



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA - UFBA
Instituto de Psicologia - IPS
Programa de Pós-Graduação em Psicologia - PPGPSI
MESTRADO ACADEMICO E DOUTORADO



PAULA RODRIGUES DORIA DA CRUZ

**PREDITORES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL AO LONGO DO
TEMPO: O PAPEL DA PROPENSÃO AO VÍNCULO E DA AVALIAÇÃO DAS
POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS.**

**Salvador
2023**

PAULA RODRIGUES DORIA DA CRUZ

**PREDITORES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL AO LONGO DO
TEMPO: O PAPEL DA PROPENSÃO AO VÍNCULO E DA AVALIAÇÃO DAS
POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação de Psicologia da Universidade Federal da Bahia como requisito para obtenção do título de Mestre em Psicologia.

Área de concentração: Indivíduo e Trabalho: Processos Micro-Organizacionais.

Orientador: Prof. Dr.: Antônio Virgílio Bittencourt Bastos

Coorientador: Dr.: Laércio André Gassen Balsan

**Salvador
2023**

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Universitário de Bibliotecas (SIBI/UFBA), com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Cruz, Paula Rodrigues Doria da
C957 Preditores do comprometimento organizacional ao longo do tempo: o papel da propensão ao vínculo e da avaliação das políticas e práticas de gestão de pessoas. / Paula Rodrigues Doria da Cruz. – 2023.
98 f.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Virgílio Bittencourt Bastos

Coorientador: Prof. Dr. Laercio André Gassen Balsan

Dissertação (mestrado) – Programa de Pós-Graduação de Psicologia. Instituto de Psicologia, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2023.

1. Administração de pessoal. 2. Comprometimento organizacional. 3. Desenvolvimento organizacional. 4. Pessoal – Permanência. I. Bastos, Antônio Virgílio Bittencourt. II. Balsan, Laercio André Gassen. III. Universidade Federal da Bahia. Instituto de Psicologia. IV. Título.

CDD: 158.6



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA - UFBA
Instituto de Psicologia - IPS
Programa de Pós-Graduação em Psicologia - PPGPSI
MESTRADO ACADÊMICO E DOUTORADO



TERMO DE APROVAÇÃO

**PREDITORES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL AO LONGO DO
TEMPO: O PAPEL DA PROPENSÃO AO VÍNCULO E DA AVALIAÇÃO DAS
POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS**

Paula Rodrigues Dória da Cruz

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Antônio Virgílio Bittencourt Bastos (Orientador)
Universidade Federal da Bahia – UFBA

Prof.ª Dr.ª Daiane Rose Cunha Bentivi
Universidade Federal da Bahia – UFBA

Profa. Dra. Vânia Medianeira Flores Costa
Universidade Federal de Santa Maria – UFSM

Salvador, 08 de agosto de 2023.

Dou fé

Prof. Dr. Antônio Virgílio Bittencourt Bastos

Dedico este trabalho à minha família, razão do meu viver...

AGRADECIMENTOS

Nunca acreditei no acaso; creio que as coisas só acontecem no seu momento certo. Tomei mais consciência disto, quando ingressei na faculdade de psicologia, até porque a escolha não foi planejada, mas sim, imagino que fui guiada para esta decisão. Hoje, sei que estou na direção correta; percebo o quanto aprendi e amadureci durante o percurso do mestrado.

Agradeço a Deus por iluminar minha vida, mostrando-me o caminho.

Aos meus amores, marido (Vitor) e filho (Lorenzo), meus alicerces que estão sempre comigo, nos bons e maus momentos, e que me dão forças para prosseguir em busca dos meus sonhos.

A Minha família que amo muito, meus pais (Paulo e Marilda) e irmã (Carol) que me proporcionaram amor e educação, fundamentais para minha formação humana e profissional.

A minha amiga e parceira profissional (Lícia Bastos), uma grande incentivadora e que sempre acreditou no meu potencial. Aos demais amigos e familiares, obrigada pela torcida e palavras de conforto.

Ao meu orientador, Professor Antônio Virgílio Bittencourt Bastos, pela oportunidade de participar da linha de pesquisa tão importante, agregando muito na minha área de atuação e, também, por todo direcionamento e conhecimento compartilhado ao longo do mestrado. Agradeço, também, ao meu coorientador, Laércio André Gassen Balsan, por toda paciência, pelos incentivos, pelas importantes contribuições na construção da dissertação e disponibilidade de sempre.

Aos professores, funcionários e colegas do Programa de Pós-graduação em Psicologia da UFBA, em especial da POT, pelos momentos de apoio e aprendizado.

Agradeço, ainda, ao Comitê de Ética do hospital (HUPES) por aprovar e viabilizar a coleta de dados e aos empregados da EBSEH, que participaram de todas as fases da pesquisa, possibilitando a concretização desta dissertação.

A todos, minha eterna gratidão!

CRUZ, P. R. D. (2023). *PREDITORES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL AO LONGO DO TEMPO: O PAPEL DA PROPENSÃO AO VÍNCULO E DA AVALIAÇÃO DAS POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS*. (Dissertação de Mestrado). Instituto de Psicologia, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal da Bahia, Salvador.

RESUMO

Introdução: Na presente pesquisa, o comprometimento organizacional é tratado como um vínculo unidimensional que une o indivíduo à organização devido ao compartilhamento tanto de valores quanto de objetivos. É um construto que medeia comportamentos de contribuição ativa que direcionam o indivíduo ao atingimento dos resultados organizacionais. A propensão a se comprometer com a organização é um conceito novo e com poucas pesquisas realizadas até então. Ele busca analisar fatores que aumentam ou diminuem a probabilidade de o trabalhador vir a se comprometer ou não a sua organização empregadora. **Objetivo:** Analisar o valor preditivo da propensão ao comprometimento organizacional sobre a permanência e a intensidade do comprometimento organizacional estabelecidos, em um curto prazo e no longo prazo (sete anos após a admissão dos trabalhadores) considerando o efeito das políticas de gestão de pessoas, como possível moderador da relação propensão e vínculo de comprometimento na organização. **Método:** Trata-se de um estudo quantitativo, longitudinal, envolvendo a aplicação de um questionário estruturado em três momentos; a Fase 1 ocorreu a primeira coleta em 2015-2016 configurando o tempo 1 e 2 (T1-T2). Já a Fase 2, ocorreu a terceira coleta realizada em 2022 (T3), com os mesmos indivíduos participantes da Fase 1. Na presente fase, foram também analisados os motivos que levaram os servidores, ao longo desses anos a se desligarem da organização. **Resultados:** Os resultados encontrados apontam que a propensão ao comprometimento tem poder preditivo sobre o comprometimento no curto prazo (T1 e T2 da pesquisa); no entanto esse poder diminuiu no tempo T3. No longo prazo, variáveis contextuais representadas pelas práticas e políticas de gestão de pessoas exercem maior influência sobre o comprometimento organizacional do servidor. **Conclusão:** No caso estudado, verificou-se que os níveis de comprometimento decrescem com a passagem do tempo, diminuindo o poder explicativo da propensão mensurada no ingresso na organização e revelando que a forma como as políticas e práticas de gestão de pessoas são implementadas pela Organização se torna o principal fator explicativo do comprometimento organizacional. Os indivíduos ao entrarem na organização já possuem uma tendência a desenvolver determinado vínculo, em um curto prazo. Essa tendência é determinante da vinculação futura estabelecida a partir do seu ingresso, a qual pode afetar a sua adaptação ao novo emprego, bem como seu desempenho no ambiente de trabalho. Já no longo prazo, sugere-se que a interferência de outras variáveis se sobrepõem à propensão a se comprometer. Ademais, ao longo do tempo, o comprometimento diminui sofrendo influências de algumas práticas e políticas de gestão de pessoas, principalmente no que se refere a dimensão de Envolvimento.

Palavras-chave: Comprometimento Organizacional. Propensão ao comprometimento. Permanência. Políticas de Gestão de Pessoas.

CRUZ, P. R. D. (2023) *PREDICTORS OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT OVER TIME: THE ROLE OF PROPENSION TO ATTACHMENT, THE EVALUATION OF PEOPLE MANAGEMENT POLICIES AND PRACTICES* (Master's Dissertation). Institute of Psychology, Graduate Program in Psychology, Federal University of Bahia, Salvador.

ABSTRACT

Introduction: In this research, organizational commitment is treated as a one-dimensional link that unites the individual to the organization due to the sharing of both values and objectives. It is a construct that mediates active contribution behaviors that direct the individual to achieve organizational results. The propensity to commit to the organization is a new concept with little research done so far. It seeks to analyze factors that increase or decrease the probability of the worker committing himself or not to his employing organization. **Objective:** To analyze the predictive value of the propensity for organizational commitment on the permanence and intensity of established organizational commitment, in a short term and in the long term (seven years after hiring workers) considering the effect of people management policies, such as possible moderator of the relationship propensity and bond of commitment in the organization. **Method:** This is a quantitative, longitudinal study, involving the application of a structured questionnaire in three moments; Phase 1 took place the first collection in 2015-2016 setting time 1 and 2 (T1-T2). In Phase 2, the third collection was carried out in 2022 (T3), with the same individuals participating in Phase 1. In this phase, the reasons given by public servants who, over these years, left the organization were also analyzed. **Results:** The results found indicate that the propensity to commitment has predictive power over commitment in the short term (T1 and T2 of the research); however, this power diminished in time T3. In the long term, contextual variables represented by people management practices and policies exert greater influence on the employee's organizational commitment. **Conclusion:** In the case studied, it was verified that the levels of commitment decrease with the passage of time, reducing the explanatory power of the propensity measured when joining the organization and revealing that the way in which people management policies and practices are implemented by the Organization becomes the main explanatory factor of organizational commitment. When individuals enter the organization, they already have a tendency to develop a certain bond in the short term. This tendency is determinant of the future link established from their entry, which may affect their adaptation to the new job, as well as their performance in the work environment. In the long term, the interference of other variables that overlap the propensity to commit is suggested. In addition, over time, commitment decreases, influenced by some people management practices and policies, especially with regard to the Involvement dimension, in which it creates an affective bond with its employees.

Keywords: Organizational Commitment. Commitment propensity. Permanence. People Management Policies.

LISTAS DE ILUSTRAÇÕES

		Página
Figura 1	Modelo teórico da pesquisa	22
Figura 2	Estrutura da dissertação	23
Figura 3	Ferramentas da organização	24
Figura 4	Categorização das definições de comprometimento organizacional	26
Figura 5	Síntese do conceito do comprometimento organizacional	28
Figura 6	Desenvolvimento da pesquisa	41
Figura 7	Síntese dos resultados: Caracterizando a propensão ao vínculo, o comprometimento e as políticas e práticas de gestão de pessoas	57
Figura 8	Síntese dos resultados: As associações entre os construtos	61
Figura 9	Síntese dos resultados: Impacto da propensão ao comprometimento sobre o vínculo e o papel das políticas e práticas de gestão de pessoas	69
Figura 10	Síntese dos resultados: Efeito da propensão ao comprometimento organizacional sobre os trabalhadores que se desligaram do emprego	74
Gráfico 1	Nível de propensão ao comprometimento e área de atuação	71
Gráfico 2	Média do nível da propensão ao comprometimento e desligamentos	73

LISTAS DE QUADROS

		Página
Quadro 1	Fatores de políticas e práticas de gestão de pessoas	39
Quadro 2	Fases da pesquisa: retorno dos questionários	43
Quadro 3	Confiabilidade das escalas	45
Quadro 4	Caracterização da amostra	48
Quadro 5	Categorias dos motivos de desligamento	51
Quadro 6	Estatísticas descritivas	52

LISTA DE TABELAS

	Página
Tabela 1 Correlações entre os construtos	57
Tabela 2 Correlação entre os constructos coletados – curto prazo	59
Tabela 3 Correlação entre os construtos – longo prazo	60
Tabela 4 Regressão: como a propensão explica o comprometimento nos dois momentos de tempo	62
Tabela 5 Regressão: como às políticas e práticas de gestão de pessoas explicam o comprometimento futuro em um curto prazo e longo prazo.	64
Tabela 6 Regressão: como envolvimento explica o comprometimento futuro em um curto prazo e longo prazo.	66
Tabela 7 Regressão: como a propensão ao comprometimento e políticas e práticas de gestão de pessoas explicam o comprometimento em um curto prazo.	67
Tabela 8 Regressão: como a propensão ao comprometimento e as políticas e práticas de gestão de pessoas explicam o comprometimento em um longo prazo.	68
Tabela 9 Motivos de desligamento e propensão ao comprometimento	71

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AF	Análise Fatorial
B	Coefficiente Não-Padronizado de Regressão (unstandardized coefficient)
b	Coefficiente Padronizado de Regressão (standardized coefficient)
CAEE	Certificado de Apresentação de Apreciação Ética
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
DP	Desvio Padrão
EPCO	Escala de Propensões ao Comprometimento
EPPRH	Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos
EBSERH	Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares
HUPES	Hospital Universitário Professor Edgar Santos
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
SUS	Sistema único de Saúde
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
X ²	Chi-Square Measure

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A - Questionário aplicado na terceira coleta após 7 anos de ingresso na Organização.

APÊNDICE B - Ficha de entrevista de desligamento dos empregados EBSEH.

APÊNDICE C - Termo de consentimento livre e esclarecido.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
1.1 Estrutura da dissertação	22
1.2 A Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares – EBSEH.....	24
1.3 O Hospital Professor Edgard Santos- HUPES.....	25
1.4 Os recursos humanos do hospital – HUPES.....	25
2. PARTE I - MARCO TEÓRICO CONCEITUAL	26
2.1 Comprometimento organizacional: breves considerações sobre este vínculo na organização	26
2.2 Propensão ao comprometimento	30
2.3 Permanência na organização.....	33
2.4 Políticas e práticas de gestão de pessoas	36
3. PARTE II - ASPECTOS TEÓRICOS METODOLÓGICOS	41
3.1 Método	41
3.2 Instrumentos de coleta dos dados da fase 2.....	43
3.3 Aspectos Éticos	46
3.4 Amostra	47
3.5 Análise de dados.....	49
3.6 Levantamento documental.....	50
4. PARTE III – RESULTADOS E DISCUSSÃO	51
4.1. Caracterizando a propensão, o comprometimento e as políticas e práticas de gestão de pessoas	52
4.2 As associações entre os construtos analisados	57
4.3 Impacto da propensão ao comprometimento sobre o vínculo e o papel das políticas e práticas de gestão de pessoas.....	61
4.4 Efeito da propensão ao comprometimento organizacional sobre os trabalhadores que se desligaram do emprego.....	70
5. PARTE IV- CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	75
5.1 Conclusões.....	75
5.2 Recomendações.....	78
REFERÊNCIAS.....	81
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....	89
APÊNDICE B – ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO.....	95
APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	98

1. INTRODUÇÃO

O ser humano estabelece variados vínculos na interação com pessoas, objetos e grupos, inclusive no contexto de trabalho. Por ser o trabalho uma esfera muito central na vida das pessoas, os vínculos do trabalhador com sua organização empregadora tornam-se importantes tanto para a consecução dos resultados organizacionais como para a sua qualidade de vida. Qualquer processo organizacional requer certo compromisso dos trabalhadores com os objetivos da organização. Funcionários comprometidos, segundo Pinho, Bastos e Rowe (2015), possuem menor propensão em sair da Organização, melhores níveis de desempenho e maior produtividade. Um forte vínculo com a Organização poderia trazer bem-estar e capacidade para lidar com situações estressoras (Meyer & Maltin, 2010).

Tais questões têm aumentado o interesse da academia sobre como ocorre o desenvolvimento dos vínculos organizacionais. Conforme Bastos, Pinho e Rowe (2011; 2012), não somente no nível do comportamento do indivíduo, mas também na forma do funcionamento das Organizações, com enfoque na área da gestão de recursos humanos, destacando-se o comportamento organizacional (Nunes *et al.*, 2020). Nesse meio, o vínculo comprometimento organizacional vem sendo objeto de muitas investigações devido ao entendimento no qual o comprometimento prediz vários comportamentos importantes no ambiente da Organização, a saber: absenteísmo, rotatividade e desempenho. Além disso, segundo Borges-Andrade (1994), existe o interesse em decifrar moldes de comportamentos adequados para o ambiente do trabalho (Siqueira & Junior, 2014).

Moscon, Aguiar e Bastos (2013) destaca que, no contexto brasileiro, ainda no final dos anos 1980, emergiram estudos iniciais sobre comprometimento organizacional, visando explicar como as vinculações se estabelecem entre indivíduo e seu ambiente organizacional, reconhecendo a natureza, fatores desencadeados e consequências tanto para a organização quanto para aqueles que nela trabalham (Nunes *et al.*, 2020).

Adentrando para definir o vínculo comprometimento com o foco na organização, os pesquisadores Porter *et al.* (1974) e Mowday, Steers e Porter (1979) definiram vínculos organizacionais como forte confiança, crença e aceitação dos objetivos e valores da organização pelos indivíduos, os quais se esforçam de maneira

considerável em nome da organização e das aspirações para continuar fazendo parte do ambiente corporativo. Ressaltam, assim, o enfoque afetivo da ligação e a identificação entre valores organizacionais e pessoais, o que torna base para uma inclinação em continuar na organização (Balsan, 2017). Esse construto, em termos conceituais, revela-se como um elo entre o indivíduo e a organização. Menciona o nível em que os empregados se identificam com as organizações nas quais trabalham e estão dispostos a permanecer e a defender seus objetivos. (Borges-Andrade, Azevedo & Souza, 1995; Bastos *et al.*, 2013). O comprometimento seria uma atitude genérica composta por elementos, como aceitação dos valores organizacionais, disposição para se esforçar a favor da organização, além do desejo de permanecer na mesma. Dessa forma, ocorre uma ligação psicológica de natureza afetiva (Siqueira & Júnior, 2014).

Para Bastos *et al.* (2013), o trabalhador, para ser considerado comprometido, não basta permanecer na Organização, e sim contribuir de maneira ativa, com esforço e empenho extra. Assim, o foco maior vira-se ao desempenho individual, que, segundo Medeiros (2003), é um dos consequentes mais concorridos das pesquisas da área. Desse modo, permanecer na Organização pode ser considerado como um consequente do comprometimento, e não como constituinte deste vínculo, já que ficar na Organização pode ser explicado por diversas variáveis para além do comprometimento (Balsan, 2017).

É nessa perspectiva que este trabalho é construído. Aqui, comprometimento é tratado como um vínculo unidimensional que une o indivíduo à organização devido ao compartilhamento tanto de valores quanto de objetivos, tendo em sua essência a base afetiva proposta por Bastos e Aguiar (2015). É um construto que medeia comportamentos de contribuição ativa que direcionam o indivíduo ao alcance dos resultados organizacionais, porém não se pode confundir com outras situações que favorecem a permanência na Organização por necessidade ou por receio de ter custos envolvidos ao dela sair (Rodrigues & Bastos, 2010). Consideram-se, também, as bases psicométricas da essência afetiva mais satisfatórias, apresentando correlações mais fortes com outros construtos, tendo a melhor definição do que é “ser comprometido” para os atores da Organização (Bastos & Aguiar, 2015).

Existe um conjunto amplo de pesquisas sobre preditores do comprometimento. Mowday, Porter e Steers (1982) desenvolveram um trabalho que foi o primeiro a acatar

que os indivíduos teriam uma predisposição a se comprometer com a Organização, sendo que na fase anterior ao emprego existe a tendência a se comprometer, denominando-se Propensão. Afirmam, outrossim, que essa tendência seria um dos maiores determinantes do comprometimento inicial. Assim, propuseram algumas etapas relevantes para o desenvolvimento do vínculo comprometimento, a saber: fase pré-emprego, fase inicial e fase tardia de emprego. Consideram que esse vínculo se desenrola ao longo do tempo, iniciando-se após a entrada do indivíduo na Organização. Além disso, Mowday, Porter e Steers (1982) conceituaram a propensão como uma força antecedente que faz o indivíduo se comprometer, entendendo a força como um aglomerado de características pessoais e experiências individuais trazidas pelos indivíduos ao trabalho (Balsan, 2017).

Contudo, não somente a propensão afeta o comprometimento estabelecido, de acordo com Mowday, Porter e Steers (1982). Estudos (Mowday, Porter & Steers, 1982; Mathieu & Zajac, 1990; Beck & Wilson, 2001; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002) demonstram que também afetam o desenvolvimento do comprometimento as experiências que os trabalhadores vivenciam na Organização, tais como as políticas de gestão de pessoas, as quais farão papel de moderadora da relação propensão e vínculos propriamente ditos (Balsan, 2017).

Tratando-se do papel das políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações, Ulrich *et al.* (1991) afirma que, devido ao cenário altamente competitivo, o qual demanda capacidades organizacionais que precisam ser reorganizadas em suas práticas, existe predominância da função estratégica, além do foco nas pessoas que dela fazem parte. Portanto, as ações humanizadas ganham destaque neste ambiente competitivo, agregando valores e sendo diferenciador de outras organizações. Ademais, pessoas alinhadas às estratégias organizacionais são fundamentais para o alcance das metas da organização (Demo, 2010).

A Gestão de Pessoas (GP) compreende o empregado como fundamental no processo de tomadas de decisões. Nesse ínterim, a Organização, por meio de suas políticas e práticas, precisa proporcionar ações que promovam bem-estar, contribuindo para a realização tanto pessoal quanto profissional. Assim, as políticas de GP devem visar ao desenvolvimento, valorização e retenção dos seus empregados (Demo, 2010). Nessa linha de raciocínio, Legge (1995) acredita que as políticas e práticas de GP, quando adequadas, podem possibilitar o comprometimento dos

empregados em relação à Organização, tendo como consequências ações flexíveis e adaptativas desses colaboradores (Demo, 2010).

Neste trabalho, optou-se pela utilização das políticas e práticas de gestão de pessoas como uma concepção que se articula com a organização, na medida em que ocorrem construções teóricas e práticas através das relações humanas existentes (Demo *et al.*, 2012).

