordância com o conteúdo da frase.

Discordo			Concordo		
1	2	3	4	5	6
Discordo Totalmente	Discordo Muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo Muito	Concordo Totalmente

IL2	Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse essa organização.	
CB1	Meu tipo de profissão /carreira é uma parte importante de quem eu sou.	
IL5	Mantenho-me nessa organização porque sinto que tenho poucas oportunidades em outras organizações.	
CE1	Estou pronto a ajudar meus colegas de trabalho quando necessário.	
LD1	Eu gosto muito de meu gestor direto como pessoa.	
EB1	Se eu deixasse essa organização, minha estabilidade seria ameaçada.	
A14	A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.	
ES1	Eu investi muito tempo no meu aprendizado dentro dessa organização para deixá-la agora.	
A17	Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho.	
CE2	Com relação aos meus colegas de trabalho, não tenho uma atitude de “cada um cuide de sua própria vida.”	
CB2	O meu tipo de profissão /carreira tem um grande significado pessoal para mim	
LD2	Meu gestor direto é o tipo de pessoa que eu gostaria de ter como amigo(a).	
IL4	Mantenho-me nessa organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar em outra organização.	
A2	Eu realmente sinto os problemas dessa organização como se fossem meus.	
CT3	Sinto o dia de trabalho se arrastando como se nunca fosse acabar.	
EL4	Meu perfil profissional não favorece minha inserção em outras organizações.	
CB3	Eu não me sinto emocionalmente ligado ao meu tipo de profissão/carreira	
CE3	Gosto muito de meus colegas de trabalho.	
LD3	É legal trabalhar com meu gestor direto.	
A8	Sinto os objetivos de minha organização como se fossem os meus.	
CT4	Eu sou capaz de me concentrar no meu trabalho, desligando-me de outras coisas.	
A12	Eu acho que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho.	
CB4	Eu me identifico fortemente com meu tipo de profissão/carreira	
CT1	Eu sinto um grande prazer ao realizar o meu trabalho.	
LD4	Meu gestor direto defenderia minhas ações no trabalho para um superior mesmo sem ter os detalhes sobre elas	
CT2	Eu me sinto orgulhoso com a qualidade do trabalho que realizo.	
CT5	Eu penso no meu trabalho até mesmo quando não estou no trabalho.	
CB5	Eu não tenho uma estratégia para atingir meus objetivos de profissão/carreira	
A6	Eu não me sinto emocionalmente vinculado a essa organização.	
CT7	Sentir que faço bem o meu trabalho é uma das maiores recompensas que tenho.	
CT8	Estou sempre me esforçando para melhorar as minhas habilidades no trabalho.	
CE4	No ambiente de trabalho desenvolvo boas amizades.	
EB5	O que me prende a essa organização são os benefícios financeiros que ela me proporciona.	
CB6	Eu tenho um plano para meu desenvolvimento nesta profissão/carreira	
CE5	Procuro atender às necessidades de meus colegas de trabalho, muitas vezes antes das minhas próprias necessidades.	
LD6	Meu gestor direto me protegeria se eu errasse sem intenção ou por falta de informação.	
IL3	Uma das poucas conseqüências negativas de deixar essa organização seria a falta de alternativas.	

ES4	Seria difícil encontrar outro emprego onde eu pudesse usar os conhecimentos de trabalho que adquiri nesta empresa.	
CB7	Eu não identifico objetivos específicos para meu desenvolvimento nesta profissão/carreira	
A11	Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.	
ES5	Se deixasse essa organização, sentiria como se estivesse desperdiçando anos de dedicação.	
CE6	Faço esforços para manter boas relações com seus colegas de trabalho.	
LD7	Eu realizo trabalhos para o meu gestor direto que vão além da descrição formal do meu cargo.	
ES8	Um dos motivos pelos quais não mudo de organização são os relacionamentos que já estabeleci com os colegas.	
EB2	Os benefícios que recebo nessa organização seriam perdidos se eu saísse agora.	
ES9	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro dessa empresa.	
LD5	Meu gestor direto me defenderia se eu fosse “atacado” por outros .	
ES11	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu levaria muito tempo para me acostumar a uma nova função.	
EB3	Sair dessa organização agora resultaria em perdas financeiras.	
CB8	Eu não penso frequentemente sobre meu desenvolvimento pessoal nesta profissão/carreira	
EB4	Sinto que mudar de empresa colocaria em risco a minha estabilidade financeira.	
LD8	Eu estou disposto(a) a fazer esforço extra no trabalho se isso for beneficiar meu supervisor direto;	
EL3	A especificidade do meu conhecimento dificulta minha inserção em outras organizações.	
A5	Essa organização tem um imenso significado pessoal para mim.	
LD9	Eu admiro o conhecimento do meu gestor direto.	
CT6	O trabalho que realizo é uma das fontes principais de satisfação pessoal.	
EB7	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu deixaria de receber vários benefícios que essa empresa oferece aos seus empregados (vale transporte, convênios médicos, vale refeição, etc.).	
ES7	Sair dessa organização significaria, para mim, perder parte importante da minha rede de relacionamentos.	
A13	Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho.	
LD10	Eu respeito a competência do meu gestor imediato no trabalho que realiza.	
EL6	Não seria fácil encontrar outra organização que me oferecesse o mesmo retorno financeiro que essa.	
ES10	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu demoraria a conseguir ser tão respeitado como sou hoje dentro dessa empresa.	
A7	Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e minha organização.	
ES12	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual.	
LD11	Eu admiro as habilidades profissionais de meu gestor imediato.	

PARTE III – INTENÇÕES EM RELAÇÃO À SUA ORGANIZAÇÃO E AO SEU EMPREGO ATUAIS

Abaixo você encontra um conjunto de frases com decisões pessoais que revelam suas intenções em contribuir para sua empresa empregadora. Avalie o quanto você concorda com a ação apresentada, de acordo com a escala abaixo:

Discordo			Concordo		
1	2	3	4	5	6
Discordo Totalmente	Discordo Muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo Muito	Concordo Totalmente

E1	Eu assumiria mais tarefas do que as previstas para o meu cargo para melhorar o nível de produtividade da organização.	
D1	Eu defenderia a organização em que trabalho de críticas feitas pelos meus colegas de trabalho.	
P1	Eu voltaria a trabalhar na empresa que estava antes de vir para cá, caso ela me chamasse.	
E2	Se a organização em que eu trabalho estivesse passando por dificuldades financeiras, eu procuraria aumentar a minha dedicação.	
D2	Eu defenderia a organização diante de críticas de pessoas que não fazem parte dela.	
P2	Eu tentaria, neste momento, uma oportunidade de emprego numa empresa semelhante a essa em que trabalho.	

E3	Eu mudaria minha forma de trabalhar para me ajustar a novas metas de desempenho da organização.	
D3	Eu falaria dos pontos positivos dessa organização, caso ela estivesse concorrendo a um prêmio de melhor empresa para se trabalhar.	
P3	Eu aceitaria a proposta de outro emprego, se ele oferecesse oportunidade de crescimento dentro da empresa.	
E4	Eu aceitaria assumir tarefas que se distanciam dos meus interesses profissionais para atender às necessidades da organização.	
E5	Eu buscaria aumentar a minha produtividade para melhorar o desempenho dessa organização.	
D4	Eu não me exporia frente às pessoas defendendo a organização em que trabalho.	
P4	Eu aceitaria a proposta de uma empresa menor que esta se fosse para ganhar um salário maior.	
E6	Eu me engajaria no programa de melhoria do desempenho e da qualidade dos produtos e serviços da organização.	
D5	Eu me envolveria em atividades que melhorassem a visão que os outros têm da organização em que trabalho.	
P5	Eu mudaria de emprego se uma empresa similar a essa me oferecesse uma oportunidade de fazer um trabalho diferente e que gostasse mais.	
E7	Eu ampliaria a minha carga de trabalho se isto fosse importante para melhorar o desempenho dessa organização.	
D6c	Eu passaria a melhor das impressões para as pessoas que não conhecem essa organização	
P6	Eu mudaria de emprego se uma empresa similar a essa me oferecesse um trabalho em que tivesse mais benefícios (alimentação, assistência médica, por ex.) do que os que tenho aqui.	
E8	Eu faria sacrifícios pessoais para aumentar a minha dedicação ao trabalho nessa organização.	
D7c	Eu defenderia os produtos ou serviços dessa organização	
P7	Eu aceitaria a proposta de trabalhar numa empresa maior do que essa, mesmo que fosse para realizar o mesmo trabalho e nas mesmas condições que tenho aqui.	

PARTE IV – DADOS DE CARACTERIZAÇÃO

Assinale as questões abaixo com um "X" dentro do retângulo correspondentes e / ou complete, quando for o caso. Marque somente uma alternativa em cada questão.