Conforme Demo, 2012, o termo política de gestão de pessoas se articula com as práticas desenvolvidas por meio e a partir das relações humanas que visam ao alcance dos resultados esperados da Organização. Sendo assim, apresentam-se como norteadores para a área de gestão de pessoas. Importante destacar que, segundo a autora, políticas de gestão de pessoas são definições constitutivas, ou seja, definição de termos de dicionário e teorias; já as práticas de gestão de pessoas devem ser definidas a partir de operações concretas, a partir das quais se traduz a política em questão. Destarte, as políticas se operacionalizam através das suas práticas, conforme ressaltado, também, por Legge (1995).

Diante dessa perspectiva, foi utilizada na pesquisa a Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (EPPRH), desenvolvida e validada por Demo (2012), na qual se utiliza como critério de seleção das políticas de gestão de pessoas maiores citações na literatura que resultaram em quatro fatores, assim representados: recrutamento e seleção; envolvimento, treinamento, desenvolvimento e educação; condições de trabalho; avaliação de desempenho por competências e remuneração e recompensas.

Apesar das evoluções evidenciadas nos conceitos sobre a temática “vínculos organizacionais” e, mais precisamente, sobre o “comprometimento”, nota-se uma escassez de estudos sobre a propensão a este vínculo, tanto nas reflexões teóricas quanto nas empíricas (Lee *et al.*, 1992; Cohen, 2007; Ruhle, 2012). Apesar de alguns esforços, a academia ainda não conseguiu precisar de maneira efetiva como se dá a formação da vinculação futura do trabalhador desde antes do ingresso do indivíduo na organização. Ou seja, restam muitas dúvidas. Ajudar em tal compreensão será uma das contribuições da presente pesquisa, ao passo que se propõe a trazer novos elementos sobre o poder preditivo da propensão sobre o comprometimento organizacional, possibilitando uma melhor apreciação científica dessa relação por meio de um estudo longitudinal mais longo. Portanto, possibilita apreciação científica

da relação propensão e comprometimento através de um estudo longitudinal na tentativa de preencher a lacuna existente, até então, na literatura. Sabe-se que há a necessidade de se realizar mais estudos longitudinais, usando, concomitantemente os modelos causais na testagem de hipóteses que possam compreender o comprometimento e seu desenvolvimento ao longo do tempo. (Costa, 2011)

Elenca-se outras contribuições importantes do estudo, a saber:

- ✓ Compreensão que a Propensão poderá proporcionar processos seletivos mais direcionados e práticas de gestão de pessoas mais adequadas;
- ✓ Possibilidade de avaliar as reformulações das políticas e práticas de gestão de pessoas na Organização no decorrer do tempo;
- ✓ Compreensão do vínculo de comprometimento como um processo em desenvolvimento, que se inicia antes do seu ingresso propriamente dito;
- ✓ Gerar hipóteses ou questões para pesquisas futuras.

Ressalta-se que o primeiro esforço empírico de proposta de medição e análise da relação propensão/vínculo foi desenvolvido por Balsan, em 2017, o qual, além de criar uma escala para medir a propensão, mediu o poder preditivo desta sobre o comprometimento. Contudo, o estudo apresentou um corte longitudinal com um curto espaço de tempo entre as coletas realizadas – apenas 9 meses. O próprio autor reconhece a necessidade de realizar uma nova apreciação científica da relação propensão/vinculação por meio de um desenho longitudinal mais longo.

Assim, neste estudo, para a consecução dos objetivos, a proposta atual compõe uma sequência de estudos já iniciados há sete anos com a construção de uma base de dados já levantados em dois momentos: 1) antes da entrada do indivíduo na organização, propiciando estudo sobre propensão ao vínculo, através de uma pesquisa transversal, embasada em um modelo explicativo composto por um conjunto de variáveis de personalidade e variáveis descritivas do trabalho e a relação com a propensão ao vínculo; 2) após nove meses de contratação, no intuito de analisar os vínculos estabelecidos.

Neste momento, esta pesquisa adiciona uma nova coleta de dados (realizada sete anos após a primeira coleta), com os mesmos participantes da primeira fase, o

que possibilitará o arremate de estudos complementares sobre as evidências geradas nos primeiros tempos de investigação.

Destacam-se as perguntas centrais que direcionam a investigação, questões essas que resultaram em objetivos que compõem o estudo: Será que indivíduos que revelaram maior propensão em se comprometer com o trabalho há sete anos são, no momento presente, mais comprometidos do que aqueles que tiveram um nível menor de propensão? Será que indivíduos que tiveram percepção positiva do sistema de política e práticas de gestão de pessoas estão se comprometendo mais no ambiente de trabalho? Será que indivíduos que demonstraram propensão ao comprometimento e desenvolveram, ao longo do tempo, o vínculo de comprometimento com a Organização ainda nela permanecem?

Tendo como objeto central o vínculo de comprometimento, estabelecido pelo indivíduo com a Organização ao longo do tempo, chegou-se ao seguinte objetivo geral deste estudo: Analisar o valor preditivo da propensão ao comprometimento organizacional sobre a permanência e a intensidade do comprometimento organizacional estabelecidos, em um curto prazo e no longo prazo (sete anos após a admissão dos trabalhadores), considerando o efeito das políticas e práticas de gestão de pessoas, como possível moderador da relação propensão ao vínculo e vínculo de comprometimento na organização.

Tem-se como objetivos específicos:

- ✓ Testar o poder preditivo da propensão ao comprometimento sobre a vinculação futura estabelecida pelo indivíduo após seu ingresso na organização;
- ✓ Identificar a influência das políticas e práticas de gestão de pessoas sobre o comprometimento organizacional;
- ✓ Analisar a influência das políticas e práticas de gestão de pessoas no mecanismo propensão/comprometimento organizacional, bem como na permanência do trabalhador;
- ✓ Identificar os motivos apontados pelos trabalhadores que se desligaram da organização, identificando a possível influência das políticas e práticas de gestão de pessoas nesta relação.

As hipóteses formuladas previamente foram verificadas nos estudos propostos da referida dissertação, conforme a seguir:

De acordo com Balsan, 2017, indivíduos com elevada propensão a se comprometer, tem a possibilidade de possuir um forte comprometimento em relação aqueles que possuem baixa propensão, não sendo esta, a única que determina o comprometimento, havendo diversos outros antecedentes. Para tanto, sugere-se, que a propensão ao comprometimento seria o melhor preditor deste vínculo. Com este embasamento apresenta-se a primeira hipótese do atual estudo:

- Hipótese 1 (H1): A medida de propensão ao vínculo do comprometimento é preditora dos níveis de comprometimento organizacional desenvolvido pelos trabalhadores logo após o seu ingresso e passados sete anos na organização;

Sabe-se, alicerçado em pesquisas, que empregados que são valorizados e que percebem e avaliam as políticas e práticas de gestão de pessoas como favoráveis, tem a tendência de desenvolver um maior comprometimento organizacional (Balsan, 2017).

- Hipótese 2 (H2): A avaliação das políticas e práticas de gestão de pessoas e suas mudanças ao longo do tempo moderam a relação entre os níveis de comprometimento organizacional no momento do ingresso e sete anos após;

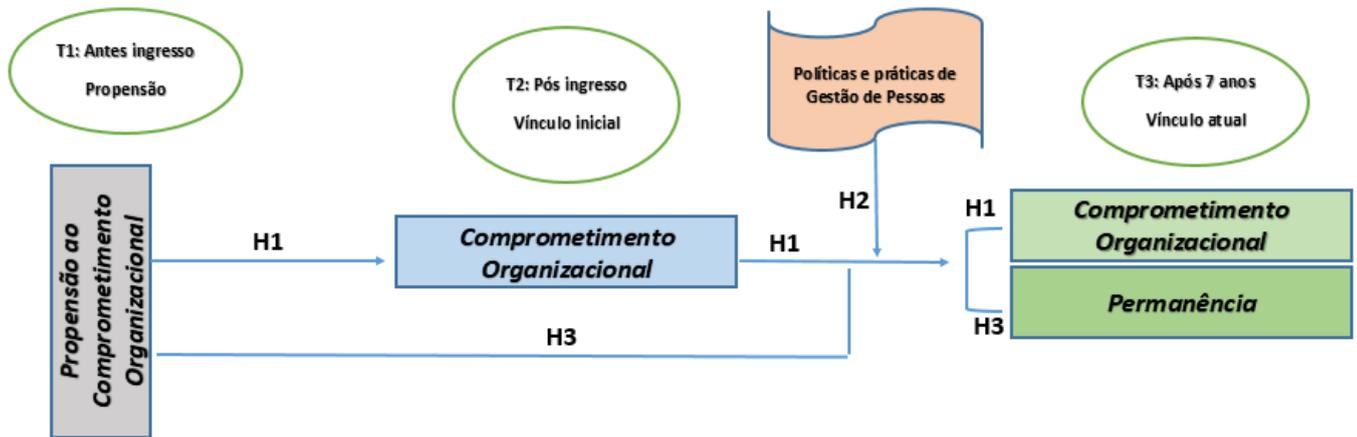
Ressalta-se que a permanência ou não do indivíduo na organização deve ser tratada como consequente do comprometimento e não constituinte do vínculo, tendo em vista que a permanência do empregado se dá por diversos motivos para além do comprometimento organizacional (Balsan, 2017).

- Hipótese 3 (H3): Existe uma relação positiva entre propensão ao vínculo de comprometimento e o tempo de permanência na Organização.

Segue a representação gráfica do modelo teórico da pesquisa, incluindo as hipóteses supracitadas.

Figura 1

Modelo teórico da pesquisa



Fonte: Elaboração própria.

Além do exposto, nota-se que o entendimento sobre a propensão nos processos seletivos e adequação das políticas e práticas de gestão de pessoas possibilitará que os gestores tenham a informação dos candidatos que possuem maior inclinação a se comprometer; ademais, reformular as políticas e práticas de gestão de pessoas na organização no decorrer do tempo proporcionará um rastreamento empírico da vinculação do empregado com a Organização tendo como perspectiva a compreensão do vínculo de comprometimento como um processo em desenvolvimento.

1.1 Estrutura da dissertação

A pesquisa desenvolvida faz parte de um projeto maior conduzido pelo grupo de pesquisa na linha Indivíduo e Trabalho: Processos micro-organizacionais. Na elaboração da dissertação, optou-se pela divisão por partes que contêm capítulos, os quais ressaltam partes específicas dos dados da pesquisa e intentam responder aos objetivos específicos. Sendo assim, quatro partes estruturam a dissertação. A parte I apresenta o marco teórico conceitual, abrangendo quatro capítulos. O primeiro capítulo apresenta comprometimento organizacional na perspectiva do modelo proposto por Bastos (2015), que considera a base afetiva do vínculo, o segundo versa sobre conceituações e pontos críticos em relação a propensão ao comprometimento.

No terceiro, ressalta-se a permanência dos empregados na organização e, o quarto, trata do papel das políticas e práticas da gestão de pessoas sobre a propensão/comprometimento organizacional. A parte II contém o capítulo cinco com os aspectos metodológicos sobre Instrumento de coleta de dados; Aspectos éticos; Procedimento de coleta de dados; Amostra e Análise dos dados.

A parte III, por sua vez, apresenta e discute os resultados encontrados na pesquisa referentes ao comprometimento, políticas e práticas de gestão de pessoas e os motivos de desligamento dos empregados. Por fim, na parte IV, são apresentadas as considerações finais, pontuando as ações significativas da pesquisa, reconhecendo que haverá desdobramentos dos resultados encontrados e possibilidade de aprofundamento da temática por outros estudos, além das limitações existentes em qualquer estudo. Condensa, outrossim, os principais pontos da dissertação, esclarecendo e ratificando as ideias centrais propostas no estudo, conforme figura abaixo:

Figura 2

Estrutura da dissertação



Fonte: Elaboração própria.

O trabalho foi realizado em uma Organização pública hospitalar, o Hospital Professor Edgard Santos- HUPES, localizado em Salvador, que integra o contexto de

saúde de Universidade Pública Federal. Sua administração é realizada pela empresa pública EBSEH - Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares, vinculada ao Ministério da Educação e que tem por finalidade a prestação de serviços, no âmbito do SUS - Sistema Único de Saúde, tanto da assistência à saúde quanto dos serviços de ensino e aprendizagem no campo da saúde pública.

1.2 A Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares – EBSEH

Por meio do Programa Nacional de Reestruturação dos Hospitais Universitários Federais (REHUF), instituído pelo Decreto nº 7.082/2010, medidas foram adotadas para reestruturar fisicamente e tecnologicamente as Unidades hospitalares federais. A fim de viabilizar o processo de recuperação dos hospitais universitários federais, por meio da Lei nº 12.550/2011, foi criada a EBSEH, a qual, com vinculação do Ministério da educação, assumiu o compromisso, através do contrato firmado e adesão das universidades federais, de buscar modernizar a gestão dos hospitais universitários federais. Para tanto, tem como finalidades o aprimoramento das atividades hospitalares de ensino, pesquisa e extensão, da assistência à saúde, além da recuperação do quadro de recursos humanos.

Figura 3
Ferramentas da Organização



Fonte: EBSEH, 2017.

Portanto, o Programa reforça o papel das Unidades de centro de formação de profissionais na área da saúde e prestação de assistência no âmbito do Sistema Único de Saúde - SUS (EBSERH, 2017). Do mesmo modo, apresenta seus direcionadores, visão, valor, objetivos estratégicos, tais como: melhorar ensino, pesquisa e assistência; valorizar, capacitar e reter talentos; ensinar para transformar o cuidar. Ademais, possui como pilares a Sociedade, a Sustentabilidade, a Governança, os Processos e Tecnologia e as Pessoas, representados no mapa estratégico ilustrado, anteriormente, na figura 3.

1.3 O Hospital Professor Edgard Santos- HUPES

O Complexo Hospitalar Professor Edgard Santos, órgão estruturante da Universidade Federal da Bahia – UFBA, e filiado à Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares - EBSEH é uma Unidade pública tanto hospitalar quanto ambulatorial de grande porte e de alta complexidade de assistência, pesquisa e ensino. Seus atendimentos integram o Sistema Único de Saúde - SUS. Inicialmente, tornou-se referência nacional por suas especialidades e pelo pioneirismo em lavanderia e cozinha industriais, bem como a inauguração da primeira unidade intensiva (UTI) do Estado da Bahia e a realização da primeira hemodiálise do Norte/Nordeste. Em 2003 houve a reestruturação dos Hospitais Universitários do Ministério da Saúde, e, em 2004, certificou-se como Hospital de ensino pelos Ministérios da Educação e Saúde. Em 2012 houve a adesão do Complexo HUPES à EBSEH, passando por uma transformação estrutural e organizacional. No ano de 2021 ocorreu a eleição do superintendente do hospital, o que impactou nas configurações do quadro de chefias e estruturação do organograma da Organização. No que se refere ao seu quadro funcional, teve como novos admitidos em torno de mil e quinhentos empregados públicos com formações voltadas para as áreas de saúde e administrativas, que atuam em diversas lotações que integram a estrutura do complexo hospitalar e ambulatorial (Fonte: EBSEH, 2017).

1.4 Os recursos humanos do hospital – HUPES

O quadro de pessoal possui empregados públicos, ingressos por concurso federal, norteados pela Consolidação das Leis de Trabalho - CLT. Apresentam

diversas qualificações profissionais, assim como atuam nas mais variadas especialidades da área de saúde. Desempenham, outrossim, papel de grande relevância social, agregando valor para a área de ensino, pesquisa e assistência. Ressalta-se, além disso, a luta diária desses profissionais pela saúde dos usuários do SUS que adentram o âmbito hospitalar, contribuindo para um atendimento humanizado e na construção de uma saúde pública/coletiva para a sociedade.

Em relação ao ambiente hospitalar, este passou por grande reestruturação no âmbito de políticas de gestão de pessoas e de contratação, ampliando, consideravelmente, o quadro de pessoal da organização. Em virtude dessas peculiaridades e considerando que um pequeno quantitativo de pessoal saiu da organização, optou-se por realizar a coleta com esses empregados que já participaram dos outros dois tempos da pesquisa (2015-2016).

2. PARTE I - MARCO TEÓRICO CONCEITUAL

O marco teórico discorre acerca do comprometimento organizacional. Em um primeiro momento serão abordadas as principais investigações sobre a conceituação do comprometimento, os principais fatores que promovem o vínculo e suas consequências para a Organização. Em seguida, apresenta-se a definição da propensão e a importância de se pesquisar este construto e a sua predição ao comprometimento. Posteriormente, ressalta-se as possíveis variáveis que interferem na permanência do trabalhador na organização. Por fim, as políticas e práticas de gestão de pessoas que influenciam no comprometimento organizacional do trabalhador.

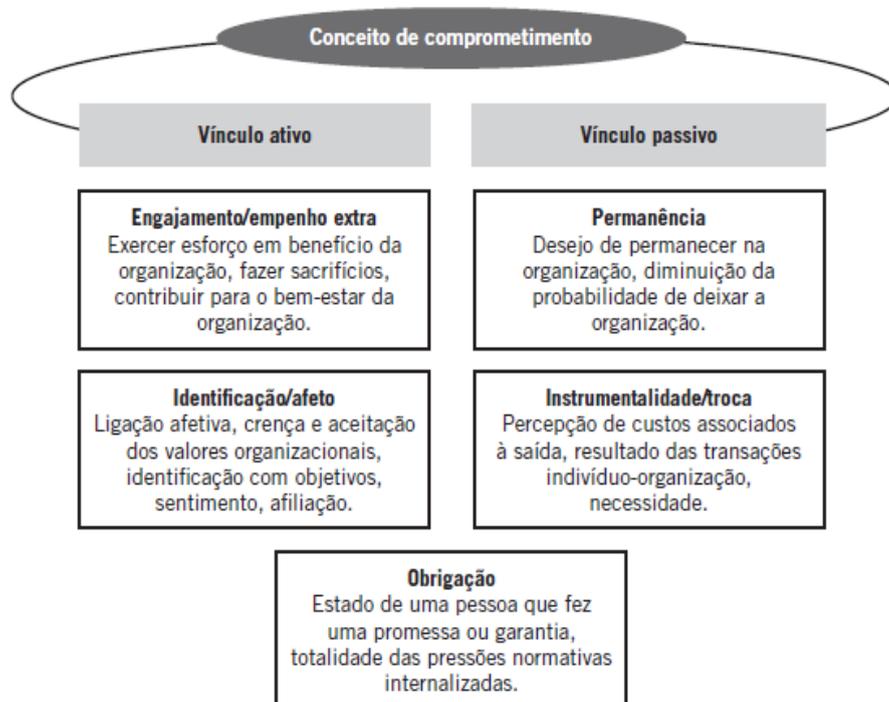
2.1 Comprometimento organizacional: breves considerações sobre este vínculo na organização

Na tentativa de conceituar o comprometimento, O'Reilly e Chatman (1986) trazem a definição que se traduz como apego psicológico do indivíduo em favor da organização, resultando na internalização ou adotando as suas perspectivas e características. Na mesma direção, teóricos como Klein, Molloy e Cooper (2009) consideram o comprometimento como um elo ou um vínculo entre o trabalhador a organização e não somente como uma atitude ou força (Borges & Mourão, 2013).

Outra perspectiva é o entendimento do comprometimento como um vínculo “ativo”, no qual é associado à ideia de engajamento e esforço extra do trabalhador, indicando a sua disposição para contribuir com a organização, expressando a sua ligação afetiva com esta. Diferente da ótica de se sentir pressionado a cumprir regras para se manter no emprego ou alcançar melhores projeções na Organização, visando ao status, assim seria a compreensão do vínculo “passivo” (Borges & Mourão, 2013).

Figura 4

Categorização das definições de comprometimento organizacional.



Fonte: Rodrigues & Bastos, 2010.

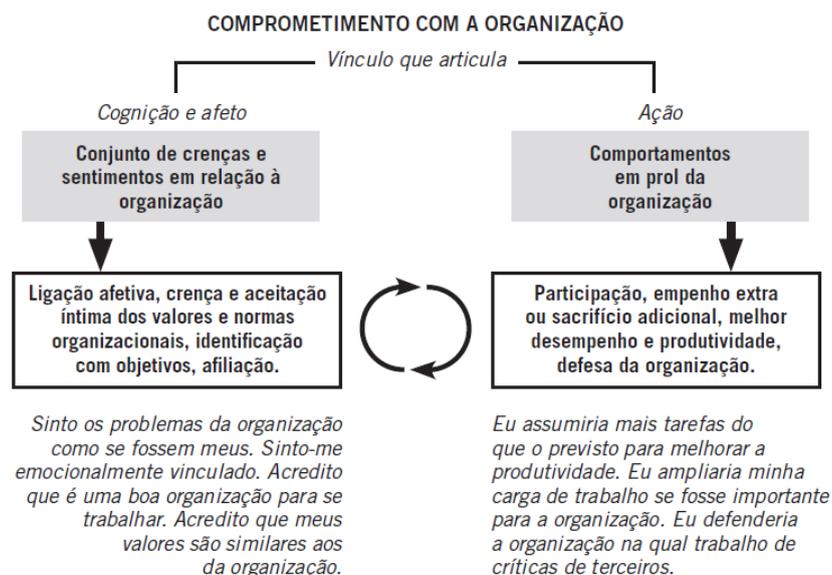
A diversidade de conceitos e modelos acabou ampliando a definição do comprometimento. Para se ter uma melhor delimitação, Osigweh (1989) orientou os pesquisadores, primeiramente, a definirem o que não é comprometimento para se obter uma definição mais precisa sobre esta temática. Para tanto, estudos nacionais caminham nesse sentido, propondo novos conceitos de elementos que faziam parte

do comprometimento, tais como: entrincheiramento organizacional (Rodrigues, 2009), o qual envolve o sentimento do trabalhador em ficar na organização por não perceber novas alternativas no mercado de trabalho, e consentimento organizacional (Silva, 2009), o qual demonstra a obediência de normas e regras oriundas dos seus superiores, havendo uma relação de subordinação (Borges & Mourão, 2013).