Local	Sexo	Estado Civil	Tem filhos?	Tem religião?
Cidade: _____ _____ _____	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino	<input type="checkbox"/> Solteiro <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Viúvo <input type="checkbox"/> Separado / Divorciado <input type="checkbox"/> Consensual (vive junto) <input type="checkbox"/> Outro. Qual? _____	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim Quantos? _____	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não Qual? <input type="checkbox"/> Católica <input type="checkbox"/> Cultos Afros <input type="checkbox"/> Protestante <input type="checkbox"/> Espírita (Batista, <input type="checkbox"/> Sem religião Evangélico) <input type="checkbox"/> Outra. Qual? _____
Estado: _____	ANO QUE NASCEU: _____		Renda bruta mensal familiar R\$ _____	É praticante? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Escolaridade			Em que grau você é responsável pela manutenção de sua família / dependentes em termos financeiros?	
<input type="checkbox"/> Fundamental Incompleto <input type="checkbox"/> Fundamental Completo <input type="checkbox"/> Ensino Médio Incompleto <input type="checkbox"/> Ensino Médio Completo <input type="checkbox"/> Superior Incompleto <input type="checkbox"/> Superior Completo <input type="checkbox"/> Pós-graduado			Ainda estuda? <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim.	
<input type="checkbox"/> Único responsável <input type="checkbox"/> Principal responsável, mas recebe ajuda de outra pessoa <input type="checkbox"/> Divide igualmente as responsabilidades com outra pessoa <input type="checkbox"/> Contribui apenas com uma pequena parte <input type="checkbox"/> Não tem nenhuma responsabilidade financeira				

Se quiser participar do sorteio, coloque seu CPF aqui

APÊNDICE B – Formulário das Entrevistas de Desligamento

Entrevista de Desligamento Voluntário

Resource Management

Recursos Humanos

Dados Funcionais

Nome Completo:

Data de Admissão:

Contrato / Área:

UF:

Data Desligamento:

Cargo:

Superior Imediato:

Situacional:

Trabalhou na empresa durante quanto tempo?

Motivo do Desligamento

Os motivos de desligamento abaixo estão classificados pela ordem de relevância indicado pelo Profissional. Sendo 1, a nota de maior importância e daí por diante.

NOTA	MOTIVO	COMENTÁRIO

Quanto à Gestão

Meu gestor trabalhava com e para todos os membros de sua equipe igualmente.

Concordo Discordo N/A

Meu supervisor delegava atividades pertinentes aos meus conhecimentos.

Concordo Discordo N/A

Meu gestor conseguia apresentar soluções para problemas de relacionamento entre os membros da equipe.

Concordo Discordo N/A

Quanto à satisfação em suas atividades

Eu sentia que realmente fazia parte da equipe que trabalhava.

Concordo Discordo N/A

Minhas atividades eram desafiadoras.

Concordo Discordo N/A

Comentários:

Quanto à remuneração e benefícios

A CPM Braxis possui um bom modelo de remuneração?

Concordo Discordo N/A

A CPM Braxis possui salários justos e equiparados

Concordo Discordo N/A

A CPM Braxis possui um bom pacote de benefícios?

Concordo Discordo N/A

Informações adicionais

Você gostaria de informar o nome da empresa que você irá trabalhar, proposta salarial e o tipo de contratação?

O que você mudaria na CPM Braxis?

E o que não mudaria?

Você gostaria de comentar ou complementar algo?

Comentários do RH

Deixe seu contato

(DDD) Telefone Residencial:

(DDD) Telefone Celular:

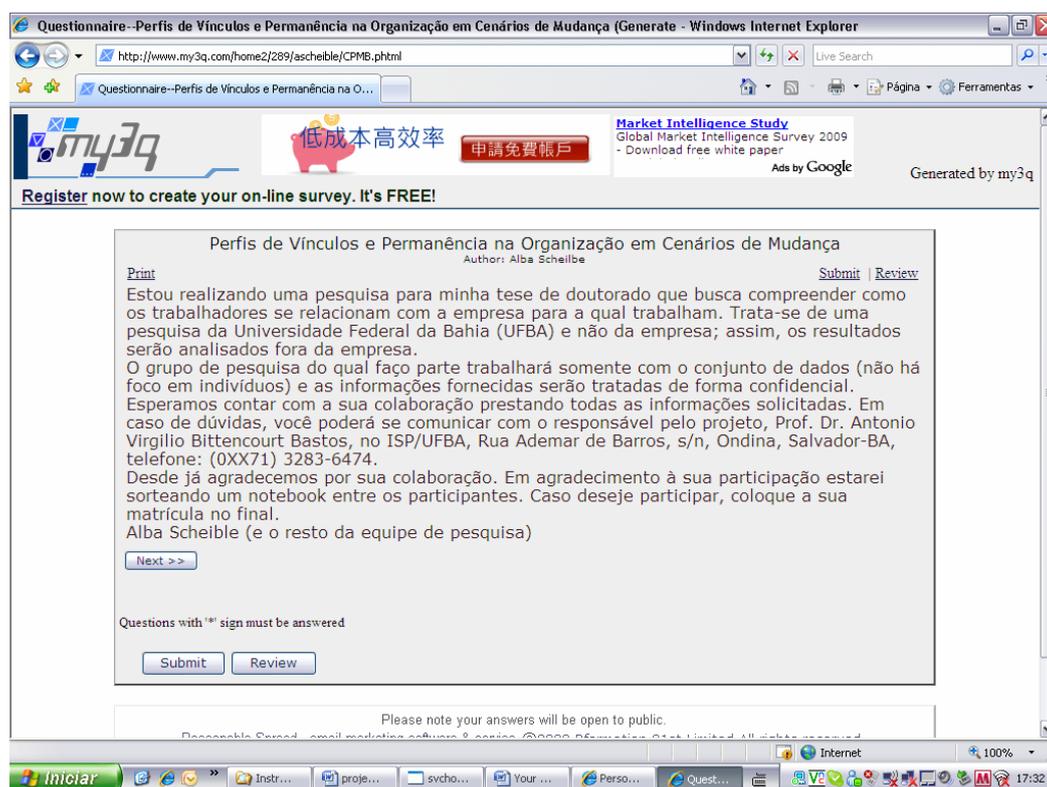
Email:

Data da Entrevista: 26/10/2009

Entrevista realizada por:

APÊNDICE C – Tela do Site de Coleta

O site de coleta foi hospedado no My3q na URL
<http://www.my3q.com/go.php?url=ascheible/CPMB>.



The screenshot shows a web browser window with the following content:

- Browser Title:** Questionnaire-Perfis de Vínculos e Permanência na Organização em Cenários de Mudança (Generate - Windows Internet Explorer)
- Address Bar:** <http://www.my3q.com/home2/289/ascheible/CPMB.shtml>
- Page Header:** Includes the My3q logo, a banner for 'Market Intelligence Study' (Global Market Intelligence Survey 2009), and a 'Generated by my3q' notice.
- Main Content:**
 - Title:** Perfis de Vínculos e Permanência na Organização em Cenários de Mudança
 - Author:** Alba Scheible
 - Buttons:** Print, Submit, Review
 - Text:**

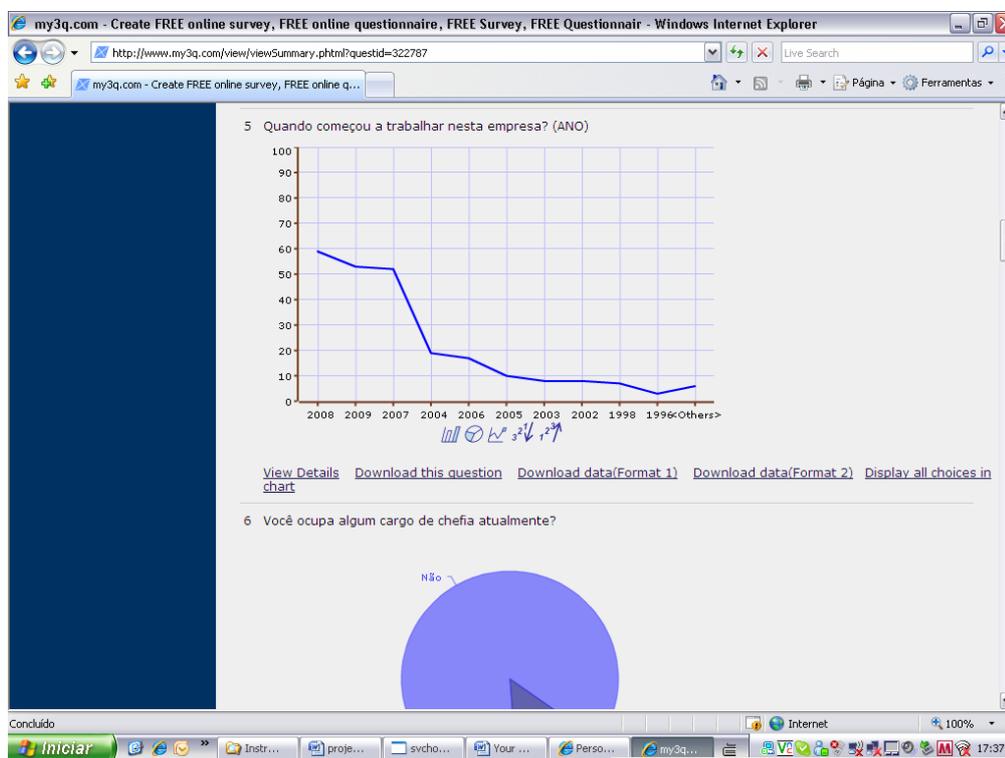
Estou realizando uma pesquisa para minha tese de doutorado que busca compreender como os trabalhadores se relacionam com a empresa para a qual trabalham. Trata-se de uma pesquisa da Universidade Federal da Bahia (UFBA) e não da empresa; assim, os resultados serão analisados fora da empresa.