É imprescindível a discussão do que, de fato, é ser um trabalhador comprometido. Na literatura, até a década de 90, destaca-se a permanência como sendo sinal de trabalhador comprometido. Porém, não basta continuar na organização, mas faz-se necessário ocorrer uma contribuição ativa, esforço extra e empenho deste indivíduo, em que se demonstra ter comportamentos que beneficiam a organização de uma forma intencional. Segundo Moscon (2009), pesquisas identificam que os gestores conseguem diferenciar que trabalhador com vínculo instrumental ou de continuação não é comprometido, reforçando a ideia de ligação do comprometimento com vínculo afetivo. Na mesma direção, encontram-se estudos de Pinho (2009) que evidenciam que gestores diferenciam trabalhadores entrincheirados e obedientes dos comprometidos. Para tanto, o trabalhador necessita de envolvimento real e comportamentos em prol da organização (Borges & Mourão, 2013).

Figura 5

Síntese do conceito do comprometimento organizacional.



Fonte: Borges & Mourão, 2013.

Marcada pela diversidade de definições e modelos teóricos de referência, a pesquisa sobre o comprometimento organizacional vem tomando novos rumos (Bastos *et al.*, 2008). O foco maior começa a ser dado ao desempenho individual, que, segundo Medeiros (2003), é um dos consequentes mais pleiteados pelos estudos organizacionais. Essa discussão ganha respaldo em Solinger, Olffen e Roe (2008), que ensinam que empregados comprometidos podem deixar a empresa por várias razões, mesmo sendo comprometidos. Ou seja, a permanência ou não do trabalhador na organização pode ser explicada por muitas variáveis além do comprometimento. (Borges & Mourão, 2013).

Nessa direção, alguns estudos realizados no Brasil (Rodrigues, 2009; 2011; Silva, 2009; Rodrigues & Bastos, 2010; Silva & Bastos, 2010) contribuíram para melhor delimitar o conceito de comprometimento organizacional, propondo novos conceitos a partir de dimensões até então concebidas como parte desta percepção conceitual. O argumento central subjacente à proposta de mudança na forma como se estuda comprometimento é o de que o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1990; 1991) implicou uma ampliação indevida do construto de comprometimento, que passou a ser mais um modelo para explicar a permanência ou não na organização, não se aplicando, assim, a outros importantes produtos ou desempenhos esperados do trabalhador. (Borges & Mourão, 2013).

Com o advento dos construtos de Consentimento e Entrincheiramento, atitudes como a obediência ao patrão e a permanência por necessidade ou devido a cálculos dos investimentos passaram a figurar como sendo algo diferente do Comprometimento. Destarte, o comprometimento passa a representar somente um processo de identificação e envolvimento da pessoa com os objetivos e valores da organização. Essa caracterização é reforçada pelo sentimento de lealdade, pelo desejo de permanecer na empresa e trabalhar esforçando-se para atingir os objetivos organizacionais (Silva, 2009).

O comprometimento representa um liame afetivo, que não deve ser entendido como uma força que pressiona o indivíduo, mas, sim, um vínculo que o une à organização. Para Klein, Molly e Cooper (2009), o comprometimento é um vínculo psicológico que direciona o sujeito a uma ação, a qual é realizada de maneira proativa e arbitrada pelos indivíduos. Isto é, o comprometimento organizacional não está ligado

a comportamentos de acomodação em relação à organização, que revelem certa passividade do trabalhador.

Para a compreensão e gerenciamento do comprometimento é importante identificar quais são os fatores que promovem este vínculo e suas consequências para a organização. Diversos estudos retratam os preditores do comprometimento, destacando-se a propensão.

2.2 Propensão ao comprometimento

Existem múltiplos focos os quais o indivíduo pode desenvolver o vínculo do comprometimento, a saber: organização, carreira, grupos, chefia, sindicato, clientes, profissão, considerando que eles poderiam coexistir harmonicamente ou gerar uma relação conflituosa, porém o comprometimento vai operar da mesma forma independentemente do foco a qual está relacionado. Assim, as pesquisas sobre o comprometimento possuem duas direções: a primeira, evidenciando os focos do comprometimento e a segunda discriminando as naturezas deste vínculo, como por exemplo, afetivo, calculativo e normativo. Estes são denominados por teóricos como bases do comprometimento e são definidos como diferentes vínculos. (Pereira, 2019).

Compreende-se, em diversos estudos, que o comprometimento organizacional está atrelado a melhor desempenho, sentimento de bem-estar e baixo índice de absenteísmo do indivíduo. Portanto, destaca-se como objeto de estudo de muito interesse da área da psicologia organizacional (Bastos & Aguiar, 2015). Para além destas situações, o comprometimento representa papel relevante para ação coletiva, tendo como definição uma disposição composta por ações, sentimentos e afeto do indivíduo para com a organização. (Pereira, 2019).

Ao considerar que, antes do ingresso do indivíduo na organização existe uma inclinação do indivíduo a se comprometer, tem-se o estudo de Mowday *et al.* (1982) sendo o primeiro trabalho que considerou que os indivíduos já teriam esta predisposição (propensão) para se comprometer no trabalho. A partir daí, consideraram três etapas que são importantes para o desenvolvimento do comprometimento, a saber: a fase pré-emprego, a fase inicial e a fase intermediária/tardia de emprego. Acredita-se que o comprometimento se desenrola

com o passar do tempo e tem início após a entrada na organização, permanecendo ao longo do tempo (Balsan, 2017).

Em relação à definição de Propensão, Mowday *et al.* (1982) conceituaram-na como uma força antecedente, que faz o indivíduo a se comprometer. Fazem parte da força as características pessoais e experiências individuais que os empregados trazem para o ambiente de trabalho. Nessa mesma perspectiva, Pierce e Dunham (1987) definiram propensão ao comprometimento como características pessoais, expectativas sobre o novo emprego e circunstâncias presentes, com a decisão de trabalhar em uma determinada organização (Balsan, 2017).

Lee *et al.* (1992) conceituaram a propensão ao comprometimento como um conjunto de características pessoais, tais como autoeficácia, expectativas com a nova organização e fatores que levaram o indivíduo a escolher determinada organização em detrimento de outra e experiências prévias, as quais os indivíduos levam para a organização, possibilitando o comprometimento. Já Cohen (2007) definiu esta propensão ao comprometimento como uma atitude que se desenvolve antes da adesão do indivíduo com a organização, sendo esta determinante do comprometimento, o qual se desenvolverá com o tempo. Acrescentando ao conceito, Ruhle (2012) considera a propensão ao comprometimento uma atitude geral e estável da pessoa em se tornar comprometido no ambiente de trabalho (Balsan, 2017).

De acordo com Mowday *et al.* (1982), a importância de se estudar a propensão é a de que o comprometimento real não existe antes da entrada do indivíduo na Organização, portanto, não pode ser medido de forma precisa antes da entrada. Assim, o tempo torna-se um fator de extrema relevância, já que existe uma atitude prévia diante da organização, que será determinante ao vínculo que se estabelecerá (Balsan, 2017).

Para Balsan, Bastos e Costa (2017), propensão é uma atitude geral e estável em se tornar comprometido. Separa-se, portanto, do vínculo propriamente dito, o qual se concretiza após a entrada do indivíduo na organização. Segundo os autores, a intensão de pesquisar a temática se dá no fato de ser um conceito integrativo que reflete a possibilidade de desenvolver um determinado vínculo. Nota-se que alguns teóricos confundiram o conceito de propensão com os antecedentes do comprometimento, como sendo agregado de características pessoais. Já Cohen (2007) distinguiu a definição da propensão e seus antecedentes. Porém, ressaltava

que existia apenas um efeito inicial da propensão, a qual finalizava quando o indivíduo se vinculava a uma determinada organização (Balsan, 2017).

Segundo Balsan (2017), a intenção de se pesquisar a propensão ao comprometimento se deve ao fato de que, antes de o sujeito ingressar na organização, apresenta somente uma tendência, sendo que o vínculo propriamente dito se desenvolve após a entrada do indivíduo na empresa. Assim, para o autor, a propensão é um conceito integrativo que reflete a possibilidade de estabelecimento de um determinado vínculo, o que permitiria uma análise prévia da forma de vinculação futura do trabalhador.

Alguns autores, ao conceituarem a propensão ao Comprometimento (Pierce & Dunham, 1987; Lee *et al.*, 1992), confundiam-na com antecedentes do comprometimento, uma vez que consideravam a propensão ao comprometimento como sendo um agregado de diferentes características pessoais, impossibilitando a distinção entre os antecedentes indicados na teoria. Cohen (2007) avançou distinguindo claramente o conceito de propensão e seus antecedentes. Todavia, sua definição de propensão, em linha com os outros autores, teria apenas um efeito inicial que findava quando o indivíduo se ligava a uma determinada organização.

Como instituído por Ruhle (2012), para o comprometimento organizacional, a propensão, aqui, é um conceito em si mesmo, influenciado por uma série de fatores (ex.: características pessoais, expectativas e experiências prévias), que não cessa com um determinado evento, tal como: demissão, volume de negócios ou aposentadoria. Apesar disso, e de sua grande estabilidade, a propensão é um construto que pode mudar durante a vida do trabalhador.

Essa tendência a se comprometer afetará a adaptação do indivíduo à organização, bem como o seu desempenho no ambiente de trabalho. Por exemplo, menos esforços são necessários para socializar novos empregados que possuem o desejo de seguir na organização e estão abertos e receptivos aos valores organizacionais.

Um indivíduo com uma elevada propensão ao comprometimento pode gerar mais facilmente um forte comprometimento em comparação com indivíduos com uma baixa propensão ao comprometimento. Essa propensão, no entanto, não é a única determinante do nível de comprometimento. O comprometimento também dependerá dos seus antecedentes, tais como oportunidades de crescimento, sistema justo de

promoção (Borges-Andrade, 1994), Investimentos, Alternativas, Características Pessoais, Experiências de Trabalho (Meyer *et al.*, 2002), Características do Trabalho (Mathieu & Zajac, 1990), Competência Pessoal (Siqueira & Gomide Jr, 2004), Valores (Cohen, 2007) e Percepção de Suporte Organizacional (Siqueira & Gomide Jr., 2004; Cohen, 2007).

Por meio de tal mecanismo é possível um indivíduo ter uma alta propensão a um determinado vínculo e, mesmo assim, possuir um vínculo não tão forte. Da mesma forma, um indivíduo com uma personalidade negativa em termos de propensão ao comprometimento e apenas experiências negativas poderá desenvolver um forte comprometimento. Por outro lado, mesmo que a nova organização forneça suporte ou qualquer um dos antecedentes conhecidos do comprometimento, poderá acontecer um apego não tão forte por parte do trabalhador em decorrência de suas características pessoais ou experiências anteriores. (Borges & Mourão, 2013).

As consequências do comprometimento refletem em maior bem-estar no trabalho e benefícios para a organização, na medida em que reduz a saída dos profissionais e aumentam comportamentos desejáveis, mesmo compreendendo que existem diversas variáveis que explicam esses comportamentos aceitos na organização, tais como desempenho e produtividade, que têm relação direta com o vínculo de comprometimento. Uma outra questão a se destacar é a redução das taxas de rotatividade e intenção de sair da organização devido ao comprometimento organizacional (Borges & Mourão, 2013).

2.3 Permanência na organização

Diante de algumas conceituações do comprometimento organizacional e a definição do que é ser comprometido, ressalta-se, segundo Mowday, Steers e Porter (1979), que trabalhador comprometido é aquele que deseja estar na organização demonstrando identificação com os valores, sendo assim, uma forma de avaliar o comprometimento organizacional seria o desejo de permanecer, sendo um constituinte deste vínculo (Bastos e Menezes, 2010).

Estudo desenvolvido por Menezes 2006, visando a validação do construto da escala de intenções comportamentais de comprometimento organizacional, evidenciaram que as intenções de permanência não possuem forte correlação com o

comprometimento organizacional, sendo excluído do modelo fatorial e se tornando um construto a parte do conceito de comprometimento (Bastos e Menezes, 2010).

Uma das possíveis justificativas é que a relação entre comprometimento e o comportamento real de sair da organização é moderada por diversas variáveis de qualidade de vínculo, sociodemográficas, oportunidades de trabalho, entre outras. Nesta linha de raciocínio, têm-se as transformações do mundo do trabalho que geram instabilidade e podem reduzir o tempo de permanência na organização. Também, em uma perspectiva teórica, apresentar intenções comportamentais de comprometimento organizacional necessita que o indivíduo tenha uma postura proativa de trabalho, desempenho atribuições que vão além das suas atividades rotineiras (Bastos e Menezes, 2010).

Quando se trata da dimensão do comprometimento organizacional, o modelo de Steers e Mowday (1981) ressalta que o comprometimento afetivo, o qual requer uma identificação e envolvimento com a organização, é preditor das intenções de deixar a organização. A intenção de permanecer seria o consequente que possui correlação com este vínculo. (Bastos e Menezes, 2010).

Barbosa e Faria (2000) afirmam que permanecer não significa necessariamente comprometer-se, pois o indivíduo pode estar comprometido consigo mesmo, percebendo fatores que o beneficiam. Em contrapartida, é possível se sentir comprometido, mesmo não estando mais na organização, tendo como motivos para a sua saída situações externas ou variáveis organizacionais (questões familiares, aprovação em concurso, etc.). Portanto, com base nessas indagações, é possível observar que existem diversas variáveis que explicam o “ficar ou não ficar” na organização – e não somente o comprometimento. Sendo assim, a permanência não constitui o construto, mas um possível consequente do vínculo comprometimento (Balsan, 2017).

Entende-se, a partir disso, que o comprometimento não deve ser tratado como o diferenciador dos trabalhadores que ficam e aqueles que saem da organização. Além disso, é necessário haver uma diferença entre permanecer por vontade, a qual poderá ser consequência do comprometimento, e permanecer por necessidade, a qual deverá ser explicada com mais propriedade por outros vínculos organizacionais e não pelo comprometimento (Balsan, 2017).

Permanecer na organização já teve o significado de manutenção no trabalho devido a motivos pessoais ou profissionais, porém, atualmente, distinguem-se os fenômenos de permanência e comprometimento organizacional (Mathieu & Zajac, 1990; Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Klein, Molloy & Cooper, 2012; Menezes, 2006; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002; Rodrigues & Bastos, 2010; Solinger, Olffen & Roe, 2008; Bastos & Aguiar, 2015; Balsan, 2017).

Por um bom tempo, a permanência era uma preocupação dos estudiosos na área, a investigação do vínculo se dava a partir dos empregados que permaneciam e os que saíam da organização (Rodrigues *et al.* 2019). Hoje, já não é a preocupação central, pois a permanência contempla a ideia de contribuições ativas em vez de passivas (Rodrigues & Bastos, 2010), portanto, a permanência vem sendo tratada mais como uma possível consequência do comprometimento do que um constituinte do vínculo (Klein *et al.*, 2012; Rodrigues *et al.*, 2019).

Importante destacar que permanecer na organização decorre de diferentes motivações, estruturando-se em três bases, a saber: (1) base afetiva, quando o indivíduo permanece na organização porque quer; (2) base instrumental, quando o indivíduo permanece porque precisa; (3) base normativa, quando o indivíduo permanece devido a um senso de dívida moral (Menetti, Kubo & Oliva, 2015; Ceribeli & Ferreira, 2016). Agapito, Polizzi Filho e Siqueira (2015) ressaltam que o que impacta na permanência do indivíduo na organização é o relacionamento destes com seus superiores hierárquicos, colegas, o trabalho em si e a alternativa de crescimento profissional. Já Yirik e Babür (2014) acreditam que a percepção de qualidade de vida no trabalho contribui para a permanência dos indivíduos na organização.

Vasconcellos e Neiva, 2019 estudaram os efeitos das expectativas de futuro sob o comprometimento organizacional e a intenção de desligamento. Retratam que as expectativas de carreira na organização são preditoras do comprometimento organizacional afetivo, possuindo assim, uma relação positiva, diferentemente da intenção de desligamento, a qual existe uma relação negativa. Segundo os teóricos, as trocas sociais representam um processo de confiança, gratidão e interdependência entre os atores, no qual os benefícios que a organização proporciona faz com que o trabalhador se sinta na obrigação de retribuir para com a organização. Este ato de reciprocidade advém do anseio de reequilibrar a relação indivíduo e organização. Nesta perspectiva, favoráveis expectativas de carreira é vista como benefício da

organização favorecendo a vontade de retribuir do empregado, demonstrando, assim, alto comprometimento e baixa intenção de sair.

Rego, Cunha e Souto (2007) ressaltam que quando não há identificação do indivíduo com a organização acaba reduzindo a lealdade e aumentando a intenção de sair da organização. Em se tratando do comprometimento, este vínculo é preditor da intenção de sair, havendo uma correlação negativa entre eles. Quando o trabalho proporciona sentido de vida ao trabalhador, ocorre o desenvolvimento do comprometimento afetivo e conseqüentemente reduz a intenção de desligamento.

A intenção de saída demonstra o desejo do trabalhador em se desligar da organização, podendo apresentar comportamentos com baixo desempenho o que pode acarretar prejuízo para organização. Já que existe um investimento no indivíduo, os gestores possuem interesse em saber quais os motivos que levam a decisão de deixar a organização. Em algumas pesquisas é evidenciado que quanto mais o trabalhador for qualificado e deixar o trabalho haverá maior recursos financeiros e um tempo mais longo para fazer a substituição. Para tanto, o melhor seria manter o trabalhador que apresenta adaptação e já foi capacitado. (Vasconcellos & Neiva, 2019)

Percebe-se que a intenção de sair possui alguns precedentes, tais como: remuneração, relações interpessoais, baixo desempenho e até mesmo as situações externas ao emprego, como o desemprego, por exemplo. Estas informações trazem subsídios para a organização manter os trabalhadores, além de conseguir atingir os resultados da organização (Vasconcellos & Neiva, 2019).

2.4 Políticas e práticas de gestão de pessoas

Em se tratando das políticas e práticas de gestão de pessoas, faz-se mister identificar o que as organizações fazem para possibilitar que seu empregado seja comprometido. Há teóricos que enfatizam a ideia de que comprometimento se relaciona com as características organizacionais, tais como valores e cultura (Medeiros & Albuquerque, 2005), as quais podem facilitar a identificação e lealdade dos empregados para com a Organização. A possibilidade de crescimento e desenvolvimento de pessoal, sendo considerada com o suporte da organização, contribui para a permanência do empregado na organização. Apesar de não se ter um

vasto quantitativo de pesquisa na área, Meyer e Allen (1997) afirmam ter relações positivas entre o sistema de gestão de pessoas e comprometimento e desempenho dos empregados (Borges & Mourão, 2013).

Destacam-se, no presente estudo, alguns fatores que compõem as políticas de gestão de pessoas, tais como: recrutamento e seleção; envolvimento; treinamento, desenvolvimento e educação; condições de trabalho; avaliação de desempenho baseada em competências; e remuneração e recompensas, baseado no modelo de Demo *et al.* (2011). Primeiramente, destaca-se o Recrutamento e Seleção que retrata construções teóricas e práticas da Organização na busca de candidatos para posterior seleção, articulando as características, interesses e competências pessoais com o perfil do cargo e valores da Organização (Demo *et al.*, 2017).

Meyer e Allen (1997), no que tange ao recrutamento e seleção, destacam que as organizações que passam informações confiáveis para seus candidatos terão maior probabilidade de, futuramente, desenvolver o vínculo do comprometimento. É uma oportunidade de expor o respeito e transparência para com as pessoas, além de divulgar uma imagem positiva da organização. Outrossim, processos seletivos rigorosos, com as devidas recompensas para aqueles que forem selecionados, possibilitam a percepção de competência pessoal, favorecendo a desenvolvimento do comprometimento organizacional (Borges & Mourão, 2013).

Ademais, vale ressaltar que as pessoas começam a trabalhar com alguma atitude relacionada a Organização, impactando no processo de construção e desenvolvimento do seu vínculo no decorrer do tempo. Sendo assim, atitudes preliminares que são definidas como propensão ao comprometimento são influenciadas por características e valores pessoais, crenças e expectativas anteriores (Cohen, 2007). Desse modo, a influência se dá na medida em que afeta a percepção do indivíduo em relação às primeiras experiências no trabalho. Portanto, as formas de vivenciar essas experiências interferem no processo do comprometimento organizacional, indicando que não somente o perfil técnico precisa ser considerado, mas também as características disposicionais, além de acompanhar suas experiências após o ingresso na organização (Borges & Mourão, 2013).

No que se refere ao fator Envolvimento, tem-se este como uma proposta que cria um vínculo afetivo dos colaboradores com a Organização, a qual possibilita seu bem-estar no que tange ao reconhecimento, relacionamento, participação e

comunicação (Demo *et al.*, 2011). Sabe-se, portanto, que as práticas de envolvimento transmitem esforços da Organização, refletindo em bom relacionamento entre o indivíduo e o seu trabalho (Demo, Oliveira & Paschoal, 2018).

Considerando o Treinamento, Desenvolvimento e Educação, tem-se que estes se constituem como construções teóricas e práticas para estimular a aprendizagem contínua e produção de conhecimento, além de adquirir novas competências (Demo *et al.*, 2011). Seus resultados são favoráveis para o desenvolvimento do comprometimento devido à percepção de que as habilidades existentes podem ser valorizadas e novas habilidades adquiridas, gerando sentimento de competência e autovalorização do empregado. Também sinaliza como um investimento no futuro da carreira do empregado, possibilitando a percepção de reciprocidade da organização para com o empregado, aspecto relevante para comportamentos de comprometimento. Tais comportamentos geram, outrossim, mais motivação e envolvimento para os programas de TD&E (Borges & Mourão, 2013).

Já as Condições de Trabalho oferecidas pela Organização promovem aos colaboradores boas condições de trabalho por meio de benefícios, saúde, segurança e tecnologia (Demo *et al.*, 2011). Além disso, encontra-se outro fator, o de Avaliação de desempenho e competências, no intuito de avaliar este desempenho e competência para embasar as decisões da Organização sobre promoções, planejamento de carreiras e desenvolvimento (Demo *et al.*, 2011).

Os processos de desempenho e promoção retratam a importância tanto no desenvolvimento quanto na manutenção do comprometimento, já que sinalizam a qualidade da contribuição do empregado para com a organização. É importante que cada critério da avaliação seja bem definido, explícito e constante, bem como a prática de feedback, necessária para identificar as necessidades que precisam ser aperfeiçoadas. Porém, sabe-se que o feedback não deve ocorrer somente após as avaliações de desempenho, devido ao contexto de tensão existente nesses momentos. Um outro aspecto a considerar é que a estrutura organizacional precisa ser mais dinâmica, proporcionando maiores oportunidades ao desenvolvimento profissional nas práticas de promoção (Borges & Mourão, 2013).

Segundo Demo *et al.* (2011), a remuneração e recompensas são incentivos que retribuem o desempenho e competências dos colaboradores. Vale destacar que quanto mais os benefícios e políticas de remuneração representarem suporte

organizacional, como por exemplo, os benefícios voltados à família, maior chance de ter um impacto positivo no comprometimento organizacional. Porém, não se pode ter uma prática isolada das demais da área de gestão de pessoas para que se desenvolva um vínculo de comprometimento afetivo (Borges & Mourão, 2013). As políticas e práticas de gestão de pessoas definidas por Demo *et al.*, 2012, estão representadas no quadro 1, abaixo:

Quadro 1

Fatores de políticas e práticas de gestão de pessoas.

POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS	DEFINIÇÃO
Recrutamento e Seleção	Proposta articulada da organização com construções teóricas e práticas, para procurar colaboradores, buscando harmonizar valores, interesses, expectativas e competências das pessoas com características e demandas do cargo e da organização.
Envolvimento	Proposta articulada da organização com construções teóricas e práticas, para criar um vínculo afetivo com seus colaboradores, contribuindo para seu bem-estar, em termos de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação.
Treinamento e Desenvolvimento	Proposta articulada da organização com construções teóricas e práticas, para prover aos seus colaboradores aquisição sistemática de competências e estimular contínua aprendizagem e produção do conhecimento.
Condições de trabalho	Proposta articulada da organização com construções teóricas e práticas, para prover aos seus colaboradores, boas condições de trabalho em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia.
Avaliação de desempenho e competências	Proposta articulada da organização com construções teóricas e práticas, para avaliar o desempenho e as competências dos seus colaboradores, subsidiando as decisões sobre promoções, planejamento de carreira e desenvolvimento.
Remuneração e Recompensas	Proposta articulada da organização com construções teóricas e práticas, para recompensar o desempenho e as competências dos colaboradores em termos de remuneração e incentivos.

Fonte: Adaptado de Demo, 2014.

Diante do que foi exposto, não se pode compreender o comprometimento organizacional de forma isolada de diversos fatores que compõem a Organização, em destaque as políticas e práticas de gestão de pessoas. Arthur (1994) demonstra formas estratégicas da área de recursos humanos, denominadas como sistemas de gestão, voltadas para o controle e para o comprometimento. A primeira enfatiza recompensas em resultados, redução de custos trabalhistas, eficiência baseada nas normas e regras da organização. A outra estratégia visa a comportamentos desejáveis com base em uma vinculação psicológica afetiva e provenientes dos objetivos dos empregados e da organização. Pesquisas afirmam que organizações com sistema de comprometimento refletem maior produtividade e baixo índice de rotatividade em relação ao sistema de controle (Borges & Mourão, 2013).

Nessa linha de raciocínio, acredita-se que, do comprometimento, advêm diversas consequências que reforçam a importância deste vínculo tanto para o indivíduo quanto para a Organização, devido à frequência de comportamentos produtivos e desejáveis, tais como: desempenho no trabalho, produtividade, redução de rotatividade e da intenção em sair e falta ao trabalho. Nessa perspectiva, percebe-se que, tradicionalmente, as políticas de retenção voltam-se para salários e benefícios. Porém, faz-se necessário intervir a longo prazo para que a permanência não seja instrumental, mas, sim, através de uma permanência ativa e coerente com os comportamentos desejáveis (Bastos *et al.*, 2013).

Importante destacar que a propensão não é a única determinante do comprometimento, pois este também dependerá dos seus antecedentes, a saber: oportunidades de crescimento, sistema justo de promoção (Borges-Andrade, 1994), investimentos, alternativas, características pessoais, experiências de trabalho (Meyer *et al.*, 2002), características do trabalho (Mathieu & Zajac, 1990), competência pessoal (Siqueira & Gomide Jr., 2004), valores (Cohen, 2007) e percepção de suporte organizacional (Balsan, 2017).

Destaca-se, portanto, que a propensão ao comprometimento, sozinha, não determina a força do comprometimento atual, nem a permanência. Sendo assim, uma alta propensão em um ambiente com condições favoráveis resultará em um forte vínculo e em uma longa permanência (Balsan, 2017). Baseado nos referenciais teóricos expostos e buscando evidências para atingir os objetivos da atual pesquisa, adentra-se para os aspectos metodológicos em uma perspectiva quantitativa.

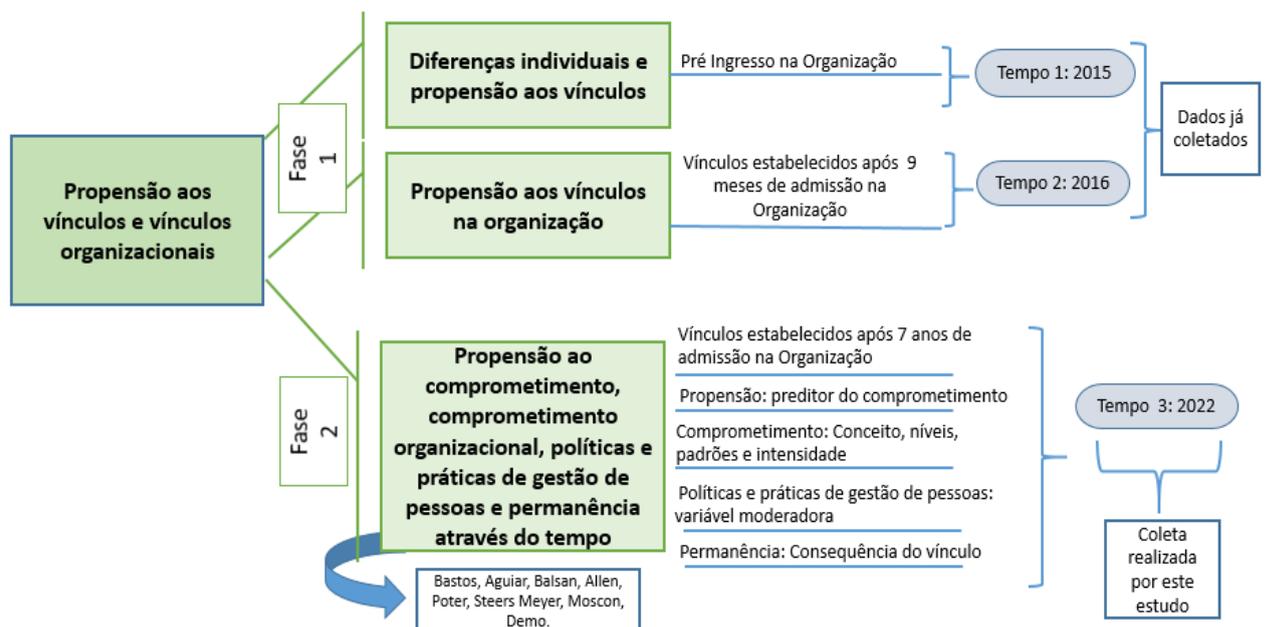
3. PARTE II - ASPECTOS TEÓRICOS METODOLÓGICOS

3.1 Método

Neste capítulo são apresentados os aspectos metodológicos que serviram de base para o desenvolvimento da pesquisa a fim de se atingir os objetivos propostos. Realizou-se um estudo longitudinal, causal e de natureza quantitativa. Estudos longitudinais analisam como uma ou mais variáveis evoluem ao longo do tempo, bem como captam as mudanças em suas relações no decorrer do período analisado. Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2014), utiliza-se da coleta de dados em diferentes momentos, fazendo inferências sobre a evolução do problema ou fenômeno de pesquisa, suas causas e seus efeitos. Os desenhos longitudinais são classificados em três tipos, a saber: desenhos de tendências, desenhos de análise evolutiva em grupo (coorte) e desenhos de painel. Este último foi adotado como desenho da presente pesquisa, a qual evidencia coleção de dados populacionais, subpopulação ou grupo que se mantém nos mesmos indivíduos. (Sampieri, Collado & Lucio, 2014). Para o desenvolvimento da pesquisa, resumidamente, têm-se duas fases, conforme ilustrado na Figura 6, abaixo apresentada.

Figura 6

Desenvolvimento da pesquisa



Fonte: Elaboração própria.

A pesquisa causal permite identificar as possíveis causas que cercam determinados problemas, sendo apropriada para detalhar determinados fenômenos. E mais: permite o alcance de resultados conclusivos. Para Selltiz (1987), a pesquisa causal leva ao seguinte desfecho: “Isto causou aquilo”. Em relação aos estudos quantitativos, possibilitam a generalização dos resultados, bem como a sua comparação com estudos similares (Sampieri, Collado & Lucio, 2014).

A fase 1, composta por duas coletas já realizadas, produziu um banco de dados construído em 2015-2016. A primeira coleta dessa fase correu antes da entrada dos indivíduos na organização, momento no qual foi aplicado um questionário que objetivou recuperar a origem social, contexto familiar, sexo, idade e formação acadêmica dos indivíduos, além de verificar a propensão dos indivíduos ao comprometimento. Foi utilizada a escala de Propensão ao Comprometimento Organizacional (EPCO), constituída por 07 itens ($\alpha=0,83$).

Essa escala foi criada por Balsan (2017), alicerçado no trabalho de Pinho (2009), que definiu alguns indicadores para os vínculos com base na teoria da área e na percepção do que os empregados e empregadores entendiam como sendo o Comprometimento.

A segunda coleta, compreendida na fase 1, ocorreu nove meses após a entrada do indivíduo na organização. Nesse momento foi aplicada a escala de Comprometimento Organizacional, desenvolvida por Bastos e Aguiar (2015). A medida retoma a conceituação unidimensional que está na origem do conceito, eliminando a redundância e diferenciando o comprometimento de outros vínculos que podem ter impactos distintos sobre o desempenho do trabalho e da organização.

A fase 2 (7 anos após), composta por uma nova coleta de dados, foi realizada com os mesmos indivíduos participantes em 2015-2016. Como instrumento de pesquisa utilizou-se a Escala de Comprometimento Organizacional, formada por doze (12) itens, desenvolvida por Bastos e Aguiar (2015), e a Escala de Políticas de Recursos Humanos (EPPRH), desenvolvida e validada por Demo *et al.* (2012); também foram coletados dados funcionais relacionados à situação do empregado dentro da organização. Além disso, durante a segunda fase realizou-se um levantamento documental para identificar os motivos de desligamento dos trabalhadores que saíram da Organização.

Durante o levantamento documental foi analisado o formulário de entrevista de desligamento, o qual identificou os empregados que saíram da organização, possibilitando, assim, compreender as motivações da saída. Foi analisado o formulário de entrevista de desligamento, elaborado pela EBSEH Sede/ Brasília e executado pelas filiais (Hospitais Universitários Federais). O preenchimento compõe uma etapa do desligamento da organização, a qual revela os registros dos empregados a respeito dos seus motivos para deixar a organização. Destaca-se a não obrigatoriedade do preenchimento do formulário.

3.2 Instrumentos de coleta dos dados da fase 2

Nesta etapa de coleta de dados, os dados foram coletados a partir de um questionário (ver Apêndice A) e por meio de um levantamento documental (Apêndice B).

O questionário foi aplicado no formato on-line, com a utilização da ferramenta *Survey Monkey*, enviado aos participantes por e-mail institucional, contendo informações básicas sobre a pesquisa, além do termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE), possibilitando a livre participação e a garantia do anonimato dos dados.

Quadro 2

Fases da pesquisa: retorno dos questionários

FASE 1						FASE 2		
Primeira Coleta (tempo 1)			Segunda Coleta (tempo 2)			Terceira Coleta (tempo 3)		
A*	B*	Retorno	A	B	Retorno	A	B	Retorno
354	353	99,72 %	352	154	43,75%	326	91	28%

Legenda:

A: Questionários aplicados

B: Questionários recebidos e válidos

Tempo 1: coleta realizada pré-ingresso na organização, ocorrida no ano de 2015.

Tempo 2: coleta realizada 9 meses após ingresso na organização, ocorrida no ano de 2016.

Tempo 3: coleta realizada 7 anos após ingresso na organização, ocorrida no ano de 2022.

Fonte: Elaboração própria.

No Quadro 2 são apresentadas informações sobre o retorno dos questionários durante todas as coletas deste estudo longitudinal.

Observou-se que na fase 1 da pesquisa, nas duas coletas realizadas (T1 e T2), houve um bom quantitativo de questionários respondidos e válidos, 99,72% e 43,75% respectivamente. Porém, na fase 2 (T3), a coleta realizada após sete anos de ingresso na organização apresentou um decréscimo de quantitativo ficando em torno de 28% de questionários respondidos e válidos, correspondendo a 91 participantes. Segue, abaixo, características do instrumento utilizado na fase 2.

O questionário foi estruturado em três partes: 1) Escala de Comprometimento Organizacional; 2) Escala de Políticas de Recursos Humanos; e 3) Dados de identificação e ocupação.

- Parte 1 - Escala de Comprometimento, composta por doze (12) itens, desenvolvida por Bastos e Aguiar (2015). Optou-se por essa escala por ser precisa, ressaltando a natureza afetiva do vínculo. Alguns itens, por exemplo, são: “Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da Organização onde trabalho”; “Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar”. Observa-se que essa escala foi utilizada no T2 (2016) e no T3 (2022), no intuito de avaliar a variável do comprometimento;
- Parte 2 - Escala de Políticas de Recursos Humanos (EPPRH), desenvolvida e validada por Demo *et al.* (2012). É uma medida composta por 40 itens, divididos em seis fatores, a saber: Recrutamento e Seleção; Envolvimento; Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E); Condições de trabalho; Avaliação de desempenho e competências; Remuneração e Recompensas. Essa escala foi utilizada no T2 (2016) e no T3 (2022), visando identificar a avaliação das políticas de gestão de pessoa;
- Parte 3 - Dados de identificação e ocupação visa captar elementos como: cargo ocupado, se o indivíduo recebeu progressão no cargo, se o indivíduo é sindicalizado e se é atuante nas lutas trabalhistas.

As escalas utilizadas foram previamente validadas no Brasil. Na mensuração dos itens de medição, utilizou-se uma escala do tipo *Likert*, de cinco pontos, em que a atribuição do número 1 representa “Discordo totalmente”, e o número 5, “Concordo Totalmente”.

A confiabilidade das escalas foi verificada por meio do Coeficiente *alpha de Cronbach*, cujos indicadores de confiabilidade estão dispostos no quadro 3, juntamente com os parâmetros estabelecidos por Hair, Babin, Money e Samouel (2009).

Quadro 3

Confiabilidade das escalas

ESCALAS	ALPHA CRONBACH	CONFIABILIDADE	ITENS
Comprometimento	0,931	Excelente	12
Propensão ao comprometimento	0,853	Muito Bom	5
Percepção sobre políticas e práticas de Gestão de Pessoas	0,955	Excelente	40
Recrutamento	0,853	Muito bom	6
Envolvimento	0,951	Excelente	12
Treinamento e Desenvolvimento	0,906	Excelente	6
Condições de trabalho	0,760	Bom	6
Avaliação de Desempenho e Competências	0,853	Muito bom	5
Avaliação de Recompensa	0,769	Bom	5

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

Nota-se que os coeficientes de *alpha de Cronbach* aqui obtidos confirmam boa consistência e confiabilidade das escalas, já que os alfas se encontram acima de 0,7.

Em se tratando dos desligados, a EBSERH-Sede elaborou um documento para realizar os registros de desligamento dos empregados que decidiram não continuar trabalhando na Organização. Este documento foi enviado para os hospitais universitários filiais da EBSERH no intuito de trazer informações que possam subsidiar ações de melhorias para a Empresa Pública. Vale ressaltar que a ficha contém aspectos importantes, a saber: razões para desligamento, avaliação sobre políticas e práticas de gestão de pessoas, pontos fortes e fracos da Organização. Porém, a

entrevista de desligamento não é um processo obrigatório, sendo que nem todos os empregados desligados são submetidos a ela. Infelizmente, a não obrigatoriedade impede a obtenção dos reais motivos da não permanência, impactando nas possíveis mudanças estratégicas e estruturais de aspectos organizacionais.

Para tanto, em relação àqueles empregados que não registraram sua percepção foram utilizados registros encontrados no sistema da Unidade de Administração de Pessoal ligada à área de Gestão de Pessoas da Organização, que contém apenas a razão para não permanecer no trabalho, não contendo outros itens citados na ficha de desligamento.

Abaixo, pode-se verificar o detalhamento dos itens da ficha de desligamento:

- Identificação profissional, tais como: Setor de atuação, data de admissão, data de demissão, dentre outros;
- Razões que influenciaram o desligamento: Passou em outro concurso, insatisfação com o regulamento da empresa, ambiente de trabalho, etc.;
- Fatores de avaliação sobre as políticas de gestão de pessoas, a saber: Plano de cargos e salários, avaliação de desempenho, oportunidade de desenvolvimento de carreira, relacionamento interpessoal, dentre outros.

3.3 Aspectos Éticos

A pesquisa na área de Psicologia organizacional e do Trabalho apoia-se fortemente no levantamento de opiniões, percepções e atitudes dos trabalhadores. Expressar tais opiniões e percepções é uma decisão pessoal, de modo que a participação na pesquisa não é obrigatória, o que se consubstancia no aceite que o participante deve dar no termo de consentimento. De qualquer forma, as organizações desenvolvem programas para que os seus trabalhadores possam ter voz e expressar diretamente seus pontos de vista, condição para mudança em aspectos que geram insatisfação no trabalho. Nesse sentido, trabalha-se com o princípio de que expressar suas opiniões e percepções é algo desejável em quaisquer ambientes de trabalho, mas que essa é uma decisão implicada no modelo de gestão da organização. No entanto, não é função da pesquisa e do pesquisador levar posições individuais para a gestão da organização. Sendo assim, o risco que envolve a perda da

confidencialidade dos dados coletados não existe pelo fato de o banco de dados não estar disponível para a organização, sendo que apenas a pesquisadora e seu orientador têm acesso a ele.

Foi aplicado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (APÊNDICE C) contendo instruções sobre o questionário, anonimato, participação voluntária e as informações da pesquisa. Também foram seguidas as diretrizes das resoluções de n. 466/2012 e n. 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, envolvendo pesquisas com seres humanos. Nesse sentido, o projeto foi encaminhado e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do Hospital Universitário Professor Edgard Santos, no dia 11 de abril de 2022, sob o CAAE (Certificado de Apresentação de Apreciação Ética) de número 56791322.8.0000.0049.

Aos participantes foram assegurados anonimato e privacidade, resguardando-lhes o direito de desistir a qualquer momento, inclusive de não responderem ao questionário, se assim o desejassem.

3.4 Amostra

A amostra total deste estudo foi composta por 91 indivíduos que participaram das três coletas realizadas: Tempo 1, realizada em 2015; Tempo 2, realizada em 2016; e tempo 3, realizada em 2022. Ressalta-se o grande esforço necessário por parte do pesquisador para a realização desta pesquisa. Babbie (2005) lembra que a sofisticação do modelo temporal aqui adotado, o qual envolve mais de uma coleta de dados, ao longo do tempo, com a mesma amostra de respondentes, leva a um esgotamento decorrente do fato de algumas pessoas entrevistadas, no primeiro momento, não quererem participar das coletas subsequentes.

A amostra foi composta por empregados públicos da área de saúde que trabalham no Hospital Universitário Professor Edgard Santos (HUPES). Em sua maioria, são indivíduos do sexo feminino (71,4%), apresentando média de idade de 40 anos, com amplitude de 27 a 51 anos. Com relação ao estado civil, têm-se 45% dos indivíduos como solteiros; muitos têm religião (69,2), com predominância católica (34%). A grande maioria (58,2%) possui especialização, sendo que aproximadamente 57,1% são da área de atuação de assistência. Os empregados apresentam aproximadamente sete anos de tempo de serviço, correspondendo aos que

permaneceram na Organização até a coleta realizada na fase 2 deste estudo (realizada em 2022).

Quadro 4

Caracterização da amostra

CARACTERÍSTICAS T1 (2015) -Fase 1		CARACTERÍSTICAS T3 (2022) -Fase 2	
TOTAL (N=353)		TOTAL (N=91)	
SEXO (%)		SEXO (%)	
Masculino	28,3	Masculino	28,6
Feminino	71,7	Feminino	71,4
IDADE MÉDIA (anos)	≅33 anos	IDADE MÉDIA (anos)	≅40
AMPLITUDE DA IDADE (ANOS)	20– 56	AMPLITUDE DA IDADE (ANOS)	27-51
ESCOLARIDADE (%)		ESCOLARIDADE (%)	
Ensino Médio	28,1	Ensino Médio	6,5
Graduação	22,4	Graduação	16,4
Especialização	33,8	Especialização	58,2
EMPREGO (%)		Mestrado	13,1
Não é o primeiro	95,2	Doutorado	5,4
ESTADO CIVIL (%)		ESTADO CIVIL (%)	
Casado	35,1	Casado (a)	45
Solteiro	44,6	Solteiro (a)	33
		Separado (a)	2,1
		Divorciado (a)	5,4

RELIGIÃO (%)		RELIGIÃO (%)	
Possui	83,2	Sim	69,2
		Não	30,7
EMPREGO E NÍVEL DE FORMAÇÃO (%)		PRINCIPAIS ATRIBUIÇÕES DO CARGO	
Compatível	89,8	Atividades Administrativas	25,2
		Atividades Assistenciais	57,1

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

Ao comparar as características da amostra nas duas fases (T1 e T3), observa-se que continuou prevalecendo o sexo feminino como participante da pesquisa, além disso, houve um aumento significativo de nível de escolaridade, compreendendo-se mestrado e doutorado, e também, no quantitativo de indivíduos que se casaram no decorrer do tempo.