O grupo de pesquisa do qual faço parte trabalhará somente com o conjunto de dados (não há foco em indivíduos) e as informações fornecidas serão tratadas de forma confidencial. Esperamos contar com a sua colaboração prestando todas as informações solicitadas. Em caso de dúvidas, você poderá se comunicar com o responsável pelo projeto, Prof. Dr. Antonio Virgilio Bittencourt Bastos, no ISP/UFBA, Rua Ademar de Barros, s/n, Ondina, Salvador-BA, telefone: (0XX71) 3283-6474.

Desde já agradecemos por sua colaboração. Em agradecimento à sua participação estarei sorteando um notebook entre os participantes. Caso deseje participar, coloque a sua matrícula no final.

Alba Scheible (e o resto da equipe de pesquisa)
 - Buttons:** Next >>
 - Text:** Questions with * sign must be answered
 - Buttons:** Submit, Review
 - Footer:** Please note your answers will be open to public.

Através deste site foi possível um acompanhamento efetivo do andamento das respostas, bem como obter alguns resultados preliminares relativos à qualidade dos dados.



Exemplo de Tela do Questionário com “Combo Box” que reduz a quantidade de erros e valores vazios.

Questionnaire-Perfis de Vínculos e Permanência na Organização em Cenários de Mudança (Generate - Windows Internet Explorer)

14* Esta organização não tem me treinado adequadamente para trabalhos futuros.

15* Nesta organização, existe um sistema de promoções justo.

16* Existem oportunidades de crescimento na carreira e progresso profissional nesta organização.

17* Esta organização esforça-se ao máximo para não perder os seus empregados.

18* Esta organização oferece mais oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento profissional aos seus empregados. Quando as qualificações profissionais, recebo uma remuneração adequada.

19* A remuneração que recebo é compatível com que trabalhadores como eu recebem no mercado de trabalho.

20* A remuneração que recebo é justa considerando o que outros colegas na empresa recebem.

Comparando com outras empresas que você conhece, como você avalia esta empresa em que está trabalhando agora?

21* Esta organização oferece mais oportunidades de aprender a fazer o trabalho melhor do que outras empresas que conheço.

22* Esta organização esforça-se mais do que as outras que conheço para não perder os seus empregados.

23* Esta organização oferece uma remuneração justa considerando o trabalho que os empregados realizam do que outras que conheço.

Exemplo de Tela com Botões.

Questionnaire-Perfis de Vínculos e Permanência na Organização em Cenários de Mudança (Generate - Windows Internet Explorer)

http://www.my3q.com/home2/289/ascheible/CPMB.phtml

Questionnaire-Perfis de Vínculos e Permanência na O...

Market Intelligence Study
Global Market Intelligence Survey 2009
- Download free white paper
Ads by Google

Generated by my3q

Register now to create your on-line survey. It's FREE!

Perfis de Vínculos e Permanência na Organização em Cenários de Mudança
Author: Alba Scheilbe

Print Submit Review

PARTE IV – DADOS DE CARACTERIZAÇÃO

131* Sexo
 Feminino Masculino

132* Cidade em que trabalha atualmente
 Barueri São Paulo
 Salvador Belo Horizonte
 Rio de Janeiro Florianópolis
 Porto Alegre
 Outra please specify:

133* Estado em que trabalha atualmente
<-Please Select->
If you select "Fora do BR", please specify:

134* Ano em que nasceu (AAAA)

135* Estado Civil
 Solteiro

Internet 100%

Iniciar Instrume... projeto2... svchost... Your proj... Question...

17:41