3.5 Análise de dados

Os dados obtidos através dos questionários foram analisados através dos softwares “Windows Excel” e “SPSS”, versão 22. Inicialmente, foram realizadas análises descritivas e exploratórias para investigar a exatidão da entrada dos dados; a distribuição dos casos omissos; o tamanho e a descrição da amostra; os casos extremos e a distribuição das variáveis. Posteriormente, foi utilizado o indicador de consistência interna *Alpha de Cronbach*, com o propósito de verificar a confiabilidade dos construtos teóricos utilizados no questionário.

Foram realizadas análises descritivas (mínimo, máximo e desvio-padrão), bem como comparativos de média. Ademais, foram realizadas análises de correlação (Coeficiente de *Spearman*) e regressão linear (*stepwise*) entre as variáveis dependentes e as variáveis independentes do estudo. Apesar de conceitualmente distintas, sabe-se que a regressão e a correlação estão relacionadas. Em se tratando do coeficiente de correlação, ele mede a intensidade da associação linear entre duas variáveis aleatórias; já a regressão tenta estimar ou prever o valor médio de uma

variável aleatória com base nos valores fixados de outras variáveis (Gujarati, 2011). Isso quer dizer que a regressão mostra como as variáveis estão relacionadas (causa-efeito) a partir de uma variável dependente supostamente estatística, aleatória ou estocástica. E a correlação mostra a força dessa relação (Hair *et al.*, 2009; Gujarati, 2011; Balsan, 2017).

Foram testados diversos modelos de regressão a fim de verificar o quanto cada variável explicava o comprometimento organizacional ao longo do tempo. O procedimento adotado para seleção dos preditores é chamado análise de regressão *stepwise*, na qual a seleção da sequência de entrada dos preditores na equação é feita estatisticamente de forma automática pelo próprio *software* estatístico, e tem sido largamente usado pelos desenvolvedores de modelos de previsão estatística. A partir da inserção das variáveis nos modelos de regressão, o próprio software seleciona quais variáveis mais influenciam o conjunto de saída. Dessa forma, para verificar os determinantes do comprometimento ao longo do tempo, os preditores candidatos a fazerem parte do modelo foram: Propensão ao Comprometimento, Gestão de pessoas e seus fatores: Recrutamento e Seleção; Envolvimento; Treinamento e Desenvolvimento; Condições de trabalho; Avaliação de Desempenho e Competência; e Avaliação de Remuneração e Recompensa.

3.6 Levantamento documental

Para a análise dos dados foram extraídas as informações do sistema de pessoal e das fichas de desligamento dos vinte e seis (26) empregados que saíram da Organização, transferidas para a planilha de Excel, no intuito de obter maior organização e categorização dos dados, contendo cargo do empregado, data de admissão e desligamento e motivos do desligamento. Posteriormente, foram feitas análises de cada motivo de desligamento registrado e o agrupamento dos motivos semelhantes, atentando para a palavra com maior significado para a análise, estabelecendo, assim, as categorias. Foram estabelecidos percentuais baseados no quantitativo de registros semelhantes e/ou que se pôde agrupar.

As categorias contribuem para organizar, separar ou unir, classificar e validar os registros dos instrumentos utilizados na coleta de dados. Ressalta-se, segundo Gomes (2004), que a palavra categoria é um conceito que engloba aspectos comuns

ou que se relacionem entre si, apresentando a ideia de classe ou série. Abaixo, as categorias estabelecidas e o percentual de registros correspondentes:

Quadro 5

Categorias dos motivos de desligamento

CONCEITOS COM ASPECTOS COMUNS	MOTIVOS DE DESLIGAMENTO	QUANTITATIVO (%)
CATEGORIA 1	Rescisão a pedido do empregado devido a interesses pessoais	62
CATEGORIA 2	Aprovação em outro concurso público	15
CATEGORIA 3	Insatisfação das atividades desenvolvidas, justa causa pelo empregador, mudança de moradia	15
CATEGORIA 4	Mudança para a iniciativa privada	8

Fonte: elaboração própria.

A análise qualitativa traz contribuições fundamentais e agrega nesta pesquisa quantitativa, tendo em vista seu caráter investigativo, descritivo, com ênfase nos significados dos registros realizados. Esta ação foi importante na compreensão daqueles empregados com alto nível de comprometimento e com alta propensão a se comprometer e que, mesmo assim, saíram da Organização.

A seguir, serão apresentados os resultados encontrados na pesquisa, os quais estão estruturados em partes para facilitar o entendimento de cada construto estudado e também contém discussão a respeito de cada dado.

4. PARTE III – RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo são apresentados os resultados, os quais estão estruturados em quatro partes: na primeira parte são expostos os resultados estatísticos descritivos para sumarização e compreensão dos aspectos mais importantes do conjunto de características observadas.

Na segunda parte são apresentadas as correlações entre os construtos, possibilitando verificar o grau de relação entre as variáveis. Isto é, o quanto que uma alteração de valores em uma variável provoca alteração de valores na outra variável.

Na terceira parte encontram-se os resultados da predição da propensão ao comprometimento sobre a vinculação futura estabelecida, bem como a influência das políticas e práticas e políticas de gestão de pessoas sobre o comprometimento. Tal relacionamento, com a inclusão das políticas e práticas e políticas de gestão de pessoas, permitiram uma melhor compreensão sobre o mecanismo propensão/comprometimento. E, por fim, no quarto e último segmento, o efeito do comprometimento organizacional sobre o desligamento dos empregados que saíram da instituição. Esta análise, por meio das razões do desligamento, possibilitou a compreensão de aspectos que interferem na permanência dos empregados, para além do comprometimento organizacional.

4.1. Caracterizando a propensão ao vínculo, o comprometimento e as políticas e práticas de gestão de pessoas

De início são destacadas as análises descritivas das variáveis medidas ao longo do tempo: em 2015 (antes do ingresso do indivíduo na organização), em 2016 (nove meses após o ingresso do indivíduo na organização) e 2022 (sete anos após o ingresso na organização). Para facilitar o entendimento, a coleta realizada nove meses após o ingresso do indivíduo na organização foi denominada de “curto prazo”, e a realizada em 2022, “longo prazo”. Sendo assim, será possível comparar as medições realizadas nos curto e longo prazos.

No quadro 6, a seguir, apresentam-se as estatísticas descritivas da coleta de dados realizadas antes do ingresso do indivíduo na organização, em 2016 (curto prazo) e 2022 (longo prazo):

Quadro 6

Estatísticas descritivas

VARIÁVEIS	MÍNIMO	MÁXIMO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
<i>Propensão ao comprometimento (antes do ingresso do indivíduo na organização)</i>	4,21	5,00	4,21	0,04
<i>Comprometimento (curto prazo)</i>	1,42	5,00	3,501	0,815
<i>Comprometimento (longo prazo)</i>	1,00	4,75	3,109	0,872
	T = 2,735; p=0,008			
<i>Percepção sobre Políticas e práticas de Gestão de Pessoas (curto prazo)</i>	2,03	4,06	3,18	0,5119
<i>Percepção sobre Políticas e práticas de Gestão de Pessoas (longo prazo)</i>	1,03	4,75	2,943	0,707
	T = 1,331; p=0,195			
<i>Recrutamento e Seleção (curto prazo)</i>	2,50	5,00	4,019	0,675
<i>Recrutamento e Seleção (longo prazo)</i>	1,00	5,00	3,518	1,052
	T = 1,199; p=2,42			
<i>Envolvimento (curto prazo)</i>	1,17	5,00	3,16	0,919
<i>Envolvimento (longo prazo)</i>	1,00	4,67	2,718	0,921
	T = 2,024; p=0,054			
<i>Treinamento e Desenvolvimento (curto prazo)</i>	1,00	4,83	3,121	0,998
<i>Treinamento e Desenvolvimento (longo prazo)</i>	1,00	5,00	3,093	0,866
	T = 0,345; p=0,733			
<i>Condições de trabalho (curto prazo)</i>	1,67	4,00	2,70	0,650
<i>Condições de trabalho (longo prazo)</i>	1,00	4,17	2,479	0,675
	T = 0,925; p=0,364			
<i>Avaliação de Desempenho e Competência (curto prazo)</i>	1,60	5,00	3,576	0,871
<i>Avaliação de Desempenho e Competência (longo prazo)</i>	1,00	5,00	3,437	0,934
	T = 0,72; p=0,943			

Avaliação de Remuneração e Recompensa (curto prazo)	1,00	3,80	2,853	0,669
Avaliação de Remuneração e Recompensa (longo prazo)	1,00	5,00	2,602	0,8673
	T = 1,377; p=0,181			

Legenda: Sig; p<0,05.

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

Observa-se, na tabela acima, que os novos trabalhadores apresentavam uma alta propensão a se comprometer (média igual a 4,21). O Comprometimento inicial desenvolvido pelos empregados foi alto (3,501). Pesquisas demonstram que índices mais elevados de comprometimento organizacional podem estar associados a bons resultados e desempenhos nas organizações, de acordo com Pinho (2009). Ainda em consonância com essa ideia, de acordo com Rodrigues (2011), vínculos de Comprometimento alto normalmente estão associados a bons desempenhos (Santos, 2019).

Os fatores associados às Políticas e práticas de Gestão de Pessoas retrataram médias moderadas para as dimensões de: Treinamento e Desenvolvimento (3,121); Condições de Trabalho (2,70); Avaliação de Recompensa (2,815); Percepção sobre Política de Gestão de Pessoas (3,18). Já Recrutamento e Seleção (4,019) e Avaliação de Desempenho e Competência (3,576) tiveram médias altas. A dimensão da Percepção de Políticas e práticas de Gestão de Pessoas com maior pontuação foi de Recrutamento e Seleção, enquanto que a menor foi a Avaliação de Recompensas.

O subitem Recrutamento e Seleção da Percepção das Políticas e práticas de Gestão de Pessoas, conforme Demo *et al.* (2011), integra o conjunto de políticas e práticas que busca procurar, estimular e encorajar pessoas a serem candidatos ao cargo e depois selecioná-los. Busca-se, portanto, harmonizar interesses e expectativas da pessoa com a organização. Pesquisas evidenciaram médias altas em Recrutamento e Seleção no item que observa o processo seletivo como imparcial e realizado por pessoas habilitadas para esta função, também na preocupação da Organização em divulgar as informações necessárias para os seus candidatos, ratificando os resultados encontrados neste estudo (Santos, 2019).

Segundo Oliveira e Pinho (2018), a baixa pontuação desta dimensão, Avaliação de Recompensas, pode estar condicionada à legislação nacional, já que a

remuneração é um valor fixo, não podendo ser alterado na carteira de trabalho, somente através de negociações em acordos coletivos. Também é possível o entendimento de que, independentemente do resultado apresentado à Organização, não ocorrerá alteração na remuneração, impactando na dedicação dos empregados para melhorar os resultados (Santos, 2019).

As recompensas encontram-se ligadas ao desempenho demonstrado na execução de tarefas e ocasiona sentimento de reciprocidade dos trabalhadores, ocorrendo esforços mútuos para atingir os objetivos da Organização, possibilitando a promoção e influência no comprometimento afetivo (McElroy, 2001; Morrow, 2011; Costa, 2021).

Em relação a longo prazo, o Comprometimento desenvolvido pelos empregados foi considerado moderado (3,109). Os fatores associados às Políticas de Gestão de Pessoas retrataram médias moderadas para as dimensões de: Treinamento e Desenvolvimento (3,092); Condições de Trabalho (2,479); Avaliação de Recompensa (2,673); e a Percepção sobre Política de Gestão de Pessoas (2,943). Já Recrutamento e Seleção (3,519) e Avaliação de Desempenho e Competência (3,439) ressaltaram médias altas. A dimensão da Percepção de Política e Práticas de Gestão de Pessoas com maior pontuação foi de Recrutamento e Seleção, enquanto que a menor foi Condições de Trabalho.

O subitem Condições de Trabalho compreende as políticas e práticas que visam prover aos colaboradores boas condições de trabalho em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia (Demo *et al.*, 2011). Pesquisas demonstraram média alta no construto relacionado ao fornecimento de benefícios básicos aos empregados, indo de encontro aos dados da presente pesquisa. Já em relação à saúde e qualidade de vida, corrobora com os dados atuais do estudo, já que apresentaram baixos índices (Santos, 2019).

Ao comparar as médias obtidas nos curto e longo prazos, nota-se que tanto o comprometimento como a percepção sobre as políticas e práticas de gestão de pessoas diminuíram. Sendo o teste t significativo para o comprometimento organizacional ($T = 2,735$; $p=0,008$), permitindo generalizar o resultado para a população de que, em média, com o passar do tempo, dentro da organização estudada, vai havendo uma redução do comprometimento organizacional dos indivíduos com a organização.

Considerando que as organizações não são estáticas e passam por processos de mudanças, Beck e Wilson (2001) ratificam a importância do contexto para o desenvolvimento do comprometimento. Constataram, em um estudo desenvolvido com policiais da Austrália, dados sobre a diminuição do comprometimento afetivo que é influenciada por situações organizacionais de extrema relevância, assim, o comprometimento apresentou uma constante redução com o aumento do tempo de trabalho (1º ao 9º e do 15º aos 19º anos), corroborando os achados da atual pesquisa. Os estudiosos ressaltam, outrossim, a importância de se levar em conta o contexto dos considerados fenômenos organizacionais, ocorrendo uma interdependência entre as situações contextuais e o comprometimento (Costa, 2011).

Na mesma direção, encontra-se o estudo longitudinal de ingressantes em uma organização pública que destacou resultados que sugerem a diminuição do comprometimento já nos primeiros anos de trabalho devido ao processo de adaptação. O comprometimento mostrou-se como um processo dinâmico que inicialmente é influenciado pela disposição individual, características pessoais e que, com o passar do tempo, ocorre esta trajetória, sendo afetada pela experiência de trabalho após a sua entrada na Organização (Maia, 2014).

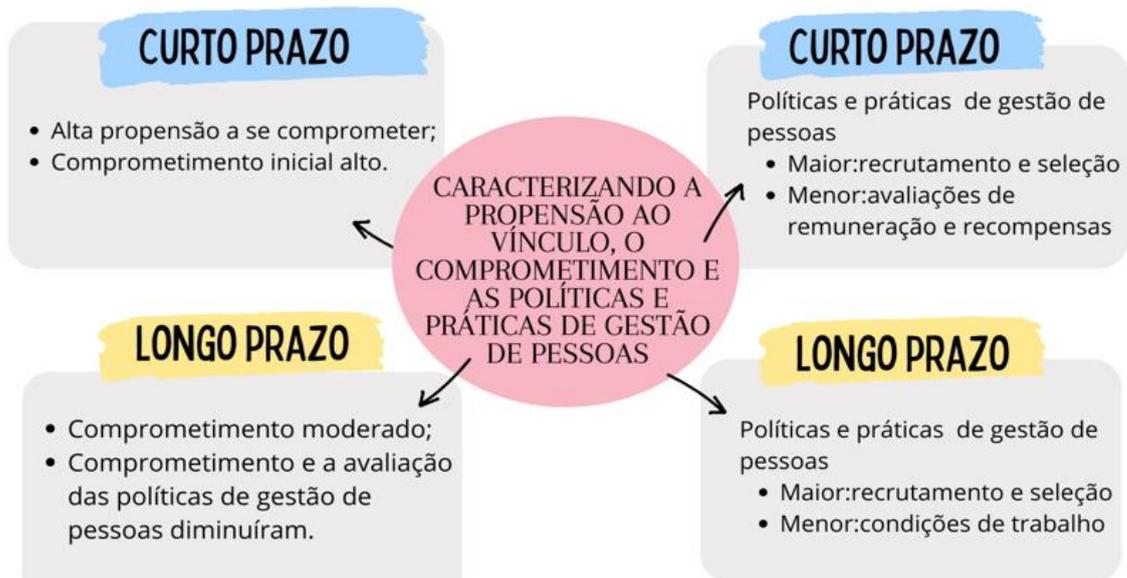
De encontro, Cordeiro (2014) afirma que docentes que possuem de 06 a 15 anos de tempo de serviço/antiguidade tendem a ter comprometimento afetivo superior na Organização. Já os docentes com menos tempo de serviço revelam níveis de comprometimento instrumental superior com a Organização (Cordeiro, 2014).

Acrescenta-se, também, segundo pesquisa de Dantas (2020), que o tempo de trabalho é um indicador do comprometimento, na medida em que, quanto mais antigo e maior tempo de serviço no trabalho, maior a tendência de desenvolver o comprometimento de base afetiva. Do mesmo modo, revela que, quanto mais tempo de trabalho, menor é a intenção de sair da empresa (Dantas, 2020).

A importância de se manter altos índices de comprometimento, ao longo do tempo, deve-se ao fato de que, segundo Rodrigues (2011), maiores níveis de comprometimento estão associados a bons desempenhos. Para a autora, os perfis com maior comprometimento são, em geral, os que mais se associam a comportamentos desejáveis em termos de produtividade e de bom desempenho nas organizações. Abaixo, figura contendo a síntese dos resultados apresentados:

Figura 7

Síntese dos resultados: Caracterizando a propensão ao vínculo, o comprometimento e as políticas e práticas de gestão de pessoas.



Fonte: elaboração própria.

4.2. As associações entre os construtos analisados

Na Tabela 1 apresentam-se as correlações entre a propensão ao comprometimento medida antes do ingresso do indivíduo na organização e o comprometimento de curto prazo (medido nove meses após o ingresso do indivíduo na organização) e o comprometimento organizacional em longo prazo (medido sete anos após o ingresso do indivíduo na organização).

Tabela 1

Correlações entre os construtos

Construto	Propensão ao Comprometimento
Comprometimento (medido após 9 meses)	0,457**
Comprometimento (medido após 7 anos)	0,097

Legenda:

** . Sig < 0.01

* . Sig < 0.05

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

Ao analisar os dados constantes na Tabela 1, verifica-se que o comprometimento medido após 9 meses apresenta correlação positiva e significativa com a propensão. Ou seja, quanto maior a propensão ao vínculo medido antes do ingresso do indivíduo na organização, maior será o vínculo dentro de um curto prazo. Seguindo a convenção sugerida por Cohen (1969) e adotada por Mathieu e Zajac (1990), consideram-se as seguintes faixas: 0 – 0,20, baixa correlação, entre 0,21 e 0,40, média, e acima de 0,40 como alta. Assim, pode-se concluir que a correlação apresentada é alta. Tal correlação, segundo Gouveia, Santos e Milfont (2009), é explicada por psicólogos como um resultado satisfatório, visto que as variáveis possuem um cunho cognitivo.

Ao comparar as correlações aqui obtidas com os resultados da metanálise de Mathieu e Zajac (1990), referência no campo de pesquisa, verifica-se que a propensão ao comprometimento em um curto prazo apresenta correlação bem superior do que as apresentadas entre os antecedentes de comprometimento e o vínculo propriamente dito. Especificamente, a propensão ao comprometimento em um curto prazo demonstrou somente estar menos correlacionada do que a satisfação com o trabalho, variável essa que não pode ser medida antes do ingresso do indivíduo na organização e se constitui em um correlato e não antecedente.

Mais recentemente, Bastos, Rodrigues e Moscon (2013) verificaram as correlações entre os vínculos e seus antecedentes, e nenhuma das variáveis testadas neste estudo apresentou poder preditivo maior do que a Propensão dentro do curto prazo. Apesar desse resultado animador, a propensão medida antes do ingresso do indivíduo não apresentou significância estatística com o comprometimento de longo prazo dentro da organização (medido após 7 anos).

Na sequência são apresentadas as correlações dos construtos de Comprometimento e os subitens da Avaliação das Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas em um curto prazo.

Tabela 2

Correlação entre os constructos coletados – curto prazo

	Recrutamento e Seleção	Envolvimento	Treinamento e Desenvolvimento	Condições de trabalho	Avaliação de Desempenho e Competência	Avaliação de Remuneração e Recompensa	Percepção sobre Políticas e práticas de Gestão de Pessoas
Comprometimento curto prazo	0,262**	0,621**	0,512**	0,486**	0,399**	0,442**	0,631**

Legenda:

A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

Percebe-se que, num curto prazo, todos os fatores de gestão de pessoas se mostraram significativamente correlacionados com o Comprometimento. Existe baixa correlação entre o Comprometimento e o construto de Recrutamento e Seleção. Uma Correlação moderada para o item Avaliação de Desempenho e Competência é alta para os demais fatores, incluindo a Gestão de pessoas como um todo. Estudos demonstram que existe uma correlação positiva entre o comprometimento afetivo e comportamentos desejáveis para com a Organização. Além disso, destaca-se na atual pesquisa que o comprometimento é afetado pelos fatores de gestão de pessoas (Marinho, 2011).

Considerando o Comprometimento a longo prazo (T3), existem correlações altas com as seguintes dimensões: Percepção de Política de Gestão de Pessoas (0,590); Envolvimento (0,601); Treinamento e Desenvolvimento (0,465) e Avaliação de Desempenho e Competência (0,437). Já nas correlações moderadas encontram-se: Recrutamento e Seleção (0,301); Condições de Trabalho (0,383); Avaliação de Recompensa (0,395). A seguir, ilustrou-se na tabela 3 e figura 8, respectivamente, a correlação entre os construtos e a associação entre os mesmos como síntese dos resultados.

Tabela 3

Correlação entre os construtos – longo prazo

	Comprometimento longo prazo	Percepção sobre políticas e práticas de Gestão de Pessoas	Propensão ao comprometimento	Recrutamento e Seleção
Comprometimento	1,000	0,590**	0,097	0,301**
Percepção sobre políticas e práticas de Gestão de Pessoas	0,590**	1,000	0,161	0,611**
Recrutamento e Seleção	0,301**	0,611**	-0,075	1,000
Envolvimento	0,601**	0,920**	0,175	0,432**
Treinamento e Desenvolvimento	0,465**	0,729**	0,145	0,446**
Condições de trabalho	0,384**	0,688**	0,186	0,190
Avaliação de Desempenho e Competência	0,437**	0,666**	0,110	0,386**
Avaliação de Remuneração e Recompensa	0,395**	0,564**	0,215	0,114

Legenda:

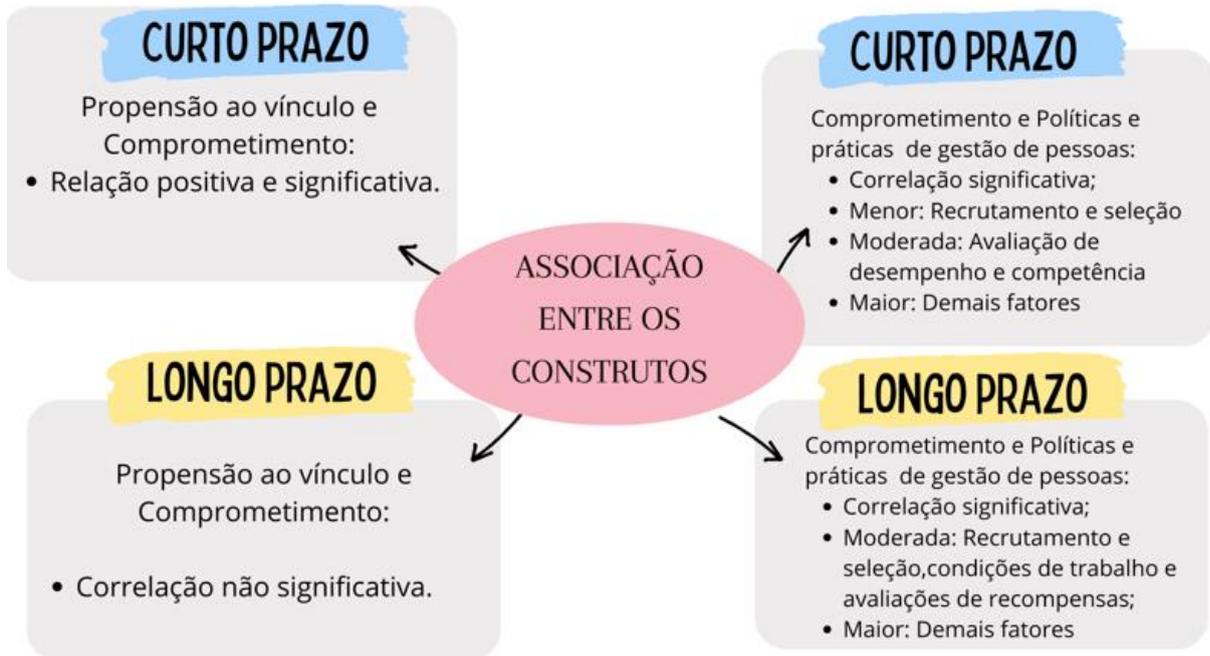
A correlação é significativa no nível 0,01.

A correlação é significativa no nível 0,05.

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

Figura 8

Síntese dos resultados: As associações entre os construtos.



Fonte: elaboração própria.

4.3 Impacto da propensão ao comprometimento sobre o vínculo e o papel das políticas e práticas de gestão de pessoas

Na sequência, buscando verificar a relação (causa-efeito) da propensão ao comprometimento sobre o vínculo propriamente dito, optou-se pela condução de análise de regressão. Foram testados diversos modelos incluindo como variáveis independentes os fatores de construto de Gestão de Pessoas, o próprio construto de Gestão de Pessoas e Comprometimento Organizacional. Todas essas variáveis foram medidas no curto (nove meses após o ingresso do indivíduo na organização) e longo prazo (sete anos após o ingresso na organização). Para definição das variáveis que permaneceriam no modelo foi utilizada a regressão *stepwise*, que é uma ferramenta automática que permite a identificação de um subconjunto útil e adequado de preditores.

Os valores da estatística F das regressões apresentadas foram significativos a 1%, o que leva à rejeição da nulidade dos coeficientes do parâmetro da variável independente, demonstrando ser improvável que os resultados tenham sido obtidos por erro amostral.

Para verificar a independência dos resíduos das regressões foi realizado o Teste *Durbin Watson* que, segundo Pestana e Gageiro (2014), precisa atender ao pressuposto da covariância nula. Para os modelos propostos foi atendido o pressuposto da inexistência de autocorrelação dos resíduos que, segundo Gujarati (2011), ao nível de 1% de significância, devem apresentar valores pertencentes ao intervalo de 1,63 a 2,37. Para testar a normalidade do modelo, realizou-se o teste de *Kolmogorov-Smirnov* (KS), sob a hipótese nula de que a distribuição da série testada é normal. Os valores de TOL e VIF ($VIF < 10$ e $TOL > 0.1$) foram adequados, não indicando problemas de multicolinearidade (HAIR *et al.*, 2009).

Os resultados do primeiro modelo de regressão testado tendo como variável dependente o comprometimento medido após 9 meses do ingresso e após 7 anos, constam na Tabela 4.

Tabela 4

Regressão: como a propensão explica o comprometimento nos dois momentos de tempo.

Regressão: como a propensão ao vínculo o explica em um curto prazo	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Comprometimento			
Constante	1,695	0,369	
Propensão ao Comprometimento	0,505	0,085	0,429*
Regressão: como a propensão ao vínculo o explica a longo prazo	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Comprometimento			
Constante	2,21	0,78	
Propensão ao Comprometimento	0,217	0,186	0,129

Nota: $R^2 = 0,184$ para o Comprometimento, $\Delta R^2 = 0,05$ (curto prazo)

Nota: $R^2 = 0,017$ para o Comprometimento, $\Delta R^2 = 0,16$ (longo prazo)

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

Esse modelo foi testado para que fosse possível perceber como a propensão, sozinha, atua sobre o estabelecimento futuro do vínculo. Como se pode observar nos

dados da Tabela 5, o $R^2 = 0,184$ indica que a propensão ao comprometimento é responsável por 18,4% da variância do comprometimento medido após 9 meses do ingresso do indivíduo na organização, indicando a existência de outras variáveis, atuando na vinculação futura. Como a variação do $\Delta R^2 = 0,05$, isso explica que se o modelo fosse derivado da população e não da amostra, ele explicaria aproximadamente 0,5% menos da variância da saída.

Com base nas variâncias explicadas, tanto a propensão quanto os vínculos se constituem em atitudes influenciadas por uma gama de diferentes antecedentes. Mesmo assim, ao comparar os resultados, verifica-se que o percentual de variação apresentado foi muito bom, uma vez que, para obter resultados parecidos ou superiores, Aguiar *et al.* (2014) incluíram um número bem superior de variáveis já previamente apontadas como importantes preditoras dos vínculos organizacionais, o que conseqüentemente assegurou uma boa parte de sua variância. No entanto, é importante considerar que as variáveis utilizadas no estudo citado são variáveis que pertencem diretamente ao contexto organizacional, enquanto que a propensão se caracteriza como uma tendência medida antes do ingresso do indivíduo na organização.

Os coeficientes foram significativos com um $\beta = 0,429$ ($p < 0,001$). Os coeficientes de regressão encontrados no estudo permitem a constatação de que altos níveis de propensão a determinado vínculo contribuem para a intensificação desse vínculo.

O Modelo de Regressão, em termos de variáveis estandardizadas, prevê que para cada aumento de uma unidade da propensão ao comprometimento haverá uma adição de 0,429 no Comprometimento organizacional de curto prazo. Ao considerar uma escala do tipo *Likert* de 5 pontos como unidade de medida, tem-se uma variação bastante relevante por unidade acrescida.

Em relação à regressão para verificar o poder preditivo da propensão no longo prazo (comprometimento medido após 7 anos), percebeu-se, como na correlação, que os coeficientes não foram significativos com um $\beta = 0,217$. Dessa forma, a propensão não consegue prever o comprometimento num longo prazo, como o de sete anos, por exemplo.

Em seguida, visando compreender o papel das políticas de gestão de pessoas, tomou-se o comprometimento futuro (medido após nove meses do ingresso na

organização) como variável dependente e a avaliação dos trabalhadores em relação às Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas, como variável independente, a qual foi significativa ($\beta = 0,627$; $p < 0,05$).

O modelo explica 39% do comprometimento futuro, sendo que para cada unidade aumentada nas Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas há um aumento de 0,627 unidades no Comprometimento Organizacional futuro.

Assim, feita a análise de resíduos, verificou-se que, do ponto de vista estatístico, o modelo final não apresenta viés.

Os resultados da regressão encontram-se na tabela representada abaixo.

Tabela 05

Regressão: como as políticas e práticas de gestão de pessoas explicam o comprometimento futuro em um curto prazo e longo prazo.

<i>Como as políticas e práticas de gestão de pessoas explicam o comprometimento futuro em um curto prazo</i>	<i>B</i>	<i>SE B</i>	<i>β</i>
	1,482	0,191	
Constante			
Políticas e práticas de Gestão de Pessoas	0,685	0,057	0,627
<i>Como as políticas e práticas de gestão de pessoas explicam o comprometimento futuro em um longo prazo</i>	<i>B</i>	<i>SE B</i>	<i>β</i>
	0,951	0,320	
Constante			
Políticas e práticas de Gestão de Pessoas	0,733	0,106	0,595*

Nota $R^2 = 0,394$; $\hat{p} < 0,05$

Nota $R^2 = 0,354$; $\hat{p} < 0,05$

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

As políticas e práticas de Gestão de Pessoas se mostraram um importante preditor em relação ao Comprometimento desenvolvido pelos trabalhadores em um longo prazo. A percepção das políticas de gestão de pessoas produz um aumento de 0,595 pontos no Comprometimento de longo prazo para cada unidade que tem aumentado.

Na sequência, a Tabela 6 apresenta a regressão em que foram inseridos como variáveis independentes os fatores que compõem o Construto Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: Recrutamento e Seleção; Envolvimento; Treinamento e Desenvolvimento; Condições de Trabalho; Avaliação de Desempenho e Competências; e Remuneração e Recompensas. Verifica-se que num curto prazo somente o fator Envolvimento tem poder preditivo sobre o comprometimento futuro. O Envolvimento engloba construções teóricas e políticas e práticas, para criar um vínculo afetivo com seus colaboradores, contribuindo para seu bem-estar, em termos de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação.

Segundo Demo *et al.* (2015) indicaram, as políticas e práticas de envolvimento, em diversos estudos, são analisadas sendo constituintes da atitude do funcionário e não como um subitem das Políticas de Gestão de Pessoas, variável destacada no percorrer deste estudo (Jesus, 2016). Neste, nota-se a relevância da dimensão Envolvimento, a qual apresenta efeitos significativos sobre variáveis, tais como: comprometimento, bem-estar e satisfação no trabalho (Demo *et al.*, 2013; Horta, Demo & Roure., 2012). Portanto, esta dimensão prevê várias atitudes, comportamentos ou resultados, como o comprometimento organizacional (Demo *et al.*, 2018).

Já no longo prazo, o comprometimento pode ser explicado pelas variáveis Envolvimento e Remuneração e Recompensas, a qual não tinha poder preditivo sobre o comprometimento de curto prazo. Isso demonstra que, com o passar do tempo, o trabalhador começa a querer ter seu desempenho e suas competências mais valorizados em termos de remuneração e incentivos. Os modelos reforçam a ideia de que a boa relação indivíduo-local de trabalho proporciona um maior esforço e empenho dos trabalhadores em relação à organização. Trabalhadores que percebem que a empresa possui boas práticas de gestão de pessoas tendem a ser mais comprometidos, em especial, a prática relacionada ao “Envolvimento” tem papel fundamental, como pode ser visto na Tabela 6:

Tabela 6

Regressão: como envolvimento explica o comprometimento futuro em um curto prazo e longo prazo.

Como Envolvimento explica o Comprometimento futuro em um curto prazo	B	SE B	β
Constante	2,656	0,316	
Envolvimento	0,314	0,111	0,356*
Como Envolvimento e Remuneração e Recompensas explicam o Comprometimento futuro em um longo prazo	B	SE B	β
Constante	1,455	0,255	
Envolvimento	0,435	0,098	0,457*
Remuneração e Recompensas	0,179	0,079	0,232*

Nota $R^2 = 0,126$; * $p < 0,05$

Nota $R^2 = 0,368$; * $p < 0,05$

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

Demo *et al.* (2013) avaliaram a relação existente entre as políticas e práticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho baseado nos dados encontrados na percepção dos trabalhadores de uma livraria. Encontraram, portanto, que os principais preditores do comprometimento organizacional são as dimensões de envolvimento e recompensas, sendo a que melhor prediz o comprometimento na perspectiva afetiva é a dimensão envolvimento, ratificando o encontrado neste estudo (Jesus, 2016).

Os resultados apresentados na pesquisa de Rowe e Lima (2019) evidenciaram que apenas as dimensões envolvimento e treinamento impactaram no comprometimento organizacional dos participantes. Na direção contrária a este estudo, os dados não mostraram influência na dimensão recompensa. Porém, estudos de Ribeiro (2008) e Grohmann, Cunha e Silinske (2013) ressaltam, respectivamente, que a influência da percepção de uma justa remuneração no comprometimento corrobora os dados elencados no presente estudo (Rowe & Lima, 2019).

Por fim, como o grande anseio do estudo era verificar a predição da propensão medida antes do ingresso do indivíduo na organização sobre o comprometimento, considerando o efeito da percepção das políticas e práticas de gestão de pessoas, foram rodados dois modelos, um para o curto prazo e outro para o longo prazo, no qual foram inseridos como variáveis independentes todos os fatores do construto de gestão de pessoas e a propensão ao comprometimento; e como variável dependente, o comprometimento organizacional no curto e longo prazos.

Tabela 7

Regressão: como a propensão ao comprometimento e políticas e práticas de gestão de pessoas explicam o comprometimento em um curto prazo.

	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Comprometimento			
Constante	1,695	0,369	
Propensão ao Comprometimento	0,505	0,085	0,429*

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

A Tabela 7 apresenta a regressão linear do modelo rodado com a variável dependente Comprometimento em um curto prazo e as variáveis independentes: Recrutamento e Seleção; Envolvimento; Treinamento e Desenvolvimento; Condições de trabalho; Avaliação de Desempenho e Competência; Avaliação de Remuneração e Recompensa; Percepção sobre Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas e Propensão ao comprometimento.

Como se observa nos dados, as variáveis Recrutamento e Seleção, Envolvimento, Treinamento e Desenvolvimento, Condições de trabalho Avaliação de Desempenho e Competência, Avaliação de Remuneração e Recompensa, e Percepção sobre Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas foram excluídas do modelo, permanecendo somente como variável explicativa do comprometimento num curto prazo a Propensão ao Comprometimento. Para o modelo, o $R^2 = 0,184$ significa que a propensão ao comprometimento é responsável por 18,4% da variância do comprometimento medido após 9 meses do ingresso do indivíduo na organização.

Com base nas variâncias explicadas, o comprometimento se constitui em atitude influenciada por uma gama de diferentes antecedentes. Mesmo assim, ao comparar os resultados, verifica-se que o percentual de variação apresentado foi muito bom, uma vez que, para obter resultados parecidos ou superiores, Aguiar *et al.* (2014) incluíram um número bem superior de variáveis já previamente apontadas como importantes preditoras dos vínculos organizacionais, o que, conseqüentemente, assegurou uma boa parte de sua variância. No entanto, é importante considerar que as variáveis utilizadas neste estudo são variáveis que pertencem diretamente ao contexto organizacional, enquanto que a propensão se caracteriza como uma tendência medida antes do ingresso do indivíduo na organização. Aqui, ao acrescentar a variável propensão, a variável Gestão de Pessoas, bem como seus fatores, não permaneceu no modelo em uma execução de regressão do tipo *stepwise*. Ou seja, no curto prazo, a propensão ao comprometimento se mostra o grande preditor de comprometimento, melhor do que as práticas de Gestão de Pessoas. A despeito de tal resultado, ao se analisar a capacidade preditiva da propensão ao comprometimento sobre o comprometimento futuro em um longo prazo (medido após 7 anos do ingresso na organização), a propensão ao comprometimento não se mostrou estatisticamente significativa.

No longo prazo, os resultados sugerem que as práticas de gestão são variáveis com poder preditivo melhor do que a propensão a se comprometer, como demonstrado no modelo abaixo (Tabela 8).

Tabela 8

Regressão: como a propensão ao comprometimento e as políticas e práticas de gestão de pessoas explicam o comprometimento em um longo prazo

	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Comprometimento	1,455	0,255	
Envolvimento	0,435	0,098	0,457*
Remuneração e Recompensas	0,179	0,079	0,232*

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

Como se observa nos dados da Tabela 8, as variáveis Recrutamento e Seleção, Condições de Trabalho, Avaliação de Desempenho e Competência e Percepção sobre Políticas e práticas de Gestão de Pessoas foram excluídas do modelo, permanecendo somente como variável explicativa do comprometimento num curto prazo os fatores de Gestão de pessoas: Envolvimento e Remuneração e Recompensas. Esse modelo sugere que, em um longo prazo, mesmo havendo uma tendência prévia a se comprometer, as práticas e políticas de gestão de pessoas, mais especificamente o Envolvimento e a Avaliação da remuneração e recompensas, serão os determinantes do comprometimento.

Figura 9

Síntese dos resultados: Impacto da propensão ao comprometimento sobre o vínculo e o papel das políticas e práticas de gestão de pessoas



Fonte: Elaboração própria.

Dando sequência ao estudo são apresentados os resultados obtidos a partir do instrumento de entrevista de desligamento, aplicado com os trabalhadores que se desligaram da organização.

4.4 Efeito da propensão ao comprometimento organizacional sobre os trabalhadores que se desligaram do emprego

Nesta etapa da pesquisa, foram extraídas informações a respeito dos empregados participantes da primeira fase (2015/2016), em específico os motivos para deixar a organização.

Dados foram extraídos da ficha de desligamento e do sistema de pessoal da Unidade de Administração de Pessoal, organizados em planilha, compondo o levantamento documental, no qual utiliza-se de informações primárias. Destaca-se a não obrigatoriedade do preenchimento da ficha de desligamento, que contém item sobre razões as quais influenciaram o desligamento, tais como: passou em outro concurso, insatisfação com o regulamento da empresa, ambiente de trabalho, etc. Além desta ação, foram utilizados dados sobre propensão ao comprometimento coletados na primeira fase da pesquisa para a identificação do nível da propensão e entendimento dos motivos da saída da Organização. Sabe-se que a finalidade da análise documental é esclarecer a especificidade e o campo de ação da análise do conteúdo, contendo a possibilidade técnica de análise categorial e/ou temática, ou seja, representar o conteúdo de um documento a fim de facilitar a sua consulta e referência. (Bardin, 2009).

A pergunta presente na ficha de desligamento destaca as razões que influenciaram saída do empregado da empresa EBSEH. Para tanto, foi identificado que 26 (vinte e seis) participantes não trabalham mais na Organização por diversos motivos. Dentre os motivos evidenciados, destaca-se que para permanecer na Organização não necessariamente significa comprometer-se, pois na medida em que percebem fatores que lhe beneficiam, optam pelo benefício próprio. Em contrapartida, é possível se sentir comprometido, mesmo não estando mais na organização tendo como motivo para a sua saída, situações externas ou variáveis organizacionais, tais como questões familiares, aprovação em concurso, dentre diversos outros (Barbosa & Faria, 2000).

Em se tratando dos empregados públicos desligados, metade é do sexo feminino e metade masculino. 54% destes, atuavam na área administrativa do hospital, sendo que, em sua grande maioria, exerciam suas atividades em um cargo de nível médio, independente da sua formação técnica e/ou de graduação, como por exemplo: assistente administrativo. Já os 46% que saíram, desempenhavam suas

funções nos cargos assistenciais, sendo a maioria cargo de nível superior, como exemplo: médico. Ao fazer uma comparação em relação a área de atuação administrativa e assistencial, notou-se que os empregados que atuavam na área administrativa, possuíam nível mais alto de propensão a se comprometer em relação ao assistencial. Conforme gráfico 1:

Gráfico 1

Nível de propensão ao comprometimento e área de atuação.



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

Quanto a média de tempo de serviço destes empregados, observou-se que foi de três anos na Organização, sendo que a área administrativa, mesmo com maior propensão a se comprometer, se desligaram mais que a área assistencial. Percebeu-se, também, que menor tempo de serviço, apresentou maior propensão ao vínculo do comprometimento. Conforme tabela 9 a seguir:

Tabela 9

Motivos de desligamento e propensão ao comprometimento.

EMPREGADOS DESLIGADOS DA ORGANIZAÇÃO N=26		MÉDIA TEMPO DE SERVIÇO	MÉDIA PROPENSÃO
CARGO	<i>Área Administrativa</i> 54%	3 anos	4,12
	<i>Área Assistencial</i> 46%	3 anos	3,42
MOTIVOS DESLIGAMENTOS	<i>Interesses pessoais</i> 62%	3 anos	3,51
	<i>Outro concurso</i> 15%	4 anos	3,49
	<i>Insatisfação das atividades desenvolvidas, justa causa pelo empregador, mudança de moradia</i> 15%	2 anos	4,47
	<i>Mudança para a iniciativa privada</i> 8%	1 ano	4,11

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

Associando a propensão aos motivos de desligamento, observou-se que, conforme tabela acima, mesmo com alto e médio nível de propensão ao comprometimento, os empregados solicitaram desligamento, em sua maioria, por interesses pessoais que variam de mudança de lotação a posse em outro concurso público, ratificando que existem diversas outras variáveis que influenciam a permanência na Organização, não somente o vínculo do comprometimento. Interessante destacar que houve empregados que foram desligados por interesse do empregador, ou seja, a motivação partiu da própria Organização, sendo que estes apresentaram níveis altos de propensão ao comprometimento.

Em se tratando da comparação entre os empregados desligados e aqueles que permaneceram na Organização, percebeu-se que empregados desligados possuem média maior de propensão a se comprometer. De acordo com o gráfico 2, a seguir.

Gráfico 2

Média do nível da propensão ao comprometimento e desligamentos.



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

Sabe-se que alguns dos motivos relatados em relação ao desligamento, foram atendimento do interesse pessoal e aprovação em outro concurso público. Provavelmente, mesmo com nível alto de propensão a se comprometer, outras esferas da vida foram determinantes para a decisão de se desligar e sobrepõem a propensão a se comprometer. Portanto, importante atentar se as situações contextuais do trabalho não estão promovendo bem-estar, motivação e interferindo no comprometimento do empregado.

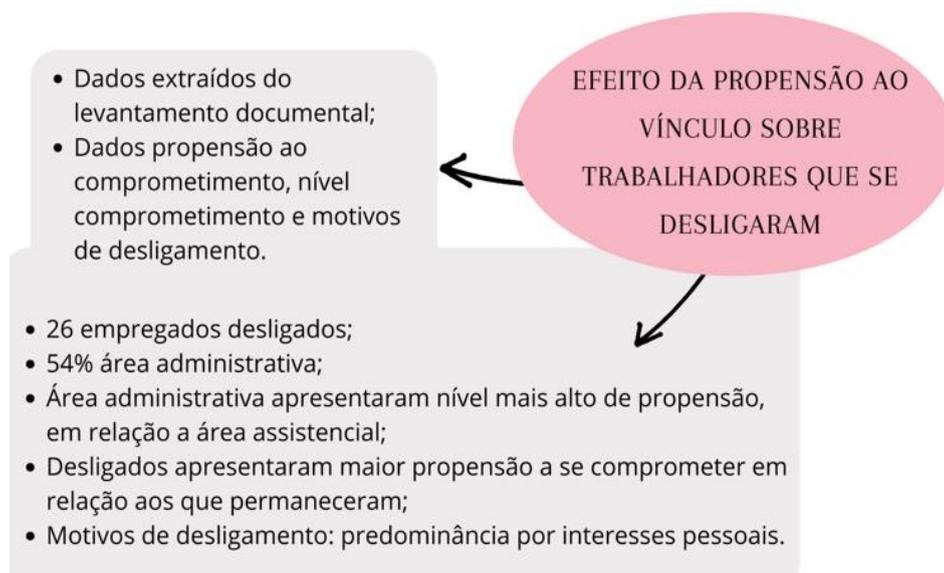
Conforme Ferreira e Freire (2001), alguns fatores impactam na decisão do empregado sair da Organização: política salarial e benefícios inexistentes, impossibilidade de crescimento na carreira, precariedade nas condições de trabalho,

inadequação do trabalho, falta de satisfação e motivação, trabalho precário. Outro estudo realizado pelo Instituto Saratoga para a *American Management Association* observou que grande parte dos gestores observam como fundamental, somente a questão salarial, não considerando outras necessidades.

Infere-se, nos dados encontrados, que as atribuições do cargo da área administrativa, em especial os assistentes administrativos, exigem menor complexidade de realização, além de os empregados não atuarem na área de formação profissional. É uma característica do cargo possuir empregados de formação superior que passaram no concurso para cargo de nível médio, esta situação pode contribuir para a decisão em se desligar da Organização, no intuito de procurar maior compatibilidade entre o conhecimento e o exercício das atividades executadas. Outra hipótese ressaltada é a predominância de atividades operacionais e burocráticas, muitas vezes, sem a possibilidade de adquirir atribuições mais dinâmicas, impactando na motivação do empregado qualificado. Além disso, a carga horária de trabalho é de 40 horas semanais, dificultando exercerem as suas funções e se aprimorarem na área de formação.

Figura 10

Síntese dos resultados: Efeito da propensão ao comprometimento organizacional sobre os trabalhadores que se desligaram do emprego.



Fonte: Elaboração própria.

Outra questão são as condições de trabalho que, por muitas vezes, não apresentam um ambiente adequado e ergonômico para o exercício das atividades, gerando insatisfação por parte dos empregados. Ademais, algumas políticas e práticas de gestão de pessoas podem influenciar na decisão de sair da Organização, como por exemplo, a progressão funcional e de carreira, a qual tem como critério o ranqueamento dos empregados de acordo com suas qualificações profissionais e limite orçamentário, que corresponde a 1% da folha do hospital, para ter o valor adicionado na remuneração do empregado. Sendo assim, muitos profissionais não conseguem progredir ou demoram anos para serem contemplados.

5. PARTE IV- CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Conclusões

Partindo da ausência de estudos longitudinais que rastreiam o estabelecimento do comprometimento Organizacional, o poder preditivo da propensão ao comprometimento ao longo do tempo e o papel das práticas e políticas de gestão de pessoas neste processo de formação da vinculação do trabalhador com a organização, a presente dissertação teve como principal objetivo analisar o valor preditivo da propensão ao comprometimento organizacional sobre a permanência e a intensidade do comprometimento organizacional estabelecidas, em um curto prazo (9 meses após o ingresso do indivíduo na organização) e no longo prazo (sete anos após a admissão dos trabalhadores), considerando o efeito das políticas de gestão de pessoas como possível moderador da relação propensão e vínculo de comprometimento na organização.

Destaca-se que a perspectiva teórica utilizada considera que a formação dos vínculos ocorre após a entrada do indivíduo na Organização, considerando a fase anterior a esta, uma tendência a um determinado tipo de vínculo, conceituando-se, assim, a Propensão (Balsan, 2017). Tem-se, outrossim, como conceituação do comprometimento o apego afetivo, no qual o indivíduo se vincula através do desejo de estar na Organização e por uma evidente identificação com os objetivos Organizacionais (Bastos, 2013).

No âmbito dos resultados aqui encontrados, parece claro que os indivíduos, ao entrarem na organização, já possuem uma tendência a desenvolver determinado

vínculo. Essa tendência é determinante na vinculação futura estabelecida a partir do seu ingresso em um curto prazo, a qual pode afetar a sua adaptação ao novo emprego, bem como seu desempenho no ambiente de trabalho. Apesar da Propensão ao Comprometimento determinar, no curto prazo, a vinculação futura do indivíduo, no longo prazo os resultados sugerem que variáveis contextuais representadas pelas práticas e políticas de gestão de pessoas possuem maiores influências.

No longo prazo, a propensão medida antes do ingresso do indivíduo na organização não consegue prever o comprometimento estabelecido. Esta constatação abarcou o objetivo específico de testar o poder preditivo da propensão ao comprometimento sobre a vinculação futura estabelecida pelo indivíduo após seu ingresso na organização. Contudo, tal fato refuta, em partes, a hipótese 1 do estudo, a qual supõe que a medida de propensão ao vínculo do comprometimento é preditora dos níveis de comprometimento organizacional desenvolvido pelos trabalhadores logo após o seu ingresso e passados sete anos na organização.

Apesar de reconhecer os antecedentes dos vínculos como variáveis importantes na vinculação do indivíduo, sugere-se que a EPCO (escala de propensão ao comprometimento) se constitui em medida adequada para verificar a vinculação futura do indivíduo com a organização em um curto prazo de tempo, podendo auxiliar os processos de adaptação e acolhimentos dos novos trabalhadores. Já no longo prazo, sugere-se a interferência de outras variáveis que se sobrepõem a propensão a se comprometer. Também é possível que um indivíduo, mesmo tendo uma alta propensão, não desenvolva um vínculo tão forte por ter uma personalidade negativa em termos de propensão ao comprometimento ou experiências negativas. Assim, esse fato precisa ser mais bem elucidado.

No curto prazo, o presente estudo fornece as primeiras evidências empíricas sobre o poder preditivo da propensão do indivíduo a se comprometer. Constata-se que a variância explicada pela propensão é, no curto prazo, muito boa, uma vez que os resultados comparativos com estudos que analisaram modelos de regressão entre os vínculos e seus antecedentes, na maioria das vezes, apresentaram uma variância explicativa muito menor.

Porém, em relação à propensão ao comprometimento no longo prazo, a propensão não foi significativa. Somado a isso, constatou-se que para a amostra

analisada o comprometimento diminuiu a sua intensidade ao longo do tempo. Também ao longo do tempo, o comprometimento diminuiu, sofrendo influências de algumas práticas e políticas de gestão de pessoas, principalmente no que se refere à dimensão de Envolvimento, a qual, segundo Demo, Oliveira e Paschoal (2018), cria um vínculo afetivo com seus colaboradores. Outrossim, as dimensões de Remuneração e Recompensa demonstram que os empregados desejam que seu desempenho seja valorizado.

Portanto, refuta-se, somente a curto prazo, a hipótese 2, que ressalta que a avaliação das políticas de gestão e suas mudanças, ao longo do tempo, moderam a relação entre os níveis de comprometimento organizacional no momento inicial e sete anos após. Porém, atingiu-se os objetivos específicos que ressaltam identificar a influência das práticas e políticas de gestão de pessoas sobre o comprometimento organizacional.

Esta investigação tem a contribuição de transpor o foco que antes era dado sobre as ações a serem tomadas no sentido de criar um ambiente favorável ao estabelecimento dos vínculos, para as características prévias que o indivíduo traz consigo para dentro da organização. Indo além, reforça o já consagrado paradigma de que os vínculos são resultantes da troca indivíduo-organização, uma vez que a propensão não foi capaz de prever o comprometimento no longo prazo. Assim, são recomendados esforços no sentido de verificar quais variáveis de troca e ambientais estão determinando esse comprometimento de longo prazo.

Quando se referem aos motivos de desligamento, muitos saíram da Organização por interesses pessoais e também por terem passado em outro concurso público, mesmo tendo apresentado alto nível de comprometimento. Ademais, considerando o tempo de permanência destes empregados na Organização, 10 (dez), de um total de 26 (vinte e seis), saíram com menos de um ano ou um ano completo de admissão, mesmo apresentando alto nível de comprometimento. Portanto, nota-se que diversas variáveis interferem na permanência do indivíduo na Organização, não somente o comprometimento. Observou-se que o interesse pessoal do indivíduo se sobrepõe à ligação emocional do trabalhador com a organização. Nota-se o alcance dos objetivos específicos da referida pesquisa em analisar a influência das práticas e políticas de gestão de pessoas no mecanismo propensão/comprometimento organizacional, bem como na permanência do trabalhador e, também, identificar os

motivos apontados pelos trabalhadores que se desligaram da organização, identificando a possível influência das políticas de gestão de pessoas nesta relação.

Porém, vai de encontro à hipótese 3 do estudo, a qual considerou que existe uma relação positiva entre propensão ao vínculo de comprometimento e o tempo de permanência na Organização.

Conforme Bastos *et al.* (2008), estudos identificam interdependência entre comprometimento e prática de gestão de pessoas. Segundo o autor, a maior parte de variabilidade do comprometimento pode ser explicada por variáveis organizacionais, sendo determinado pela percepção do trabalhador de que a organização oferece condições para que ocorra o crescimento profissional, além de romper com o modelo formalizado de gestão da força de trabalho. Sendo assim, são necessárias ações no intuito de criar ambiente propício à manutenção deste vínculo com a Organização (Balsan, 2017).

Notou-se que aspectos de interesses pessoais sobressaíram o comprometimento, ratificando que outras vertentes da vida influenciam diretamente na decisão de se desligar da Organização. Ademais, é importante que a Organização implemente ações de melhorias, principalmente nos aspectos contextuais, já que também podem contribuir para que os interesses pessoais se sobressaiam ao comprometimento afetivo para com a Organização. Um outro aspecto que se faz necessário é ampliar o olhar para os fatores externos à Organização que por ventura possam influenciar a relação da propensão e comprometimento, até porque mudanças no mundo do trabalho são dinâmicas podendo interferir na tendência a se comprometer do indivíduo. Por fim, importante as Organizações reformulem as políticas e práticas de gestão de pessoas com foco na propensão ao comprometimento e adaptação do indivíduo na Organização, já que os resultados apresentaram, a curto prazo, um elevado nível de comprometimento e a predição da propensão sobre o comprometimento inicial.

5.2 Recomendações

Este trabalho não se encerra por aqui. Ressalta-se a importância de novas investigações envolvendo o tema, principalmente por se tratar de um assunto novo e de extrema importância para os processos de recrutamento e seleção. Além disso, recomendam-se novas pesquisas que possam ampliar os resultados aqui obtidos,

para uma melhor apreciação científica da relação propensão/vinculação, além de fazer mais análises comparativas entre os construtos, através de um desenho longitudinal mais longo. Somado a isso, importante verificar o que está levando pessoas com uma propensão alta a se comprometerem a não manter tal comprometimento ao longo do tempo.

O presente estudo contribui com subsídios empíricos para a área de Gestão de Pessoas da Organização na compreensão de adequar as políticas e práticas organizacionais ao comportamento do empregado, na medida em que esta interfere significativamente no comprometimento. Também possibilita perspectiva de linha de investigação que adentre, com estudos longitudinais, o que gera impacto no comprometimento organizacional dos indivíduos. Ressalta-se a importância de aprofundar a temática, para melhor apreciação da relação entre propensão ao comprometimento, comprometimento organizacional e práticas e políticas de gestão de pessoa, visando a um ambiente adequado para o desempenho dos empregados que ali se vinculam, além de práticas que proporcionem bem-estar e satisfação dos empregados para que tenham seus interesses individuais garantidos pela organização.

Finalmente, espera-se ter contribuído para a ampliação do conhecimento científico, mesmo que os dados apresentados tenham um caráter basicamente descritivo das relações, dada a carência de estudos comparativos disponíveis quando o assunto é a propensão ao comprometimento. Por se tratarem de fenômenos complexos é importante que novas pesquisas aperfeiçoem ainda mais as escalas de Propensão e analisem o efeito das características pessoais e experiências prévias sobre a Propensão ao Comprometimento.

Sugere-se um aprofundamento por meio da testagem em diferentes amostras, que venham de observações, principalmente do âmbito privado, até porque os resultados podem ser diferentes dos evidenciados na presente pesquisa, devido as particularidades destas Organizações. Na organização pública em questão, existe maior estabilidade no emprego, incentivo para obtenção de qualificação profissional através de liberações para cursos e congressos, participação de seleção para afastamento de mestrado e doutorado, afastamentos para tratar de interesses particulares, dentre outros, o que diferencia estes grupos de empregados, mesmo tendo igual vínculo empregatício (celetista).

Ademais, é importante elencar, como limitação, o número reduzido da amostra, devido à dificuldade de obter respondentes em estudos longitudinais. Recomenda-se que novos estudos ampliem os resultados aqui obtidos em uma amostra maior de respondentes.

REFERÊNCIAS

- Agapito, P. R., Polizzi, A., Siqueira, M., & Matias, M. (2015). Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade. *Revista de Administração Mackenzie*, 16, pp. 71-93. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/ram/a/VrdDYSNxkJ6mYMHZhPSy6x/?lang=pt>
- Aguiar, C. V. N. *et al.* (2014). A. Um estudo das relações entre conflito trabalho-família, comprometimento organizacional e entrincheiramento organizacional. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, Florianópolis, 14(3), pp. 283-291. Recuperado de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572014000300004
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), pp. 670-687. Doi: <https://doi.org/10.5465/256705>
- Babbie, E. (2005). *Métodos de Pesquisa de Survey*. Belo Horizonte: UFMG.
- Balsan, L. A. G (2017). *Propensão ao vínculo com a organização: desenvolvimento do conceito, proposta de instrumentos e análise do seu impacto sobre os vínculos construídos após o ingresso do indivíduo na organização*. 208f. Tese (Doutorado em) Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS. Recuperado de https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/14143/TES_PPGADMINISTRACA_O_2017_BALSAN_LAERCIO.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bastos, A. V. B. *et al.* (2008). Comprometimento organizacional: aprimorando a medida das bases afetiva, de continuação e normativa para o contexto de trabalho no Brasil. In: 13ª Conferência Internacional Avaliação Psicológica: Formas e Contextos, Anais...Braga, Portugal.
- Bastos, A. V., & Menezes, I. G. Intenção de permanência na organização: um constituinte ou conseqüente do comprometimento organizacional?. *Estudos de Psicologia*, 15(3), p. 299-307.
- Bastos, A. B. V. *et al.* (2013). Comprometimento no trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. In: Borges, L. O., & Mourão, L. (Orgs.). *O trabalho e as organizações*. (pp. 296-298). Porto Alegre: Artmed.
- Bastos, A. V. B., & Aguiar, c. V. N. (2015). Comprometimento Organizacional. In: Puente-Palacios, K., & Peixoto, A. L. A. *Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia*. (pp. 78-91). Porto Alegre: Artmed.
- Barbosa, S. de L., & Faria, J. H. (2000). Comprometimento: uma avaliação crítica sobre a práxis organizacional. XXIV Encontro Anual da ANPAD, Anais... Florianópolis: ENANPAD.

- Bardin, L. (2009). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Beck, K., & Wilson, C. (2001). The development of affective organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 56, pp. 114-136. Doi: <https://doi.org/10.1006/jvbe.1999.1712>
- Borges-Andrade, J. E. (1994). Comprometimento organizacional na administração pública e em seus segmentos meio e fim. *Temas em Psicologia*, 2(1), pp. 49-61. Recuperado de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/tp/v2n1/v2n1a05.pdf>
- Borges-Andrade, J. E., Azevedo, M. A. & Souza, C. M. O. (1995). Mensuração de comprometimento organizacional normativo. In: XXV Reunião Anual de Psicologia (Sociedade Brasileira de Psicologia). *Anais...* (pp. 206). Ribeirão Preto, SP.
- Borges, L. O., & Mourão, L. (2013). *O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia*. Porto Alegre: Artmed.
- Ceribeli, H. B., & Ferreira, F. J. R. (2016). Uma análise da relação entre flexibilização do trabalho, comprometimento organizacional e intenção de permanência na organização. *Revista de Globalização, Competitividade e Governabilidade*, 10(3), pp. 37-56. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511854477004>
- Cohen, J. (1969). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. New York: Academic Press.
- Cohen, A. (2007). Multiple commitments in the workplace: An integrative approach. *Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates*. 49(2), pp. 315-318. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/4131482>
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), pp. 336-354. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.05.001>
- Cooper-hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, v.131, pp. 241-259. Doi: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.2.241>
- Cordeiro, J. (2014). Comprometimento organizacional: o caso dos docentes de uma instituição de ensino superior. In: *XXIV Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica*. Portugal: Instituto Politécnico de Leiria. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10400.26/5711>
- Costa, F. M. (2011). *Dinâmica do comprometimento organizacional: um estudo longitudinal dos trabalhadores de organizações agrícolas*. 186 f. Tese (Doutorado em Psicologia). Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal da Bahia, Salvador, Bahia. Recuperado de https://pospsi.ufba.br/sites/pospsi.ufba.br/files/fabiola_marinho_tese.pdf
- Dantas, C, V. (2020). *Análise da relação entre o sentido de vida, o comprometimento organizacional e a intenção da saída da organização*. 99 f. Dissertação (Mestrado

em Ciências Empresariais). Universidade Fernando Pessoa, Porto. Recuperado de https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/9663/1/DM_37742.pdf

Demo, G. (2010). Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, 11(5), pp. 55-81. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/ram/a/D8JfhbJ8vBTpf6mDz4kqHwb/abstract/?lang=pt>

Demo, G. et al. (2011). Políticas de gestão de pessoas: Cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de Administração. *Revista Organizações em Contexto (Online)*, 7(14), pp. 57- 84. Doi: <https://doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v7n14p57-84>

Demo, G. et al. (2012). Human resources management policies and practices scale (HRMPPS): exploratory and confirmatory factor analysis. *Brazilian Administration Review*, 9(4), pp. 395-420. Doi: <https://doi.org/10.1590/S1807-76922012005000006>

Demo, G. et al. (2013). Políticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho na Livraria Cultura. *Revista Alcance*, 20(2), pp. 237-254. Doi: <https://doi.org/10.14210/alcance.v20n2.p237-254>

EBSERH. (2017). *História. Institucional*. Brasília: Ebserh. Recuperado de <http://portal.mec.gov.br/ebserh--empresa-brasileira-de-servicos-hospitales>

EBSERH. (2017). *Mapa Estratégico EBSEH 2017-2021*. Institucional. 2017. Brasília: Ebserh.

Ferreira, M. C., & Freire, O. N. (2001). Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista. *Revista de Administração Contemporânea*, v.5, pp. 175-200. Doi: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000200009>

Gomes, R. (2004). A análise de dados em pesquisa qualitativa. In: Minayo, M. C. de S. (Org). *Pesquisa Social*. (pp. 70-71) 23.ed. Rio de Janeiro: Vozes.

Gouveia, V. V., Santos, W. S., & Milfont, T. L. (2009). O Uso Da Estatística Na Avaliação Psicológica: Comentários E Considerações Práticas. In: Hutz, C. S. (Org.). *Avanços E Polêmicas Em Avaliação Psicológica: Em Homenagem A Jurema Alcides Cunha*. (pp.127-155). São Paulo: Casa Do Psicólogo.

Grohmann, M. Z., Cunha, L. V., & Silinske, J. (2013). Relações entre motivação, satisfação, comprometimento e desempenho no trabalho: estudo em um Hospital Público. In: Encontro Acadêmico de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho da ANPAD – EnGPR, 4. *Anais...* Brasília: ANPAD.

Gujarati, D. (2011). *Econometria Básica*. São Paulo: Makron Books.

Hair Jr., J. F., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2009). *Fundamentos De Métodos De Pesquisa Em Administração*. Porto Alegre: Bookman.

- Horta, P., Demo, G., & Roure, P. (2012). Políticas de Gestão de Pessoas, confiança e bem-estar no trabalho: Estudo em uma multinacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(4), pp. 566-585. Doi: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552012000400005>
- Jesus, R. G. (2016). *Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com percepção de gestão de pessoas e percepção de justiça organizacional*. 378 f. Tese (Doutorado em Administração) – Curso de Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, Bahia. Recuperado de <https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/23817/1/Renata%20Gomes%20de%20Jesus.pdf>
- Klein, H. J., Molloy, J. C., & Cooper, J. T. (2009). Conceptual Foundations: Construct Definitions And Theoretical Representations Of Workplace Commitments. In: Klein, H. J., Becker, T. E., & Meyer J. P. (Eds). *Commitment In Organizations: Accumulated Wisdom And New Directions*. (pp. 03-36). New York: Routledge.
- Lee, K. B. et al. (1992). *A Study Of Affective, Continuance, And Normative Commitment To The Organization*. Unpublished Master's thesis, Sung Kyun Kwan University, Seoul, Korea.
- Lee, T. W. et al. (1992). Commitment Propensity, Organizational Commitment, And Voluntary Turnover: A Longitudinal Study Of Organizational Entry Processes. *Journal Of Management*, 18(1), pp. 15-32, 1992
- Legge, K. (1995). *Human Resource Management: Rhetorics And Realities*. London: Macmillan.
- Maia, L. G. (2014). *Compromisso organizacional, contrato psicológico e desempenho no trabalho: um estudo longitudinal com recém-chegados*. Núcleo de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, Bahia.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A Review And Meta-Analysis Of The Antecedents, Correlates, And Consequences Of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), pp. 171-194.
- Medeiros, C. A. F. (2003). *Comprometimento Organizacional: Um Estudo De Suas Relações Com As Características Organizacionais E O Desempenho Nas Empresas Hoteleiras*. 166f. Tese (Doutorado Em Administração). Universidade de São Paulo, São Paulo. Recuperado de https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-05042004-105813/publico/Tese_Doutorado_Medeiros_2003.pdf
- Medeiros, C. A. F., & Albuquerque, L. G. (2005). Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 5(2), pp. 35-64. Doi: 10.11606/T.12.2004.tde-05042004-105813
- McElroy, J. C. (2001). Managing workplace commitment by putting people first. *Human Resource Management Review*, 11(3), pp. 327-335. Doi: [10.1016/S1053-4822\(00\)00054-1](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00054-1)

- Menetti, S., Kubo, E., & Oliva, E. (2015). A geração Y brasileira e o seu comprometimento organizacional em empresas de conhecimento intensivo. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 14(2), pp. 2-13. Recuperado de 10.11606/T.12.2004.tde-05042004-105813
- Menezes, I. G. (2006). *Escalas de intenções comportamentais de comprometimento organizacional (EICCO): concepção, desenvolvimento, validação e padronização*. 355f. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal da Bahia, Salvador, Bahia. Recuperado de https://pospsi.ufba.br/sites/pospsi.ufba.br/files/igor_menezes.pdf
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp. 1-18. Doi: <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1, pp. 61-89. Doi: [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., Stanley, J. D., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), pp. 20-52. Doi: <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Meyer, J. P., & Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: a critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), pp. 323-337. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.007>
- Morrow, P. C. (2011). Managing organizational commitment: insights from longitudinal research. *Journal of Vocational Behavior*. 79(1), pp. 18-35. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.12.008>
- Moscon, D. (2009). *Cognição e gestão: explorando, entre gestores, as relações entre teoria implícita de trabalhador comprometido com a organização e estratégias cotidianas de gestão da equipe de trabalho*. 136 f. Dissertação (Mestrado). Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, Bahia.
- Moscon, D. C. B., Aguiar, C. V. N., & Bastos, A. V. B. A. (2013). Percepção sobre o estilo da chefia imediata e os vínculos comprometimento, entrenchamento e consentimento organizacional. *Cadernos De Ciências Sociais Aplicadas*, n. 15, pp. 83-106.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee Organization Linkages: The Psychology Of Commitment Absenteeism, And Turnover*. New York: Academic Press.
- Nunes, A. F. P, Johann, D. A., Castro, B. L. G., & Costa, V. M. F. (2020). Vínculos Organizacionais: Mapeando A Literatura Internacional. *Research, Society And Development*, 9(8). Doi: 10.33448/rsd-v9i8.5041

- Oliveira, E., & Pinho, A. P. M. (2018). *Antecedentes e Consequentes do Comprometimento Organizacional em uma IFES: Proposição de um Modelo Teórico-Conceitual*. 171f. Dissertação (Mestre em Administração e Controladoria). Programa de Pós-graduação em Administração e Controladoria, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, Ceará.
- O'reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on pro social behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), p. 492-499. Doi: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>
- Osigweh, C. A. B. (1989). Concept fallibility in organizational science. *The Academy of Management Review*, 14(4), pp. 579-594. Doi: <https://doi.org/10.2307/258560>
- Pereira, F. M. P. (2019). *Voz e silêncio de docentes de ensino superior com diferentes vínculos com o trabalho*. 103 f. Tese (Doutorado em Psicologia). Programa de Pós-graduação em Psicologia, Universidade Federal Da Bahia, Salvador, Bahia. Recuperado de <https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/27088/1/TeseRayanaDeposito.docx.pdf>
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). *Análise De Dados Para Ciências Sociais: A Complementaridade Do Spss*. Lisboa: Silabo.
- Pierce, J. L., & Dunham, R. B. (1987). Organizational Commitment: Pre-Employment Propensity And Initial Work Experiences. *Journal Of Management*, 13(1), pp. 163-178. Doi: <https://doi.org/10.1177/014920638701300113>
- Pinho, A. P. M. (2009). *Comprometimento, Enrincheiramento E Consentimento Organizacionais: Uma Análise Destes Vínculos, Entre Gestores E Trabalhadores, De Diferentes Organizações*. 256f. Tese (Doutorado Em Administração). Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal Da Bahia, Salvador, Bahia. Recuperado de <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/24580>
- Pinho, A. P. M., Bastos, A. V. B., & Rowe, D. E. O. (2011). Comprometimento, Enrincheiramento E Consentimento Organizacional: Explorando Seus Determinantes e Consequentes Entre Gestores. *In: Encontro Da Anpad*, 35., 2011, Rio De Janeiro. *Anais...* Rio De Janeiro: ANPAD.
- Pinho, A. P. M., Bastos, A. V. B., Rowe, D. E. O. (2012). A Articulação Entre Vínculos Organizacionais: Comprometimento, Enrincheiramento e Consentimento. *In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, 26. Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD.
- Ribeiro, J. A. (2008). *Comprometimento organizacional e percepção de justiça: Um estudo sobre a concessão de remuneração e benefícios diferenciados a dois grupos de uma mesma empresa*. 192f. Dissertação (Mestrado em Administração). Núcleo de Pós-graduação em Administração, Escola de administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, Bahia. Recuperado de <https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/8079/1/111.pdf>

- Rodrigues, A. C. A. (2009). Do comprometimento de continuação ao entrenchamento organizacional: O percurso de construção e avaliação psicométrica da escala. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Programa de Pós-graduação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, Bahia. Recuperado de https://pospsi.ufba.br/sites/pospsi.ufba.br/files/ana_carolina_rodrigues.pdf
- Rodrigues, A. C. A., & Bastos, A. V. B. (2010). Problemas conceituais e empíricos na pesquisa sobre comprometimento organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 10(2), pp. 129-144. Recuperado de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572010000200010
- Rodrigues, A. C. A. (2011). Trabalhador entrenchado ou comprometido? Delimitação dos vínculos do indivíduo com a organização. 197 f. Tese (Doutorado em Psicologia) Programa de Pós-graduação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, Bahia.
- Rowe, D. E. O., & Lima, C. D. C. A. (2019). Percepção das políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional em uma universidade pública. *Revista Gestão Organizacional*, Chapecó, 12(4), pp. 118-137. Doi: <https://doi.org/10.22277/rgo.v12i4.4791>
- Ruhle, S. (2012). Explaining Individual Differences In Workplace Commitments: The Role Of Residual Bonds And Commitment Propensity. Tese (Doutorado Em Economia). Escola Schumpeter de Negócios e Economia da Universidade de Wuppertal – Wuppertal.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2013). *Metodologia de Pesquisa*. São Paulo: MacGraw-Hill.
- Santos, A. S. (2019). *Influência das políticas e práticas de gestão de pessoas no desenvolvimento de vínculos do indivíduo com a organização e a relação desses com o desempenho no trabalho*. 232f. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS. Recuperado de <http://repositorio.ufsm.br/handle/1/20506>
- Selltiz, C. et. al. (1987). *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. 2.ed. São Paulo: EPU.
- Silva, E. E. C. (2009). *Consentimento Organizacional: Uma Proposta De Medida Do Construto*. 168 f. Dissertação (Mestrado Em Psicologia). Programa de Pós-Graduação, Universidade Federal Da Bahia, Salvador, Bahia. Recuperado de https://pospsi.ufba.br/sites/pospsi.ufba.br/files/eliana_edington.pdf
- Silva, E. E. C., & Bastos, A. V. B. A. (2010). Escala De Consentimento Organizacional: Construção E Evidências De Sua Validade. *Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho*, 10(1), pp. 07-22. Recuperado de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v10n1/v10n1a02.pdf>

- Siqueira, M. M. M., & Gomide Jr., S. (2014). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. *In: Zanelli, J. C., Borges-andrade, J. E., Bastos, A. V. B. Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.* (pp. 300-330). 2. ed. Porto Alegre: Artmed.
- Solinger, O. N., Olffen, W., & Roe, R. A. (2008). Beyond The Three-Component Model Of Organizational Commitment. *Journal Of Applied Psychology*, 93(1), pp. 70-83. Doi: 10.1037/0021-9010.93.1.70
- Ulrich, D. *et al.* (1991). Employee and customer attachment: synergies for competitive. *Human Resource Planning*, 14(2), pp. 89-102.
- Yirik, S., & Babür, S. (2014). A study aiming to determine the effect of quality of work Life perception of workers of tourism sector on their intention of staying at their job. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), pp. 54-61. Doi: 10.5901/mjss.2014.v5n19p54



APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Sua participação é muito importante. O interesse do estudo é fundamentalmente acadêmico.

Obrigada por participar.

Parte I – Sua relação com a Organização

Vamos apresentar para você várias frases sobre a sua realidade de trabalho e sobre a organização em que trabalha. Avalie, com base na escala abaixo, o quanto você concorda com a ideia apresentada. Quanto mais perto de 1, maior é a discordância; quanto mais perto de 5, maior é a concordância com o conteúdo da frase. Lembramos que não há respostas certas ou erradas. Por isso, indique ao lado de cada item sua avaliação da ideia apresentada.

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo Moderadamente	Nem concordo, nem discordo	Concordo Moderadamente	Concordo Totalmente

1. Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho.	1	2	3	4	5
2. Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.	1	2	3	4	5
3. Sinto os objetivos de minha organização como se fossem os meus.	1	2	3	4	5
4. A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do Trabalho.	1	2	3	4	5
5. A minha forma de pensar é muito parecida com a da empresa.	1	2	3	4	5
6. Eu acho que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho.	1	2	3	4	5

7. Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e minha organização.	1	2	3	4	5
8. Essa organização tem um imenso significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5
9. Aceito as normas da empresa porque concordo com elas.	1	2	3	4	5
10. Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho.	1	2	3	4	5
11. Se eu tivesse uma empresa, escolheria as mesmas normas da empresa em que trabalho.	1	2	3	4	5
12. Eu realmente sinto os problemas dessa organização como se fossem meus.	1	2	3	4	5

Parte II – COMO VEJO A GESTÃO DE PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO

Para as afirmativas que seguem, indique o seu grau de concordância ou discordância, conforme a escala de avaliação abaixo.

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo Moderadamente	Nem concordo, nem discordo	Concordo Moderadamente	Concordo Totalmente

1. Os processos de recrutamento (externo e interno) de candidatos a ocuparem vagas na organização onde eu trabalho são amplamente divulgados.	1	2	3	4	5
2. Os processos seletivos da organização onde eu trabalho são disputados, atraindo pessoas competentes	1	2	3	4	5
3. Os testes de seleção da organização onde eu trabalho são conduzidos por pessoas capacitadas e imparciais	1	2	3	4	5
4. A organização onde eu trabalho utiliza-se de vários instrumentos de seleção (p.ex. entrevistas, provas, etc.)	1	2	3	4	5
5. A organização onde trabalho divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios do processo seletivo	1	2	3	4	5

6. A organização onde eu trabalho comunica aos candidatos seu desempenho ao final do processo seletivo.	1	2	3	4	5
7. A organização onde eu trabalho acompanha a adaptação dos seus colaboradores aos seus cargos.	1	2	3	4	5
8. A organização onde eu trabalho se preocupa com o meu bem-estar.	1	2	3	4	5
9. A organização onde eu trabalho me trata com respeito e atenção.	1	2	3	4	5
10. A organização onde eu trabalho procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais.	1	2	3	4	5
11. A organização onde eu trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas.	1	2	3	4	5
12. A organização onde eu trabalho incentiva a integração de seus colaboradores (p. ex., confraternizações, eventos sociais e esportivos, etc.).	1	2	3	4	5
13. A organização onde eu trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (p. ex., elogios, matérias em jornais internos, etc.).	1	2	3	4	5
14. Na organização onde eu trabalho, os colaboradores e suas chefias desfrutam da troca constante de informações para o bom desempenho das funções.	1	2	3	4	5
15. Na organização onde eu trabalho, há um clima de compreensão e confiança dos chefes em relação aos seus colaboradores.	1	2	3	4	5
16. Na organização onde eu trabalho, há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho.	1	2	3	4	5
17. A organização onde eu trabalho privilegia a autonomia na realização das tarefas e tomada de decisões.	1	2	3	4	5
18. Na organização onde eu trabalho, há coerência entre discurso e práticas gerenciais.	1	2	3	4	5
19. A organização onde eu trabalho me ajuda a desenvolver as competências necessárias à boa realização das minhas funções (p. ex., treinamentos, participação em congressos, etc.).	1	2	3	4	5
20. A organização onde eu trabalho investe em meu desenvolvimento e educação, propiciando meu crescimento pessoal e profissional de forma ampla (p. ex., patrocínio total ou parcial de graduação, pós-graduações, cursos de línguas, etc.).	1	2	3	4	5

21. Eu consigo aplicar no meu trabalho os conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos/eventos de que participo.	1	2	3	4	5
22. A organização onde eu trabalho estimula a aprendizagem e a produção de conhecimento.	1	2	3	4	5
23. Na organização onde eu trabalho, as necessidades de treinamento são levantadas periodicamente.	1	2	3	4	5
24. Na organização onde eu trabalho, os treinamentos são avaliados pelos participantes.	1	2	3	4	5
25. A organização onde eu trabalho preocupa-se com a minha saúde e qualidade de vida.	1	2	3	4	5
26. A organização onde eu trabalho me oferece benefícios básicos (p. ex., plano de saúde, auxílio transporte, auxílio alimentação, etc.).	1	2	3	4	5
27. A organização onde eu trabalho me oferece benefícios complementares (p. ex., convênios em academias, clubes e outros estabelecimentos, espaços de convivência/descanso, etc.).	1	2	3	4	5
28. Na organização onde eu trabalho existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamento de incidentes.	1	2	3	4	5
29. A organização onde eu trabalho preocupa-se com a segurança de seus colaboradores, controlando o acesso de pessoas estranhas na empresa.	1	2	3	4	5
30. As instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) do local onde eu trabalho são ergonômicas (adequadas e confortáveis).	1	2	3	4	5
31. A organização onde eu trabalho realiza avaliações de desempenho e competências periodicamente.	1	2	3	4	5

32. Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia as decisões sobre promoções e aumento de salário.	1	2	3	4	5
33. Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores.	1	2	3	4	5
34. Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são discutidos com os colaboradores.	1	2	3	4	5
35. Na organização onde eu trabalho os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são divulgados para os colaboradores.	1	2	3	4	5
36. A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as oferecidas no mercado (público ou privado) para minha função.	1	2	3	4	5
37. A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade.	1	2	3	4	5
38. Na organização onde eu trabalho recebo incentivos (p. ex., promoções/funções comissionadas, bônus/prêmios/gratificações, etc.).	1	2	3	4	5
39. Na definição de seu sistema de recompensas, a organização onde eu trabalho considera as expectativas e sugestões de seus colaboradores.	1	2	3	4	5
40. Na organização onde eu trabalho, minha remuneração é influenciada pelos meus resultados.	1	2	3	4	5

Parte III – DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

1. Idade _____ (anos completos)
2. Sexo M/ F
3. Escolaridade: ensino médio / graduação / especialização / mestrado / doutorado
4. Qual o seu Estado Civil:
 1. (). Casado (a) 2. (). Solteiro (a) 3. (). Viúvo (a)
 4. (). Separado (a) 5. (). Divorciado (a) 6. (). União Estável

5. Você tem religião?

6. Qual?

7. Quanto tempo de serviço na organização: _____ meses completos.

8. Você atualmente ocupa cargo comissionado, função de chefia ou confiança?

1. (). Sim 2. (). Não

9. Quais principais atribuições no seu cargo?:

10. Você é sindicalizado?

1. (). Sim 2. (). Não

OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO!!!



APÊNDICE B – ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO



Entrevista de Desligamento	
Entrevistador	
Colaborador	
Setor Inicial	
Último Setor	
Data da admissão	
Data do desligamento	
Tempo de Empresa	
Hospital de lotação	
Gerência	
Data da Entrevista	
1 – Dentre as razões abaixo, indique qual ou quais influenciaram no seu desligamento da EBSEERH?	
<input type="checkbox"/>	Passsei em outro concurso e vou ganhar mais
<input type="checkbox"/>	Passsei em outro concurso, NÃO vou ganhar mais, porém o plano de cargos e salários é melhor
<input type="checkbox"/>	Insatisfação com o regulamento de pessoal da EBSEERH
<input type="checkbox"/>	Benefícios e incentivos da outra instituição mais atrativos
<input type="checkbox"/>	As atividades desenvolvidas eram incompatíveis com o cargo ocupado na Ebserh/HU
<input type="checkbox"/>	Dificuldade de relacionamento com o superior imediato
<input type="checkbox"/>	Futuro trabalho com condições financeiras/estruturais/interpessoais mais atrativos
<input type="checkbox"/>	Iniciativa privada
<input type="checkbox"/>	Mudança de moradia
<input type="checkbox"/>	Ambiente de trabalho na EBSEERH
<input type="checkbox"/>	Fui demitido
<input type="checkbox"/>	Outros. Por favor Especificar

2 – Segundo seu critério de avaliação:					
Fatores de avaliação	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo
Plano de cargos e salários da EBSERH					
Benefícios					
Você recebeu todas as informações necessárias para o desenvolvimento do seu trabalho no seu setor?					
Quando necessitou de informações foi prontamente atendido?					
Relacionamento interpessoal com seu(s) chefe(s)?					
Relacionamento interpessoal com seus colegas?					
Como você avalia a oportunidade de desenvolvimento de carreira na EBSERH?					
Como você avalia as atividades que realizava?					
Como você avalia o seu salário?					
Como você avalia a política de capacitação da EBSERH?					
Como você avalia o ambiente físico de trabalho do Hospital que trabalhava?					
O que você achou da metodologia de avaliação de desempenho adotada pela EBSERH?					
Sua avaliação de desempenho foi adequada?					
O que você achou de ter trabalhado na EBSERH?					
Como você avalia o seu desempenho profissional na EBSERH?					
Como você considera a comunicação interna da EBSERH em relação as diretrizes e normas?					



3 – Quais os pontos fortes da EBSERH?			
4 – Quais os pontos fracos da EBSERH?			
6 – Gostaria de dar alguma sugestão para melhoria da EBSERH?			
7 – Você recomendaria o ingresso na EBSERH para alguém?			
<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não
Comente			

APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Sua participação é muito importante. O interesse do estudo é fundamentalmente acadêmico.

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado (a) Senhor (a):

Você está sendo convidado a participar da pesquisa intitulada: PREDITORES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL AO LONGO DO TEMPO: O PAPEL DA PROPENSÃO AO VÍNCULO E DA AVALIAÇÃO DAS POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS que tem por objetivo compreender como, ao longo do tempo, a relação entre o trabalhador, seu trabalho e sua empresa ou organização mudam e que fatores afetam tais mudanças. Trata-se da última etapa que compõe um estudo longitudinal, o qual envolveu contatos anteriores com todos aqueles que se dispuserem a contribuir com este estudo.

Como benefícios, esta pesquisa visa contribuir para a sistematização e divulgação do conhecimento científico, o qual será difundido em formato de dissertação e artigos com fins acadêmicos e científicos. Esses elementos de informação poderão proporcionar maior conhecimento sobre o tema abordado, gerar subsídios para reflexões futuras e, sobretudo, ajudar a organização a desenvolver práticas de gestão que ampliem e aprofundem o vínculo saudável do trabalhador com ela e com o trabalho que desenvolve.

Neste último contato, após sete anos de efetivo trabalho na Organização, busca-se conhecer o vínculo de comprometimento que, por ventura, fora desenvolvido com o tempo de permanência nesta organização. Assim, faremos perguntas sobre sua relação com a organização, como você vê a gestão de pessoas na organização, o atendimento das expectativas no trabalho. O risco que poderá estar presente neste estudo é relacionado a algum desconforto que pode ser gerado no momento de responder o questionário, podendo, o participante, desistir da pesquisa a qualquer momento sem penalização alguma. A sua participação neste estudo é livre e voluntária, tendo autonomia para decidir em participar ou não.

Não haverá nenhuma forma de compensação financeira e também não haverá custos para, você, participante. Serão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações por você prestada. A sua identidade permanecerá em sigilo durante toda a

pesquisa e, especialmente, no momento da publicação dos resultados. As informações pessoais serão de conhecimento somente do pesquisador e seu orientador, nas quais ficarão armazenadas em local seguro. Qualquer dado que possa identificá-lo será omitido na divulgação dos dados da pesquisa. Os dados não serão encaminhados para nenhuma instância da Organização, haverá somente resultados gerais que mostrem as tendências das relações das variáveis investigadas. Você terá garantias de esclarecimentos antes e durante o curso do estudo, o que poderá ser feito através dos meios de contato explicitados neste termo.

Em caso de dúvida, poderá entrar em contato com o Prof. Dr. Antônio Virgílio Bittencourt Bastos, (71) 3283 6474 ou pelo e-mail virgilio@ufba.br. Na impossibilidade deste, poderá entrar em contato com sua orientanda, Paula Rodrigues Doria da Cruz, pelo e-mail pauladoriaba@gmail.com.

Todos os dados coletados ficarão armazenados junto ao Programa de Pós-graduação em Psicologia, situado no Campus da Universidade Federal da Bahia, sob a responsabilidade do Professor Antônio Virgílio Bittencourt Bastos, durante o período de 5 anos, estando à sua disposição a qualquer momento. Após esse período, eles serão incinerados.

Eu, _____ (*nome do participante*), ciente e após ter lido as informações contidas acima, estou de acordo em participar desta pesquisa, assinando este consentimento em duas vias, ficando com a posse de uma delas. Salvador, de ____ de 2022.

Assinatura do participante

- Pesquisador responsável -